Europese openbare aanbesteding Organisatieadvies

AANBESTEDINGSDOCUMENT

Hanzehogeschool Groningen
7 oktober 2026
Versie 1.0

Wijzigingen n.a.v. Nota van Inlichtingen aangegeven in het rood

Gehele of gedeeltelijke overneming of reproductie van de inhoud van dit document, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende is verboden, behoudens de beperkingen bij de wet gesteld. Het verbod betreft ook gehele of gedeeltelijke bewerking.

Inhoudsopgave

1 Algemene informatie over procedure en opdracht 4
1.1 Procedure 4
1.2 Aanbestedende dienst en opdrachtgever 4
1.3 De opdracht 4
1.3.1 Scope 4
1.3.2 Visie op organisatieontwikkeling 5
1.3.3 Situatie Hanze 6
1.3.4 Looptijd van de overeenkomst en geraamde opdrachtwaarde 7
1.4 Klachtenmeldpunt 8
2 Inschrijfprocedure 9
2.1 Planning 9
2.2 Informatie-uitwisseling 9
2.2.1 Inlichtingen en Nota van Inlichtingen 9
2.2.2 Individuele inlichtingen met gerechtvaardigd economisch belang 10
2.3 Inschrijving 10
2.4 De inhoud van de inschrijving 10
2.4.1 Bij inschrijving in te dienen documenten 10
2.4.2 Na inschrijving in te dienen documenten 11
2.5 Gestanddoening inschrijving 12
2.6 Inschrijven als samenwerkingsverband (combinatie) 12
2.7 Overige voorwaarden aan inschrijving 12
3 Uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen 15
3.1 Uitsluitingsgronden 15
3.2 Geschiktheidseisen 15
3.2.1 Financiële en economische draagkracht 15
3.2.2 Technische- of beroepsbekwaamheid 15
3.2.3 Rechtsgeldige ondertekening 16
3.3 Beroep op draagkracht en/of bekwaamheid van derde of van deelnemer van het samenwerkingsverband 16
4 Gunningscriteria 18
5 Beoordelingsprocedure 22
5.1 Beoordeling van de bij inschrijving ingediende documenten 22
5.2 Mededeling van directe uitsluiting en/of afwijzing 22
5.3 Bepalen economisch meest voordelige inschrijving 22
5.4 Mededeling van de gunningsbeslissing 22
5.5 Gunning 23

Bijlagen bij Aanbestedingsdocument:

Bijlage 1	Hanze Strategisch Plan 2026-2031
Bijlage 2	Hanze Leerconcept
Bijlage 3	Conceptovereenkomst
Bijlage 4	Klachtenprocedure klachtenmeldpunt Hanze
Bijlage 5	Organogram voor herinrichting

Formulieren in te dienen bij inschrijving (§ 2.4.1):

Formulier A	Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)
Formulier B	Referenties
Formulier C	Verklaring geen Russische betrokkenheid
Formulier D	Prijsmodel

Formulieren in te dienen na inschrijving op verzoek (§ 2.4.2):

Formulier X	Beroep op draagkracht derde
Formulier Y	Beroep op bekwaamheid derde

Let op: alle Bijlagen en Formulieren zijn terug te vinden op TenderNed.

1 Algemene informatie over procedure en opdracht

1.1 Procedure

Dit aanbestedingsdocument heeft betrekking op de Europese openbare aanbesteding voor Organisatieadvies ten behoeve van de Hanzehogeschool Groningen.

De aankondiging van deze aanbesteding is op 7 oktober 2026 ter publicatie verzonden naar TenderNed. Op deze aanbestedingsprocedure is de Aanbestedingswet 2012 (gewijzigd per 1 juli 2016. Hierna: AW) van toepassing.

1.2 Aanbestedende dienst en opdrachtgever

Aanbestedende dienst, tevens opdrachtgever van deze opdracht, is de Hanzehogeschool Groningen (hierna: Hanze).

Met vestigingen in Groningen, Assen, Leeuwarden en Amsterdam telt de Hanze in totaal 28.000 studenten en 3.750 medewerkers. De Hanze bestaat uit zes thematische clusters met daarin onderwijs, onderzoek en samenwerking met de praktijk en drie ondersteunende clusters. Hanze is een kennisinstelling waar toegepast onderzoek, beroepspraktijk en innovatie geïntegreerd zijn in het onderwijs.

Meer informatie over de Hanze is te vinden op onze website www.hanze.nl.

1.3 De opdracht

Het doel van de aanbesteding is het contracteren van drie raamcontractanten voor het leveren van organisatieadvies die telkens op basis van een minicompetitie gecontracteerd kunnen worden voor een adviesopdracht middels een Nadere Overeenkomst. Bij de minicompetitie krijgen de raamcontractanten de gelegenheid om een offerte uit te brengen afgestemd op de concreet door opdrachtgever aangegeven behoefte. Voor iedere minicompetitie wordt een uitvraag verzonden aan de drie raamcontractanten op basis waarvan de raamcontractant een nadere offerte indient. Deze nadere opdracht omvat een omschrijving van de behoefte met bijbehorende eisen en wensen, de planning en de wijze waarop de nadere opdracht wordt gegund. Gunning van de nadere opdrachten geschiedt op basis van de beste prijs-kwaliteitverhouding.

De opdrachten voor organisatieadvies kunnen betrekking hebben op het niveau van de instelling als geheel (opdracht vanuit het College van Bestuur) of op organisatieonderdelen (in opdracht van de directeur van een cluster).

1.3.1 Scope

De Hanze beschouwt organisatieontwikkeling als een continu proces waarin strategie, cultuur en structuur in samenhang worden verbeterd om duurzaam organisatiedoelstellingen en betere resultaten te realiseren. De Hanze zoekt externe expertise en executiekracht om onze veranderopgave te ondersteunen, en de implementatie van de nieuwe organisatie-inrichting te versnellen.

Benodigde expertise:

1. Strategieontwikkeling en scenarioplanning
2. Organisatieontwikkeling en transitiemanagement
3. Leiderschapsontwikkeling
4. Teamontwikkeling en zelforganiserende samenwerking
5. Cultuur- en gedragsontwikkeling
6. Implementatie- en executiekracht
7. Proces- en organisatieinrichting / -optimalisatie
8. Verandercommunicatie

Naast bovenstaande diensten omvat deze aanbesteding de mogelijkheid om eventuele vervolgprojecten uit een reeds gegund (deel)project één op één te kunnen gunnen aan diezelfde raamcontractant. Te denken valt aan een strategiedefinitie waarbij na besluitvorming het vervolg ook bij deze raamcontractant wordt weggezet. Bij het uitvragen van de minicompetitie wordt hiermee al rekening gehouden.

1.3.2 Visie op organisatieontwikkeling

Wij zien de organisatie niet als een statisch systeem, maar als een dynamisch netwerk van mensen die samen waarde creëren voor student, medewerker, werkveld en regio/omgeving. Succesvolle verandering vraagt daarom niet alleen om inhoudelijke en structuur interventies, maar vooral ook om aandacht voor menselijk gedrag, interactie en eigenaarschap.

Missie en visie van de Hanze zijn voor ons vertrekpunt voor organisatieontwikkeling én voor onze strategische ambities en doelstellingen.

- Waarom?
  Impact op de wereld: het versterken van de kracht van de regio in samenhang met het leven lang ontwikkelen van mensen.
- Hoe?
  Samen met de omgeving innoveren en onderzoekend leren in leergemeenschappen.
- Wat?
  Onderwijs, onderzoek en samenwerking met de regio.

De kernwaarden zijn leidraad voor onze manier van (samen)werken en willen we verankeren in cultuur en gedrag van onze mensen.

- Waagmoed: De kracht van vallen en opstaan
- Wederkerigheid: De kracht van geven en nemen
- Daadkracht: De kracht van doen en laten

Organisatievraagstukken beperken zich zelden tot één domein. Daarom kijken wij integraal naar:

- Strategie en doelen – waar de organisatie naartoe wil
- Cultuur en gedrag – hoe mensen samenwerken en besluiten nemen
- Structuur en processen **–** hoe het werk georganiseerd is

Door deze elementen met elkaar te verbinden, zorgen we ervoor dat ze elkaar versterken en bijdragen aan duurzame ontwikkeling zowel organisatorisch als bij onze medewerkers.

Mensbeeld en wederkerigheid
Wij gaan ervan uit dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de doelen van de organisatie. Deze motivatie komt het best tot uiting wanneer de organisatie de juiste context, richting en ruimte hiervoor creëert. Organisatieontwikkeling is daarmee een proces dat in wederkerigheid vorm krijgt: medewerkers nemen eigenaarschap voor hun bijdrage, terwijl de organisatie de voorwaarden creëert waarin zij effectief kunnen functioneren.

Leiderschap als hefboom voor verandering
De Hanze is een leer- en werkgemeenschap waarin samenwerking, vertrouwen en duidelijkheid cruciale voorwaarden zijn voor succes, welbevinden en werkplezier. Leidinggevenden spelen hierin een sleutelrol door richting te geven, kaders te stellen en tegelijkertijd ruimte te bieden voor professionele autonomie
Van leiderschap verwachten wij dat het

- richting geeft en duidelijke kaders stelt
- stuurt op duidelijke doelen en resultaten
- ruimte biedt voor professionele autonomie
- eigenaarschap en samenwerking stimuleert
- een veilige omgeving creëert waarin leren, ontwikkelen centraal staan.

Leiderschap vraagt om het bewust balanceren in het spanningsveld tussen richting en ruimte. Leiders zijn niet alleen besluitvormers, maar ook bevlogen cultuurdragers die vanuit een waarderende benadering teams en medewerkers faciliteren om met hun talenten en kwaliteiten bij te dragen aan de doelen van de organisatie. Wij ondersteunen leidinggevenden actief in het ontwikkelen in hun leiderschap.

Verandering als iteratief en participatief proces
Organisatieontwikkeling is geen lineair en volledig planbaar proces. Verandering ontstaat in interactie en ontwikkelt zich stap voor stap. Daarom hanteren wij een iteratieve werkwijze waarin de fases van analyse, ontwerp, implementatie en evaluatie elkaar versterken.

- analyse – het vraagstuk en onderliggende patronen verkennen
- ontwerp –oplossingsrichtingen en scenario's ontwikkelen
- implementatie – via experimenteren en pilots toewerken naar effectief bewezen oplossingen
- evaluatie – voortgang en effecten volgen en bijsturen op basis van reflectie en data

Actieve betrokkenheid van medewerkers en leidinggevenden is essentieel voor succesvolle organisatieontwikkeling en -verandering. Door co-creatie vergroten we niet alleen de kwaliteit van de uitkomsten, maar ook het draagvlak en de snelheid van implementatie.

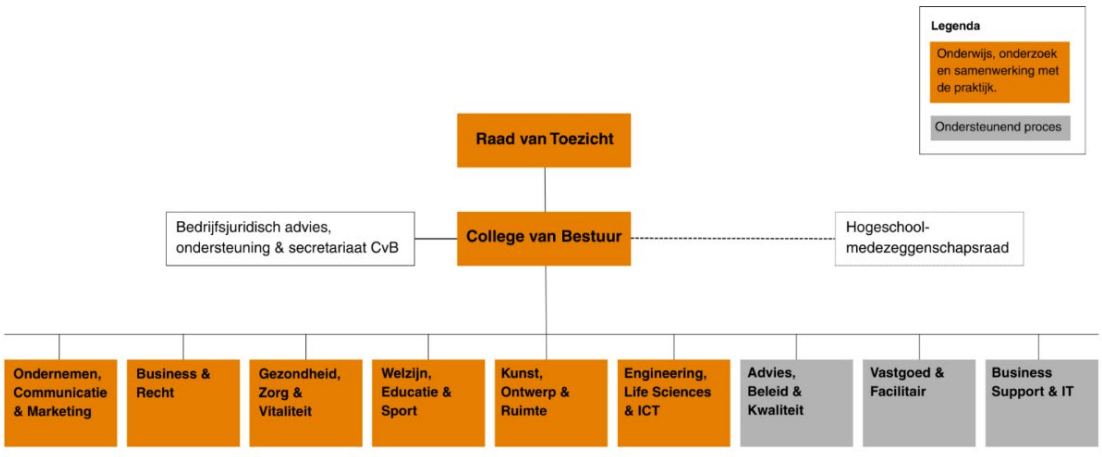
Bij alle fases van organisatieontwikkeling maken we gebruik van interne en externe deskundigheid, relevante data en theorie om onze keuzes te onderbouwen.

1.3.3 Situatie Hanze

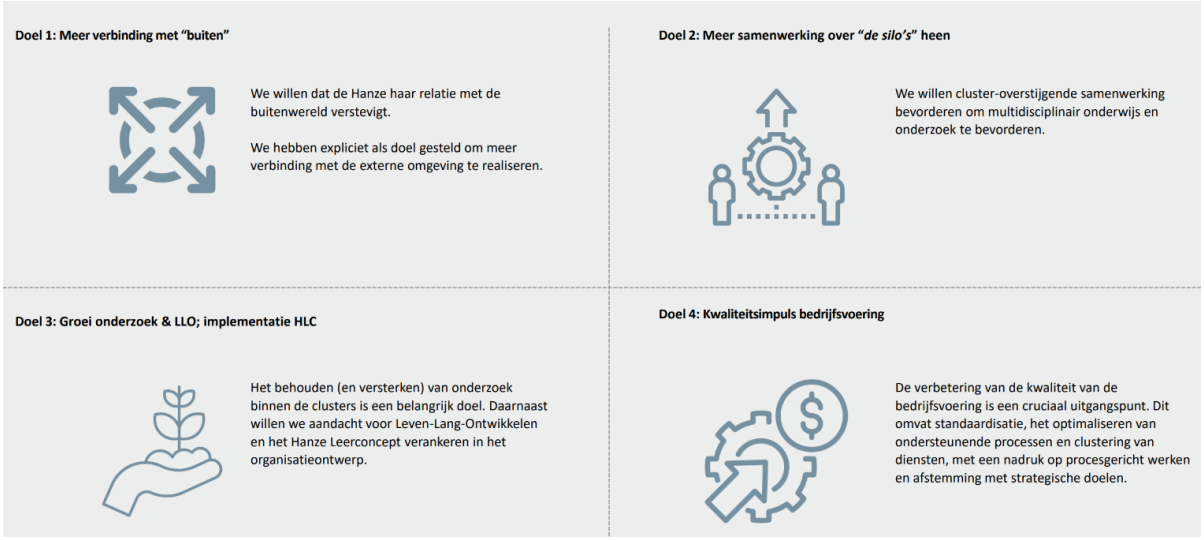
De Hanze bevindt zich in een ingrijpende transitiefase. De externe context wordt gekenmerkt door demografische krimp, technologische ontwikkelingen (zoals AI, en maatschappelijke vraagstukken rond energie, circulariteit, zorg, gezondheid en digitalisering). Tegelijkertijd blijft de vraag naar goed opgeleide professionals groot. Landelijk en regionaal.

Om onze maatschappelijke opdrachten te vervullen staat het versterken van de verbinding onderwijs, onderzoek en werkveld centraal in onze strategische koers. Hierbij zijn innovatiewerkplaatsen, interdisciplinair samenwerken en een leven lang ontwikkelen belangrijke pijlers. Met als einddoel: meer impact voor studenten, professionals, het werkveld en de samenleving.

Om deze koers te realiseren is de organisatie heringericht. Daar waar in de achterliggende jaren de inrichting zich min of meer organisch heeft ontwikkeld, kozen we in 2025 voor zes thematische clusters en drie ondersteunende clusters. Waarbij onderwijs, onderzoek en werkveld zijn samengebracht in de thematische clusters.



De herinrichting kent een aantal doelen:

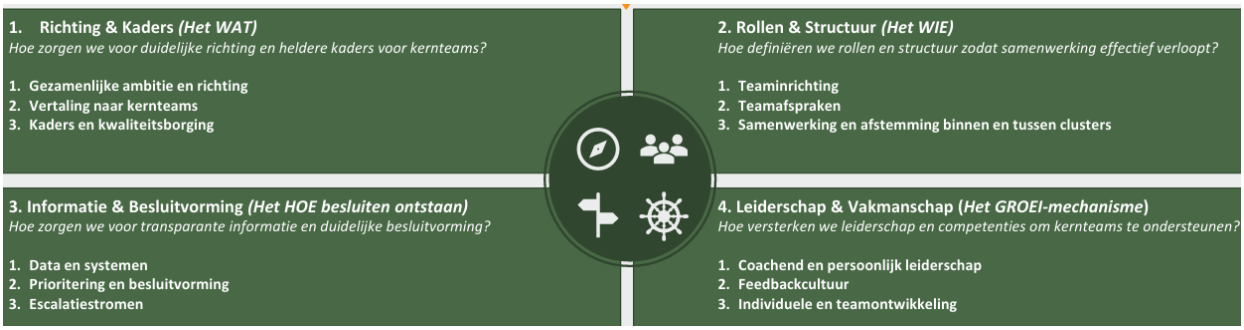


De herinrichting is per september 2026 formeel geëffectueerd en bevindt zich in de fase van implementatie, bestendiging en verdere doorontwikkeling. Belangrijke onderdelen zijn:

- De ontwikkeling van een organisatiecultuur gebaseerd op vertrouwen en eigenaarschap;
- Leiderschap als hefboom voor verandering/ leiderschaps- en teamontwikkeling;
- Zelforganisatie als leidend principe voor onze manier van samenwerken;
- Continu verbeteren en optimaliseren van werkprocessen;
- Implementatie Hanze Leerconcept.

Het Hanze Strategisch Plan en Hanze Leerconcept zijn respectievelijk als *Bijlage 1* en *2* toegevoegd. De concept raamovereenkomst is als *Bijlage 3* toegevoegd.

De volgende afbeelding toont vier bouwstenen die de basis vormen van de Hanzekader zelforganisatie. Ze geven richting aan hoe we als teams binnen de Hanze samenwerken, besluiten nemen, rollen invullen en leiderschap vormgeven. Samen bieden ze een helder en gezamenlijk kader met ruimte voor teamspecifieke invulling waar dat kan.



1.3.4 Looptijd van de overeenkomst en geraamde opdrachtwaarde

De initiële looptijd van de raamovereenkomst loopt van februari 2027 tot januari 2029. De opdrachtgever heeft de mogelijkheid om de overeenkomst onder gelijkblijvende voorwaarden tweemaal voor twee jaar te verlengen. De maximale looptijd van deze overeenkomst bedraagt, inclusief verlengingsopties, zes jaar met als maximale expiratiedatum januari 2033.

De totale omvang van de opdracht die samenhangt met de maximale looptijd van deze opdracht (6 jaar) is geraamd op € 5.000.000,- excl. btw. De geraamde omvang van de opdracht is indicatief. Aan deze indicatie kunnen door de inschrijver op geen enkele wijze (afname) garanties worden ontleend. Om te voorkomen dat de geraamde waarde wordt overschreden voordat de looptijd van de raamovereenkomst is verstreken wordt de maximale waarde vastgelegd op 125% van de hierboven genoemde raming. De maximale waarde komt daarmee uit op € 6.250.000,- excl. btw.

1.4 Klachtenmeldpunt

De Hanze heeft een klachtenmeldpunt voor aanbestedingen. Klachten kunnen per e-mail worden ingediend bij het klachtenmeldpunt via het e-mailadres bureauklachtenengeschillen@org.hanze.nl. De klachtenprocedure van het klachtenmeldpunt is als *Bijlage 4* toegevoegd op TenderNed. Let op! Het klachtenmeldpunt dient niet verward te worden met de inlichtingenronde als bedoeld in paragraaf 2.2.2 van dit Aanbestedingsdocument. Vragen en/of bezwaren die inschrijver aan de orde wil stellen ten behoeve van het doen van een inschrijving, dient inschrijver aan de orde te stellen in de Nota van Inlichtingen (paragraaf 2.2.2). Een klacht over (het handelen van aanbestedende dienst in) deze aanbestedingsprocedure die los staat van het doen van een inschrijving, zal worden behandeld door een door aanbestedende dienst aangewezen persoon die niet betrokken is (geweest) bij (de voorbereidingen van) onderhavige aanbesteding. Een ingediende klacht bij het klachtenmeldpunt schorst de aanbestedingsprocedure niet.

2 Inschrijfprocedure

2.1 Planning

Aan onderstaande planning kunnen geen rechten worden ontleend. Aanbestedende dienst behoudt zich het recht voor de planning tussentijds te wijzigen.

Verzenden aankondiging	7 oktober 2026
Uiterste termijn voor indienen vragen (1)	26 oktober 2026, 8.30 uur
Publicatie Nota van Inlichtingen (NvI 1)	30 oktober 2026
Uiterste termijn voor indienen vragen (2)	4 november 2026, 8.30 uur
Publicatie Nota van Inlichtingen (NvI 2)	6 november 2026
Uiterste termijn voor inschrijving	**27 november 2026, 8.30 uur**
Presentatie	**5 januari 2027 van 13.00-17.00** **6 januari 2027 van 9.00-13.00**
Bekendmaken voornemen tot gunning	13 januari 2027
Definitieve gunning (na 20 dagen bezwaartermijn)	3 februari 2027
Startdatum overeenkomst	5 februari 2027

2.2 Informatie-uitwisseling

De informatie-uitwisseling voor deze aanbesteding geschiedt geheel elektronisch via de aanbestedingswebsite TenderNed. Eventuele vragen over het gebruik van TenderNed kunnen worden gesteld via de servicedesk van TenderNed, telefoonnummer 0800-8363376.

2.2.1 Inlichtingen en Nota van Inlichtingen

Tot de in de bovenstaande tabel genoemde 'uiterste termijn voor het indienen van vragen' kunnen vragen over de aanbestedingsprocedure, de (inhoud van de) aanbestedingsdocumenten en de (inhoud van de) contractdocumenten worden gesteld. Indien inschrijver na de eerste Nota van Inlichtingen vragen heeft, kunnen de toelichtingsvragen over eerste NvI gesteld worden.

Vragen kunnen uitsluitend via de functionaliteit 'vraag & antwoord' op de aanbestedingswebsite worden gesteld. Van de antwoorden op de gestelde vragen wordt een geanonimiseerde Nota van Inlichtingen opgemaakt. De Nota van Inlichtingen wordt gepubliceerd op de aanbestedingswebsite. Inschrijvers worden geacht met de inhoud van de Nota van Inlichtingen bekend te zijn. De Nota van Inlichtingen prevaleert boven het overige deel van het Aanbestedingsdocument en de daarbij behorende bijlagen.

Van de antwoorden op de gestelde vragen wordt een geanonimiseerde Nota van Inlichtingen opgemaakt. De Nota van Inlichtingen wordt gepubliceerd op TenderNed. Inschrijvers worden geacht met de inhoud van de Nota van Inlichtingen bekend te zijn. De Nota van Inlichtingen prevaleert boven het overige deel van het Aanbestedingsdocument en de daarbij behorende bijlagen.

Het aanbestedingsdocument (inclusief bijlagen en formulieren) is met zorg samengesteld. Mocht een inschrijver hierin desondanks onduidelijkheden en/of onvolkomenheden en/of tegenstrijdigheden aantreffen, dan wel redelijkerwijs had kunnen aantreffen, dan wel anderszins bezwaren hebben tegen de opdracht, de procedure, de bepalingen en/of de eisen, dan dient inschrijver aanbestedende dienst daarvan schriftelijk op de hoogte te stellen, ter gelegenheid van de inlichtingenronde, zoals hierboven in de eerste alinea bedoeld.

Maakt inschrijver van de geboden mogelijkheden geen gebruik, dan komt dit voor risico van inschrijver en mogen zowel de aanbestedende dienst als de overige inschrijvers er gerechtvaardigd van uitgaan dat inschrijver tegen de procedure van de aanbesteding, de bepalingen, eisen en de overige inhoud van de aanbestedingsdocumenten geen bezwaar heeft. Het eerst na inschrijving aan de orde stellen van bezwaren en/of onduidelijkheden leidt (op grond van rechtswerking) tot niet ontvankelijkheid voor wat betreft die bezwaren en/of onduidelijkheden.

2.2.2 Individuele inlichtingen met gerechtvaardigd economisch belang

Ingeval inschrijver een vraag heeft waarvan hij om redenen van een gerechtvaardigd economisch belang niet wil dat die vraag beantwoord wordt in de Nota van Inlichtingen, handelt hij als volgt:

Inschrijver dient bij indiening van die vraag (op de uiterste termijn als bedoeld in paragraaf 2.2.2) duidelijk kenbaar te maken dat het een *'Individuele vraag met gerechtvaardigd economisch belang'* betreft. Daarmee doet inschrijver automatisch op de voet van artikel 2.53 lid 3 AW aan aanbestedende dienst het verzoek om de vraag niet te beantwoorden in de Nota van Inlichtingen. Inschrijver dient daarbij een motivering te voegen waarom hij van oordeel is dat beantwoording van die vraag in de Nota van Inlichtingen schade zal toebrengen aan zijn gerechtvaardigde economische belangen.

Aanbestedende dienst zal vervolgens naar eigen inzicht en op basis van de door inschrijver verstrekte motivering beoordelen of het verzoek van inschrijver gerechtvaardigd is. Indien aanbestedende dienst het verzoek van inschrijver honoreert, beantwoordt aanbestedende dienst de betreffende vraag in een Individuele Nota van Inlichtingen uitsluitend richting de desbetreffende inschrijver.

Indien aanbestedende dienst evenwel van oordeel is dat beantwoording van die vraag in redelijkheid geen schade toebrengt aan de gerechtvaardigde economische belangen en beantwoording van die vraag thuishoort in de Nota van Inlichtingen, zal aanbestedende dienst de desbetreffende inschrijver daarvan op de hoogte stellen. De inschrijver heeft dan de keus de vraag terug te trekken of aanbestedende dienst toe te staan de vraag te beantwoorden in de Nota van Inlichtingen. Reageert inschrijver daarop niet tijdig dan impliceert dat dat inschrijver aanbestedende dienst toe staat de vraag niet te beantwoorden in de Nota van Inlichtingen. Aanbestedende dienst is ter zake op generlei wijze aansprakelijk jegens inschrijver.

2.3 Inschrijving

De uiterste termijn voor het indienen van een inschrijving is op **27 november 2026, 8.30 uur**.

De inschrijving, inclusief alle vereiste bijlagen, verklaringen en bewijsstukken als bedoeld in par 2.4.1, dient **uiterlijk 27 november 2026, 8.30 uur** ingediend te zijn via TenderNed, bij gebreke waarvan aanbestedende dienst ervan uitgaat dat inschrijver niet verder wenst deel te nemen aan deze aanbesteding.

Niet tijdig ingediende inschrijvingen en niet via TenderNed ingediende inschrijvingen worden geacht niet te zijn gedaan. Inschrijver draagt het risico van ontijdige en onvolledige indiening van de inschrijving. Inschrijvers worden daarom nadrukkelijk geadviseerd om ruim voor het verstrijken van bovengenoemde uiterste termijn de gegevens te uploaden en vrij te geven.

Het is niet toegestaan bij de inschrijving andere dan de in paragraaf 2.4 genoemde informatie toe te voegen waar aanbestedende dienst niet expliciet om heeft gevraagd. Alle bij inschrijving in te dienen inschrijvingsdocumenten dienen, daar waar expliciet aangegeven, rechtsgeldig te zijn ondertekend.

De inschrijvingen worden op 27 november 2026, 8.31 uur geopend. Inschrijvers kunnen bij de opening van de inschrijvingen niet aanwezig zijn.

Aanbestedende dienst tracht de beoordeling van de inschrijvingen vóór 13 januari 2027 uit te voeren. Vervolgens zal de inschrijver met de hoogste score, dat wil zeggen, de economisch meeste voordelige inschrijving met de beste prijs-kwaliteitverhouding de opdracht gegund krijgen.

2.4 De inhoud van de inschrijving

2.4.1 Bij inschrijving in te dienen documenten

De stukken die uiterlijk op het in paragraaf 2.3 genoemde tijdstip ingediend dienen te zijn, bestaan uit de volgende rechtsgeldig ondertekende documenten:

1. Formulier A – Uniform Europees Aanbestedingsdocument

Het UEA is als *Formulier A* bij dit aanbestedingsdocument gevoegd. Door ondertekening van *Formulier A* verklaart inschrijver op de voet van artikel 2.84 AW:

- of de uitsluitingsgronden (als bedoeld in paragraaf 3.1) op hem van toepassing zijn;
- of hij voldoet aan de in paragraaf 3.2 genoemde geschiktheidseisen;
- dat hij voldoet of zal voldoen aan de technische specificaties en uitvoeringsvoorwaarden die milieu en dierenwelzijn betreffen of die gebaseerd zijn op sociale overwegingen, voor zover die specificaties en uitvoeringsvoorwaarden zijn opgenomen in de aanbestedings- of contractdocumenten.

NB. Ingeval van inschrijving als samenwerkingsverband dient een door elk lid van het samenwerkingsverband ingevuld en rechtsgeldig ondertekend *Formulier A* ingediend te worden. Zie in dit verband ook paragraaf 2.6.

Ingeval van inschrijving met een beroep op een derde (in het kader van de geschiktheidseisen) dient een door deze derde ingevuld en rechtsgeldig ondertekend *Formulier A* ingediend te worden. Zie ook deel II, onderdeel C van het UEA.

Met uitzondering van de referenties (zie hierna *Formulier B* – Referenties, die wel bij inschrijving ingediend moeten worden, hoeven de overige (in paragraaf 3.1 en 3.2 genoemde) bewijsmiddelen die verband houden met de uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen niet bij inschrijving ingediend te worden.

2. Formulier B - Referenties
Met behulp van *Formulier B* doet inschrijver opgave van zijn referentie(s) als bedoeld in paragraaf 3.2.2. Inschrijver dient dit door hem ingevulde formulier bij inschrijving in.

3. Formulier C – Verklaring geen Russische betrokkenheid
Met behulp van Formulier C verklaart inschrijver dat er geen sprake van Russische betrokkenheid bij de uitvoering van deze overeenkomst die de drempels van artikel 5 duodecies van EU Verordening (EU) 833/2014 van 31 juli 2014 betreffende de betreffende beperkende maatregelen naar aanleiding van de acties van Rusland die de situatie in Oekraïne destabiliseren, zoals gewijzigd bij Verordening 2022/578 van 8 april 2022 overschrijdt

4. Gunningscriteria (kwaliteit en prijs)
De documenten die bij in inschrijving moeten worden ingediend ten aanzien van de in hoofdstuk 4 beschreven gunningscriteria (kwaliteit en prijs) zijn aldaar beschreven.

2.4.2 Na inschrijving in te dienen documenten

Na inschrijving dient de inschrijver aan wie aanbestedende dienst voornemens is de opdracht te gunnen (zie paragraaf 5.4) binnen 7 kalenderdagen na een daartoe gericht verzoek de navolgende documenten aan te leveren op TenderNed, via de functionaliteit ‘berichten’.

1. De bewijsstukken uitsluitingsgronden voor zover aangegeven in paragraaf 3.1.
NB. Ingeval van inschrijving als samenwerkingsverband moet van elk lid van het samenwerkingsverband bovengenoemde bewijsstukken aangeleverd worden.

Ingeval van inschrijving met een beroep op een derde (in het kader van de geschiktheidseisen) moet van deze derde bovengenoemde bewijsstukken aangeleverd worden.

2. De bewijsstukken geschiktheidseisen zoals bedoeld in de tabellen van paragraaf 3.2.
- Een uitzondering hierop geldt voor de in paragraaf 3.2.2 bedoelde referenties. Daarvoor geldt dat die reeds bij inschrijving ingediend moeten worden met gebruikmaking van *Formulier B* ('Referenties'). Zie hiervoor paragraaf 2.4.1. Aanvullende documentatie verband houdende met de referenties voor zover dat in de tabel van paragraaf 3.2.2 wordt gevraagd, dienen wel in dit kader van paragraaf 2.4.2 na verzoek aangeleverd te worden.

Ingeval van inschrijving met een beroep op een derde (in het kader van de geschiktheidseisen) moet van deze derde bovengenoemde bewijsstukken aangeleverd worden voor zover dat de geschiktheidseis betreft ten aanzien waarvan een beroep op een derde wordt gedaan.

3. Formulier X Beroep op draagkracht derde

Voor zover inschrijver zich voor wat betreft één of meer minimumeisen in paragraaf 3.2.1 (Financiële en economische draagkracht) beroept op de draagkracht van een derde als bedoeld in paragraaf 3.3 sub a, dient inschrijver *Formulier X* na inschrijving in. *Formulier X* dient zowel door inschrijver als door die derde ondertekend te zijn.

4. Formulier Y Beroep op bekwaamheid derde

Voor zover inschrijver zich voor wat betreft de Technische of beroepsbekwaamheid/ Kwaliteitsnormen beroept op de bekwaamheid van een derde als bedoeld in paragraaf 3.3 sub b, dient inschrijver *Formulier Y* na inschrijving in. *Formulier Y* dient zowel door inschrijver als door die derde ondertekend te zijn.

Aanbestedende dienst zal bovenbedoeld verzoek op de voet van artikel 2.102 AW in beginsel alleen doen aan de inschrijver aan wie hij voornemens is de opdracht te gunnen. Hierover meer in paragraaf 5.4.

2.5 Gestanddoening inschrijving

Inschrijver dient zijn inschrijving tot ten minste 50 dagen (gerekend vanaf de uiterste termijn voor het indienen van de inschrijvingen) gestand te doen. Aanbestedende dienst kan verzoeken de termijn van gestanddoening te verlengen.

Voor het geval dat door een (afgewezen) inschrijver op de voet van paragraaf 5.4 een kort geding wordt aangespannen tegen de afwijzings-/gunningsbeslissing, gaat inschrijver akkoord met verlenging van de gestanddoeningstermijn van 8 dagen na vonnis in kort geding.

2.6 Inschrijven als samenwerkingsverband (combinatie)

Inschrijven als samenwerkingsverband van ondernemingen (combinatie) is toegestaan, mits dit niet in strijd is met het bepaalde in paragraaf 2.7 sub 3. Elk lid van het samenwerkingsverband is hoofdelijk aansprakelijk voor de juiste en volledige nakoming van de verplichtingen voortvloeiende uit de (te gunnen) opdracht.

Ingeval van inschrijving als samenwerkingsverband dient in het daarvoor bestemde invulveld (deel II onderdeel A) van het UEA (*Formulier A*) voor elk lid van het samenwerkingsverband te worden aangegeven welke rol deze vervult binnen de combinatie. Één lid moet als gevolmachtigde van het samenwerkingsverband (= penvoerder) worden aangemerkt tijdens de aanbestedingsprocedure en tijdens de uitvoering van de opdracht.

Formulier A (UEA) moet door elk lid van het samenwerkingsverband worden ingediend. Door ondertekening van *Formulier A* verklaren alle leden van het samenwerkingsverband zich met het bovenstaande akkoord.

Na het indienen van de inschrijving zijn wijzigingen in de samenstelling van het samenwerkingsverband niet toegestaan zonder schriftelijke toestemming van aanbestedende dienst.

2.7 Overige voorwaarden aan inschrijving

1. Door in te schrijven stemt inschrijver in met de procedure en met de inhoud, bepalingen, technische specificaties en uitvoeringsvoorwaarden, zoals neergelegd in de aanbestedings- en contractdocumenten en bijlagen ~~(zoals het Programma van Eisen).~~
2. Een onderneming kan slechts eenmaal inschrijven. Hetzij als zelfstandig inschrijver, hetzij als lid van een samenwerkingsverband. Indien een inschrijver inschrijft als zelfstandige inschrijver of als lid van een samenwerkingsverband, mag hij niet tevens als onderaannemer van een andere zelfstandige inschrijver of samenwerkingsverband deelnemen.
3. Het bepaalde in voorwaarde 2 geldt eveneens voor ondernemingen die deel uitmaken van een groep als bedoeld in artikel 2:24a en 2:24b BW. Slechts één onderneming uit die groep kan inschrijven als zelfstandig inschrijver, als lid van een samenwerkingsverband of als onderaannemer, tenzij de

ondernemingen uit diezelfde groep, op verzoek van de aanbestedende dienst, aantonen dat zij zelfstandig, dat wil zeggen volledig onafhankelijk en zonder wetenschap van het ter zake relevante marktgedrag van de ander, inschrijven. Verschillende ondernemingen uit een groep mogen uiteraard wel gezamenlijk inschrijven als samenwerkingsverband.

4. Aanbestedende dienst accepteert uitsluitend reële inschrijvingen. Wanneer voor de onderhavige opdracht inschrijvingen worden gedaan die in verhouding tot de te verrichten werkzaamheden abnormaal laag lijken, zal aanbestedende dienst inschrijver op grond van artikel 2.116 AW verzoeken, de door aanbestedende dienst nodig geachte verduidelijkingen te geven over de samenstelling van de desbetreffende inschrijving. Wanneer deze verduidelijking het vermoeden van het abnormaal lage karakter naar het oordeel van aanbestedende dienst niet wegneemt, heeft aanbestedende dienst de bevoegdheid om de inschrijving af te wijzen.
5. De in te dienen documenten als bedoeld in paragraaf 2.4.1 en 2.4.2 dienen te zijn opgesteld in de Nederlandse taal. Uitsluitend ingeval die documenten in origineel zijn opgesteld in een andere taal, mogen die documenten in een andere taal worden verstrekt, mits vergezeld van een door een erkend vertaalbureau opgestelde vertaling in het Nederlands.
6. Beroept inschrijver zich voor wat betreft de technische of beroepsbekwaamheid op de bekwaamheid van een derde, zoals bedoeld in paragraaf 3.3 sub b, dan dient deze derde ook daadwerkelijk te worden ingezet bij de uitvoering van de opdracht, althans voor de uitvoering van dat deel van de opdracht waar de technische of beroepsbekwaamheid, waarvoor de inschrijver zich op een derde beroept, betrekking op heeft. De derde zal dus met de inschrijver deel moeten uitmaken van een samenwerkingsverband (combinatie) dan wel door inschrijver als onderaannemer bij de uitvoering van de opdracht worden ingezet.
7. Alle Formulieren die in het kader van deze aanbesteding door inschrijver moeten worden ondertekend, dienen daar waar expliciet aangegeven rechtsgeldig te zijn ondertekend.
8. Inschrijver dient de verstrekte aanbestedings- en contractdocumenten vertrouwelijk te behandelen en mag deze uitsluitend aan derden ter inzage gegeven voor zover zulks voor het doen van een inschrijving noodzakelijk is. Alle door de inschrijver als onderdeel van de inschrijving aangeboden informatie en documentatie wordt eigendom van aanbestedende dienst en wordt niet geretourneerd.
9. Op de opdracht zal de concept(raam)overeenkomst, zoals die in *Bijlage 3* is toegevoegd, van toepassing zijn. Op de inschrijving verklaart inschrijver geen (eigen) voorwaarden van toepassing; deze worden reeds hierbij voor alsdan uitdrukkelijk van de hand gewezen.
10. Het indienen van varianten is niet toegestaan, tenzij de mogelijkheid ervan uitdrukkelijk in de aankondiging is aangegeven en in dit aanbestedingsdocument ook de minimumeisen voor het indienen van een variant zijn opgenomen.
11. Inschrijving op slechts een gedeelte van de gevraagde opdracht is niet mogelijk.
12. Een inschrijving waarin voorbehouden zijn gemaakt is ongeldig.
13. Inschrijven geschiedt voor eigen rekening en risico. Inschrijvers zijn zich hiervan bewust en hebben op generlei wijze recht op een tegemoetkoming van de door hen in dit verband gemaakte of te maken kosten, nog aanspraak op schadevergoeding uit welke hoofde dan ook.
14. Het aanpassen of aanvullen van formulieren en (prijs-) modellen, die door inschrijver voor het doen van een inschrijving moeten worden ingevuld, is niet toegestaan. De vragenronde voorafgaand aan de Nota van Inlichtingen kan gebruikt worden bij vragen over informatie die niet in een formulier of model past.
15. Aanbestedende dienst wil inschrijvers erop wijzen dat de (sub)scores van de winnende inschrijver via de gunning- en afwijzingsbrieven gelijktijdig aan alle inschrijvers bekend worden gemaakt.
16. Voorkennis en belangenverstrengeling:
    1. Indien een inschrijver zelf eerder werkzaamheden of diensten heeft verricht ter voorbereiding van de onderhavige opdracht, dan wel op andere wijze direct of indirect betrokken is (geweest) bij de voorbereiding van de opdracht, wordt vermoed sprake te zijn van voorkennis.
    2. Indien inschrijver in het kader van deze aanbestedingsprocedure zelfstandige hulppersonen (onderaannemers) en/of adviseurs (zowel natuurlijke als rechtspersonen) inschakelt en een of meerdere van die zelfstandige hulppersonen of adviseurs hebben dergelijke, in lid 1 bedoelde voorbereidende werkzaamheden of diensten verricht, wordt er eveneens vermoed sprake te zijn van voorkennis.
    3. Een inschrijver kan worden uitgesloten van deelneming aan de opdracht in de gevallen bedoeld in de leden 1 en 2.

4. De aanbesteder stelt de gegadigde in de gelegenheid om, ten genoegen van de aanbesteder, het in de leden 1 en 2 bedoelde vermoeden te weerleggen en aan te tonen dat de eerlijke mededinging niet wordt geschaad door de (eerdere) betrokkenheid van de inschrijver of de in lid 2 bedoelde door hem in te schakelen zelfstandige hulppersonen of adviseurs.

3 Uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen

De beoordeling van de op basis van hoofdstuk 2 tijdig ontvangen inschrijvingen geschiedt aan de hand van de in dit hoofdstuk vermelde bepalingen.

3.1 Uitsluitingsgronden

Bij inschrijving dient inschrijver het Uniform Europees Aanbestedingsdocument (*Formulier A*) in (zie paragraaf 2.4.1).

Na een verzoek daartoe (zie paragraaf 2.4.2) dienen de volgende bewijsstukken aangeleverd te worden:

	Bewijsstuk uitsluitingsgrond Let op: vraag de bewijsstukken tijdig aan!	**Indienen bewijsstuk**
1.	Een **uittreksel uit het handelsregister** als bedoeld in artikel 2.89 lid 1 AW, die op de uiterste termijn van inschrijving niet ouder is dan 6 maanden.	**Na** verzoek (zie 2.4.2)
2.	Een **gedragsverklaring aanbesteden** als bedoeld in artikel 2.89 lid 2 AW, die niet ouder is dan twee jaar. De gedragsverklaring is op de volgende webpagina aan te vragen: http://www.justis.nl/producten/gva/	**Na** verzoek (zie 2.4.2)
3.	Een **verklaring van de belastingdienst** als bedoeld in artikel 2.89 lid 3 AW, die op de uiterste termijn van inschrijving niet ouder is dan 6 maanden.	**Na** verzoek (zie 2.4.2)

Ingeval van samenwerkingsverband dient van elk lid van het samenwerkingsverband bovenstaande bewijstukken aangeleverd worden. Ingeval van inschrijving met een beroep op een derde (in het kader van de geschiktheidseisen) moet van deze derde bovengenoemde bewijsstukken aangeleverd worden.

3.2 Geschiktheidseisen

De geschiktheid waaraan inschrijver minimaal dient te voldoen, wordt getoetst aan de hand van de navolgende minimumeisen. Door het aanvinken van 'Ja' in onderdeel α van deel IV van *formulier A* (UEA) verklaart de inschrijver dat zijn onderneming voldoet aan de navolgende geschiktheidseisen.

3.2.1 Financiële en economische draagkracht

Inschrijver dient voor wat betreft de Financiële en economische draagkracht, als bedoeld in artikel 2.91 AW, te voldoen aan de in onderstaande tabel opgenomen minimumeisen:

Bij inschrijving dient inschrijver **Formulier A** (UEA) in (zie paragraaf 2.4.1). Eerst na een verzoek daartoe (zie paragraaf 2.4.2) dienen de bewijsstukken aangeleverd te worden.

Eis	**Minimumeis(en) financiële en economische draagkracht**	**Bewijsstuk**	**Bewijsstuk indienen:**
3.2.1 sub a	Gegadigde beschikt of zal bij opdrachtverlening beschikken over een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering met een verzekerde som van ten minste €500.000,- per gebeurtenis en €1.000.000,- per jaar.	de polis van de verzekering die voldoet aan de minimumeis, **of,** een verklaring van een erkende verzekeraar waaruit blijkt dat binnen 14 dagen na opdrachtverlening een verzekering is afgesloten die voldoet aan de minimumeis.	na verzoek (2.4.2)

3.2.2 Technische- of beroepsbekwaamheid

Inschrijver dient voor wat betreft de Technische- of beroepsbekwaamheid, als bedoeld in artikel 2.93 tot en met 2.97 van de AW, te voldoen aan de in de onderstaande tabel opgenomen minimumeisen:

Bij inschrijving dient inschrijver **Formulier A** (UEA) en, met behulp van **Formulier B** (Referenties), de in onderstaande tabel gevraagde referenties in (zie paragraaf 2.4.1). Eerst na een verzoek daartoe (zie paragraaf 2.4.2) dienen de overige in onderstaande tabel genoemde bewijsstukken aangeleverd te worden.

Eis	Minimum(eisen) technische- of beroepsbekwaamheid	Bewijsstuk	Bewijsstuk indienen:
3.2.2 sub a	Inschrijver dient in de afgelopen 3 jaar voorafgaande aan inschrijving ten minste 1 opdracht bij een kennisinstelling met een opdrachtwaarde van minimaal €600.000,- (incl. btw) naar tevredenheid te hebben verricht.	1) *Formulier B* met de opgave van de uitgevoerde referentie 2) Tevredenheidsverklaring van de opdrachtgever	**bij** inschrijving (2.4.1) na verzoek (2.4.2)
3.2.2 sub b	Inschrijver dient in de afgelopen 3 jaar voorafgaande aan inschrijving ten minste 1 opdracht, qua complexiteit bij een vergelijkbare kennisinstelling, naar tevredenheid te hebben verricht zoals omschreven in de scope in paragraaf 1.3.1 (minimaal 4 expertisegebieden).	1) *Formulier B* met de opgave van de uitgevoerde referentie 2) Tevredenheidsverklaring van de opdrachtgever	**bij** inschrijving (2.4.1) na verzoek (2.4.2)

3.2.3 Rechtsgeldige ondertekening

Alle formulieren die in het kader van deze aanbesteding door inschrijver ondertekend moeten worden, dienen rechtsgeldig te zijn ondertekend.

3.3 Beroep op draagkracht en/of bekwaamheid van derde of van deelnemer van het samenwerkingsverband

a. Ingeval inschrijver niet zelf aan (één van) de minimumeisen als bedoeld in paragraaf 3.2.1 (Financiële en economische draagkracht) voldoet, en zich daarvoor beroept op de draagkracht van een of meer derden (waaronder ook te verstaan een moeder-, zuster- en dochtervennootschap, alsmede iedere andere derde), als bedoeld in artikel 2.92 lid 1 AW, dan dient inschrijver zulks bij inschrijving aan te geven in deel II, onderdeel C van Formulier A (UEA). Daarnaast dient de inschrijver de naam van de derde waarop een beroep wordt gedaan, alsook de geschiktheidseis waarvoor inschrijver een beroep doet op die derde te vermelden in Formulier A (UEA) bij Deel II, onderdeel C 'Informatie over beroep op draagkracht van andere entiteiten'.

   Ingeval van inschrijving met een beroep op een derde (in het kader van de geschiktheidseisen) dient eveneens een door deze derde ingevuld en rechtsgeldig ondertekend Formulier A ingediend te worden. De aanbestedende dienst toetst of ten aanzien van de derde waarop een beroep wordt gedaan of één van de in paragraaf 3.1 gestelde uitsluitingsgronden van toepassing is en of deze derde voldoet aan de in paragraaf 3.2.1 gestelde geschiktheidseisen met betrekking tot de financiële en economische draagkracht.
   Na inschrijving dient, na het verzoek als bedoeld in paragraaf 2.4.2, **Formulier X** ('Beroep op draagkracht derde') aangeleverd te worden. Dit formulier dient zowel door inschrijver als door de derde(n) waarop een beroep wordt gedaan ingevuld en ondertekend te worden. Met dit door zowel inschrijver als derde(n) ondertekende *Formulier X* geeft inschrijver te kennen dat hij daadwerkelijk kan beschikken over de voor de uitvoering van de opdracht noodzakelijke middelen van die derde. De aanbestedende dienst eist dat de derde ten aanzien van waarvan een beroep wordt gedaan op zijn financiële en economische draagkracht tezamen met de inschrijver zich hoofdelijk aansprakelijk stellen voor de uitvoering van de opdracht.

b. Ingeval inschrijver niet zelf aan (één van) de minimumeisen als bedoeld in paragraaf 3.2.2 (Technische of beroepsbekwaamheid) voldoet, en zich daarvoor beroept op de bekwaamheid van een of meer derden (waaronder ook te verstaan een moeder-, zuster- en dochtervennootschap, alsmede iedere andere derde), als bedoeld in artikel 2.94 lid 1 AW, dan dient inschrijver zulks bij inschrijving aan te geven in deel II, onderdeel C van Formulier A (UEA). Daarnaast dient de inschrijver de naam van de derde waarop een beroep wordt gedaan, alsook de geschiktheidseis waarvoor inschrijver een beroep doet op die derde te

vermelden in Formulier A (UEA) bij Deel II, onderdeel C ‘Informatie over beroep op draagkracht van andere entiteiten’.

Ingeval van inschrijving met een beroep op een derde (in het kader van de geschiktheidseisen) dient eveneens een door deze derde ingevuld en rechtsgeldig ondertekend UEA ingediend te worden. De aanbestedende dienst toetst of ten aanzien van de derde waarop een beroep wordt gedaan of één van de in paragraaf 3.1 gestelde uitsluitingsgronden van toepassing is en of deze derde voldoet aan de in paragraaf 3.2.2 gestelde geschiktheidseisen met betrekking tot de technische bekwaamheid en beroepsbekwaamheid.

Na inschrijving dient, na het verzoek als bedoeld in paragraaf 2.4.2, Formulier Y ('Beroep op draagkracht derde') aangeleverd te worden. Dit formulier dient zowel door inschrijver als door de derde(n) waarop een beroep wordt gedaan ingevuld en ondertekend te worden. Met dit door zowel inschrijver als derde(n) ondertekende Formulier Y toont inschrijver aan dat hij daadwerkelijk kan beschikken over de voor de uitvoering van de opdracht noodzakelijke middelen van die derde. Tevens verklaart inschrijver hiermee dat hij deze derde, ten behoeve van de werkzaamheden die betrekking hebben op de eis waarvoor hij een beroep doet op de derde, zal inzetten bij de uitvoering indien hij de opdracht gegund krijgt. Zie ook paragraaf 2.7 onder 6.

c. Onverminderd het hierboven bepaalde in sub a en b, kan een samenwerkingsverband (combinatie) in het kader van de minimumeisen als bedoeld in paragraaf 3.2.1 (Financiële en economische draagkracht) en/of 3.2.2 (Technische of beroepsbekwaamheid), indien het samenwerkingsverband zelf niet aan een of meer van die minimumeisen voldoet, op de voet van artikel 2.92 lid 2 AW respectievelijk artikel 2.94 lid 3 AW een beroep doen op de draagkracht respectievelijk de bekwaamheid van één of meer deelnemers van het samenwerkingsverband die wel aan die betreffende minimumeisen voldoet. Daarnaast dient de inschrijver de naam van de deelnemer van het samenwerkingsverband waarop een beroep wordt gedaan, alsook de geschiktheidseis waarvoor inschrijver een beroep doet op die deelnemer van het samenwerkingsverband te vermelden in Formulier A (UEA) bij Deel II, onderdeel C ‘Informatie over beroep op draagkracht van andere entiteiten’.

   In dat geval geldt dat het samenwerkingsverband, alsook de leden ervan, door indiening van hun rechtsgeldig ondertekende UEA verklaren dat het samenwerkingsverband daadwerkelijk kan beschikken over de voor de uitvoering van de opdracht noodzakelijke middelen van het desbetreffende lid van het samenwerkingsverband wiens bewijsstuk(ken) wordt/worden aangedragen om te kunnen voldoen aan het/de desbetreffende selectiecriterium/selectiecriteria.

4 Gunningscriteria

De economisch meest voordelige inschrijving wordt gebaseerd op de beste prijs-kwaliteitverhouding zoals hieronder beschreven. De volgende gunningscriteria met wegingsfactor worden gehanteerd:

Nr.	Gunningscriteria	Max. aantal punten
G1	**Kwaliteit**	**80**
G1.1	Organisatieontwikkeling	50
G1.2	Referentieopdrachten	30
G2	**Prijs**	**20**
G2.1	Prijsmodel	20
	Totaal	**100**

Hanze hecht grote waarde aan de kwaliteit van de uitvoering van de opdracht en daarom wordt er een minimumeis gehanteerd bij de toepassing van het gunningscriterium kwaliteit. Inschrijver dient op het onderdeel kwaliteit (G1) minimaal 40 van de 80 punten te scoren. Indien inschrijver niet voldoet aan deze ondergrens kan inschrijver volgens aanbestedende dienst geen inschrijving met de beste prijs-kwaliteitverhouding doen, hetgeen resulteert in een totaalscore van 0 punten op zowel het gunningscriterium kwaliteit (G1) als het gunningscriterium prijs (G2). In dat geval wordt de aangeboden prijs van de desbetreffende inschrijver dus niet meegenomen in de verdere beoordeling van het gunningscriterium prijs (G2).

De gunningscriteria zijn hieronder nader uitgewerkt. Om de leesbaarheid te vergroten wordt aan inschrijver gevraagd om in de beantwoording de volgorde van de opgestelde gunningscriteria aan te houden.

G1 Kwaliteit (max. 80 punten)

G1.1 Organisatieontwikkeling (max. 50 punten)

Beschrijf uw visie op en aanpak van organisatieontwikkeling binnen een kennisinstelling en licht toe hoe u de Hanze kunt ondersteunen bij verdere organisatieontwikkeling. We vragen uw visie en generieke aanpak van een veranderopgave voor een kennisinstelling, maar zonder de specifieke context van de Hanze als uitgangspunt. *In andere woorden: Als u een opdracht krijgt om ons te ondersteunen, hoe pakt u dat aan en hoe past dit binnen onze visie op organisatieontwikkeling?*
Ga ten minste in op de volgende aspecten:

- Leiderschapsontwikkeling;
- Cultuur- en gedragsverandering (o.a. t.b.v. zelforganiserend samenwerken in teams);
- Verbinding tussen onderwijs, onderzoek en werkveld;
- Verandervermogen van een organisatie.

Beoordelingskader G1.1
Bij de beoordeling wordt gelet op de volgende aspecten:

1. De mate waarin de visie en aanpak aansluit bij de context, ambities, uitdagingen en specifieke dynamiek van een kennisinstelling als de Hanze (waarin gewerkt wordt in de context onderwijs, onderzoek, werkveld).
2. De mate waarin de aanpak blijk geeft van inzicht in complexe organisatieontwikkeling en veranderprocessen.
3. De mate van samenhang tussen strategie, structuur, cultuur en samenwerking.
4. Inschrijvingen worden hoger gewaardeerd naarmate zij haalbaar, volledig, concreet omschreven zijn, en goed afgestemd zijn op de uitgangspunten van de visie organisatieontwikkeling (zie paragraaf 1.3.2).

Format voor aanlevering
De beschrijving voor G1.1 mag maximaal 2 zijden A4's omvatten, met lettertype Arial en puntgrootte 10 of in leesbaarheid vergelijkbaar. De vormvereisten zijn van toepassing op beschrijvingen, afbeeldingen, tabellen, enz. Links met verwijzingen naar websites of video's worden niet meegenomen in de beoordeling.

G1.2 Referentieopdrachten (max. 30 punten)

Beschrijf aan de hand van twee referentieopdrachten hoe uw organisatie verandertrajecten succesvol heeft geïmplementeerd. Het is niet toegestaan om een eerdere opdracht bij de Hanze als referentieopdracht in te zetten. Beschrijf per referentie ten minste:

- Opdrachtgever en context;
- Veranderopgave;
- Rollen en verantwoordelijkheden;
- Gehanteerde veranderaanpak;
- Wijze waarop stakeholders zijn betrokken;
- Behaalde resultaten;
- Wijze waarop de verandering duurzaam is geborgd.

Beoordelingskader G1.2
Bij de beoordeling wordt gelet op de volgende aspecten:

1. De mate waarin de referentieopdrachten vergelijkbaar zijn met en toepasbaar zijn op de gevraagde opdracht bij de Hanze.
2. De mate waarin de verandertrajecten succesvol zijn geïmplementeerd en hoe dit concreet wordt aangetoond.
3. Inschrijvingen worden hoger gewaardeerd naarmate zij haalbaar, volledig, concreet omschreven zijn, en goed afgestemd zijn op de uitgangspunten van de visie organisatieontwikkeling (zie paragraaf 1.3.2).

Format voor aanlevering
De beschrijving voor G1.2 mag maximaal 2 zijden A4's omvatten, met lettertype Arial en puntgrootte 10 of in leesbaarheid vergelijkbaar. De vormvereisten zijn van toepassing op beschrijvingen, afbeeldingen, tabellen, enz. Links met verwijzingen naar websites of video's worden niet meegenomen in de beoordeling.

Presentaties ter toelichting van G1.1 en G1.2
Naast de uiteenzetting voor G1.1 en G1.2 dient inschrijver tevens een presentatie te verzorgen. Tijdens de presentatie wordt inschrijver in de gelegenheid gesteld de uiteenzetting nader toe te lichten en te verduidelijken. Opdrachtgever heeft daarbij de gelegenheid om vragen te stellen. Bij de presentaties dienen in ieder geval de partner of senior consultant aanwezig te zijn. Inschrijvers dienen gedurende de presentatie de onderwerpen aan bod te laten komen zoals vermeldt onder G1.1 en G1.2. Een toelichting op het onderdeel G2.1 Prijsmodel is niet toegestaan.

Opdrachtgever behoudt zich het recht voor beeld en/of geluidsopnames te maken van de presentatie en deze te gebruiken ten behoeve van de beoordeling. Al het materiaal dat inschrijver gebruikt ten behoeve van de presentatie (bijvoorbeeld slides), vormt integraal onderdeel van de inschrijving en dient na afloop van de presentatie per email aan opdrachtgever te worden overgedragen. De inhoud van de presentatie dient consistent te zijn met de ingediende schriftelijke uiteenzetting. Aanvullingen op of aanpassingen van de inschrijving tijdens de presentatie zijn niet toegestaan.

Voor de presentatie wordt per inschrijver maximaal 30 minuten beschikbaar gesteld. Hierin is maximaal 15 minuten opgenomen voor de daadwerkelijke presentatie en maximaal 15 minuten om het gesprek aan te gaan tussen inschrijver en het beoordelingsteam, hierbij is ruimte voor het stellen van verduidelijkingsvragen van het beoordelingsteam.

Beoordelingsteam
Het beoordelingsteam gaat de inschrijvers beoordelen op grond van subgunningscriteria G1.1 en G1.2 en bestaat uit de volgende leden:

- Bestuurssecretaris CvB
- Organisatieadviseur
- Programmadirecteur Organisatieontwikkeling
- Programmamanager Organisatieontwikkeling

Het beoordelingsproces wordt begeleid door een inkoopadviseur van de aanbestedende dienst. Aan de samenstelling van de beoordelingscommissie kunnen geen rechten worden ontleend.

Beoordeling gunningscriterium kwaliteit
Elk individueel lid van het beoordelingsteam beoordeelt per onderdeel (G1.1 en G1.2) de inschrijving en bepaalt zijn of haar waarde. De beoordelaars kunnen per onderdeel de volgende waarden toekennen:

Antwoord:	Geen/Slecht	Matig	Voldoende	Goed	Zeer goed
Punten:	0	1	2	3	4

De afzonderlijke waarden worden opgeteld en gedeeld door het aantal beoordelaars. Deze gemiddelde score per onderdeel wordt naar rato van de maximale score van het onderdeel verrekend in een totaalscore.

Fictief voorbeeld beoordeling kwaliteit: G1.1.

Fictieve beoordeling:
Gemiddelde score van de beoordelaars: 3 punten
Maximaal te behalen punten gunningscriterium G1.1: 50 punten

Berekening naar rato:
*(Gemiddelde score/maximaal te behalen score) * maximaal te behalen punten G1.1 = eindscore*
*(3/4) * 50 = 37,5 punten*

G2 Prijs (max. 20 punten)

Opdrachtgever verwacht, bij gunning en gedurende de gehele looptijd van de raamovereenkomst, een marktconforme tariefstelling, die recht doet aan de omvang en duur van de raamovereenkomst. Om inzicht te krijgen in de tariefstelling van de inschrijver wenst opdrachtgever voor een aantal functies een dagtarief van inschrijver te ontvangen. Deze tarieven dient inschrijver gedurende de raamovereenkomst ook toe te passen.
~~De onderstaande functies zijn niet limitatief.~~ Tijdens de uitvragen bij de minicompetities is het mogelijk dat aanvullende functies noodzakelijk zijn. Voor deze functies geldt tevens dat deze marktconform dient te zijn, opdrachtgever behoudt het recht om dit te toetsen.

In het Prijsmodel (*Formulier D*) worden dagtarieven uitgevraagd voor:

1. Partner
2. Senior consultant
3. Junior consultant
4. Projectondersteuner

De toelichting voor het invullen van *Formulier D:*

1. Inschrijver vult de tarieven in, eventueel aangevuld met toelichting.
2. De opgegeven bedragen zijn exclusief btw en gelden gedurende de hele contractperiode (initiële termijn inclusief verlengingen). De bedragen zijn gebaseerd op hetgeen is uitgevraagd in de aanbestedingsdocumenten. De prijzen zijn vast en mogen, met uitzondering van indexatie, worden toegepast op nieuwe Nadere Overeenkomsten, niet gedurende de uitvoering worden verhoogd.
3. Alle opgegeven prijzen dienen 'all-in' te zijn. Alle benodigde faciliteiten en randvoorwaarden die nodig zijn om de gevraagde dienstverlening uit te voeren dienen door inschrijver te worden verzorgd. Zoals reis- en verblijfskosten, parkeerkosten, kosten voor administratie, salaris, vervanging, facturering, (management)rapportages, overhead, apparatuur, certificaten, verzekeringen, advisering, voorbereiding, evaluatie/terugkoppeling en alle overige kosten benodigd voor de uitvoering van deze opdracht.

Beoordeling gunningscriterium prijs
De inschrijver met de laagste totaalprijs scoort het maximale aantal punten. De totaalprijzen van de andere inschrijvers worden hieraan gerelateerd volgens de onderstaande formule. Een verschil van 100% leidt tot 0 punten. Inschrijvers die tussen de 0% en 100% duurder zijn, krijgen punten volgens de onderstaande formule: *Totaalscore prijs = max. aantal punten – ((prijs – laagste prijs) / laagste prijs) * max. aantal punten.* De totaalscore wordt afgerond op 2 decimalen.

Fictief voorbeeld beoordeling prijs

Aanbieding inschrijver: € 200.000 / Laagste aanbieding: € 160.000 *Berekening: 20 – ((€200.000 - €160.000) / €160.000) * 20* *De inschrijver scoort in dit fictieve voorbeeld 15 punten op het gunningscriterium prijs.*

5 Beoordelingsprocedure

De beoordelingsprocedure geschiedt aan de hand van de in dit hoofdstuk beschreven stappen.

5.1 Beoordeling van de bij inschrijving ingediende documenten

De tijdig ingediende inschrijvingen worden eerst getoetst op compleetheid. Zie hiervoor paragraaf 2.4.1.

Niet complete inschrijvingen kunnen tot uitsluiting leiden. Aanbestedende dienst behoudt zich evenwel uitdrukkelijk het recht voor om een aanvulling op en/of verduidelijking van de inschrijving van inschrijvers te verlangen en/of aanvulling van ontbrekende documenten/bewijsstukken op te vragen.

Vervolgens wordt op grond van artikel 2.101 AW aan de hand van het UEA in *Formulier A* en de met behulp van *Formulier B* ingediende Referenties en *Formulier C* beoordeeld of de inschrijvers voldoen aan de in hoofdstuk 3 genoemde uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen.

5.2 Mededeling van directe uitsluiting en/of afwijzing

Indien de in paragraaf 5.1 bedoelde beoordeling aanleiding geeft tot directe uitsluiting en/of afwijzing van een of meer inschrijvers, zal aanbestedende dienst dit op de voet van artikel 2.103 AW zo spoedig mogelijk schriftelijk mededelen.

Deze direct uitgesloten en/of afgewezen inschrijvers zullen desalniettemin in een later stadium ook nog de mededeling van de gunningsbeslissing als bedoeld in paragraaf 5.4 toegezonden worden.

Indien de direct uitgesloten en/of afgewezen inschrijvers zich niet met de directe uitsluiting en/of afwijzing en/of met de gunningsbeslissing kunnen verenigen en daartegen een kort geding aanhangig willen maken, dienen zij dat te doen binnen de termijn en op de wijze zoals aangegeven in de mededeling van de gunningsbeslissing.

Aanbestedende dienst behoudt zich het recht voor om bovengenoemde mededeling van uitsluiting en/of afwijzing tegelijk met de in paragraaf 5.4 bedoelde mededeling van de gunningsbeslissing te doen.

5.3 Bepalen economisch meest voordelige inschrijving

Vervolgens toetst het beoordelingsteam de inschrijvingen op basis van de gunningscriteria, zoals beschreven in hoofdstuk 4 (gunningscriteria). De inschrijver met de hoogste totaalscore heeft ingeschreven met de economisch meest voordelige inschrijving met de beste prijs-kwaliteitverhouding. Bij een gelijke score wordt de winnaar door middel van een loting bepaald. De loting geschiedt door een notaris. De uitkomst van deze loting is bindend voor alle inschrijvers.

5.4 Mededeling van de gunningsbeslissing

Aanbestedende dienst is voornemens de opdracht te gunnen aan de inschrijver die heeft ingeschreven met de economisch meest voordelige inschrijving met de beste prijs-kwaliteitverhouding als bedoeld in paragraaf 5.3.

Alvorens tot gunning over te gaan, maakt aanbestedende dienst gelijktijdig aan alle inschrijvers bekend aan wie zij voornemens is de opdracht te gunnen (de zogenoemde mededeling van de gunningsbeslissing als bedoeld in artikel 2.130 AW). Deze gunningsbeslissing zal schriftelijk (elektronisch) worden medegedeeld.

Bij de bekendmaking van de gunningsbeslissing gelden de navolgende spelregels:

a. de inschrijver aan wie de aanbestedende dienst voornemens is de opdracht te gunnen, kan (daarbij) op de voet van artikel 2.102 AW het schriftelijke verzoek krijgen om binnen 7 kalenderdagen de bewijsmiddelen als bedoeld in paragraaf 2.4.2 aan te leveren. Die bewijsstukken moeten de juistheid van het in *Formulier A* opgenomen UEA bevestigen;

b. indien aanbestedende dienst een verzoek doet als genoemd in sub a. en uit de beoordeling van de in dat verband ontvangen bewijsstukken blijkt dat de inschrijver aan wie aanbestedende dienst voornemens is

de opdracht te gunnen, niet aan de gestelde uitsluitingsgronden en/of geschiktheidseisen voldoet, zal aanbestedende dienst de gunningsbeslissing schriftelijk herroepen;

c. ingeval van een situatie als bedoeld in sub b. zal aanbestedende dienst opnieuw aan de hand van het bepaalde in paragraaf 5.3 bepalen welke inschrijver de economisch meest voordelige inschrijving met de beste prijs-kwaliteitverhouding heeft gedaan. De aanbestedende dienst zal vervolgens een nieuwe gunningsbeslissing bekendmaken en zo nodig de voorgaande stappen herhalen;

   N.B. Aanbestedende dienst hanteert scoringsmethode voor de beoordeling van het gunningscriterium prijs, waarbij de score voor de prijs gerelateerd is aan de laagste prijsaanbieding. Als de partij met de laagste prijsaanbieding een ongeldige inschrijving blijkt te hebben gedaan, bijvoorbeeld omdat niet voldaan is aan de gestelde uitsluitingsgronden en/of geschiktheidseisen, dan zal dat gevolgen hebben voor de scores op prijs van de overige inschrijvers. Het is denkbaar dat dit tot een andere rangorde tussen inschrijvers leidt, dan de rangorde zoals die is opgenomen in de mededeling van de gunningsbeslissing, zoals bedoeld in paragraaf 5.4. Aan de in de gunningsbeslissing gegeven rangorde kunnen daarom geen rechten worden ontleend.

d. inschrijvers die zich niet kunnen verenigen met de gunningsbeslissing (en/of de reden van uitsluiting en/of afwijzing als bedoeld in paragraaf 5.2) en daartegen een rechtsmiddel willen instellen, dienen binnen 20 kalenderdagen na dagtekening van de aan hen verzonden mededeling van de gunningsbeslissing een kort geding geëntameerd te hebben bij de Voorzieningenrechter van de rechtbank Noord-Nederland, locatie Groningen.
   Voor de duidelijkheid wordt erop gewezen dat voornoemde termijn kwalificeert als contractuele vervaltermijn op grond waarvan inschrijvers niet ontvankelijk in hun vorderingen zijn indien niet binnen de hierboven gestelde termijn een dagvaarding in kort geding aan aanbestedende dienst is betekend. Deze spelregel is opgenomen in het belang van de voortvarendheid van de procedure en de gerechtvaardigde belangen van onder andere de winnende inschrijver. Door in te schrijven stemmen inschrijvers uitdrukkelijk in met deze spelregel en heeft deze als wederzijds overeengekomen vervalbeding te gelden.

Aanbestedende dienst behoudt zich het recht voor de opdracht niet te gunnen. Zie in dit verband tevens het bepaalde in paragraaf 2.7 sub 13. Aanbestedende dienst zal zo'n besluit schriftelijk en vergezeld met een motivering van het besluit van niet-gunning aan alle inschrijvers bekendmaken.

5.5 Gunning

Aan de mededeling van de gunningsbeslissing kan de inschrijver ten faveure van wie die is genomen geen rechten ontlenen; deze houdt geen aanvaarding in als bedoeld in artikel 6:217 lid 1 BW.

Eerst na het verstrijken van de in paragraaf 5.4 genoemde termijn zal aanbestedende dienst, voor zover tegen de gunningsbeslissing geen kort geding aanhangig is gemaakt, bij separaat schrijven over gaan tot (definitieve) gunning.