



Marktconsultatiedocument

Leiderschapsontwikkeling Avans Hogeschool

Datum
Onderwerp

19/3/2021
Marktconsultatie Leiderschapsontwikkeling

Inhoudsopgave

Leeswijzer	2
1. Inleiding	3
1.1. Algemene informatie Avans	3
1.2. Strategie Avans.....	4
1.3. Introductie Organisatieonderdeel Ontwikkelen@avans	4
2. Doelstelling en uitgangspunten.....	6
2.1. Aanleiding	6
2.2. Doelstelling van marktconsultatie	6
2.3. Uitgangspunten van de eventuele aanbesteding	6
2.4. Omvang	7
3. Procedure en invulling marktconsultatie.....	8
3.1. Juridische en procedurele aspecten rond marktconsultatie	8
3.2. Contactpersonen Avans.....	8
3.3. Inrichting en vormgeving marktconsultatie	8
3.4. Eindrapport	9
3.5. Planning.....	9
3.6. Vertrouwelijkheid	9
3.7. Nederlandse taal	9
4. Vragen	10

Leeswijzer

Om aan de behoefte op het gebied van leiderschapsontwikkeling binnen Avans Hogeschool (hierna Avans) te voldoen, zal een opdracht in de markt worden gezet. Alvorens deze opdracht in de markt te zetten, wordt een marktconsultatie gehouden om de haalbaarheid van de gewenste oplossing te toetsen in de markt, oplossingen vanuit de markt te ontvangen en aandachtspunten vanuit de markt mee te nemen in de opdracht. In dit document is de uitwerking van de marktconsultatie opgenomen.

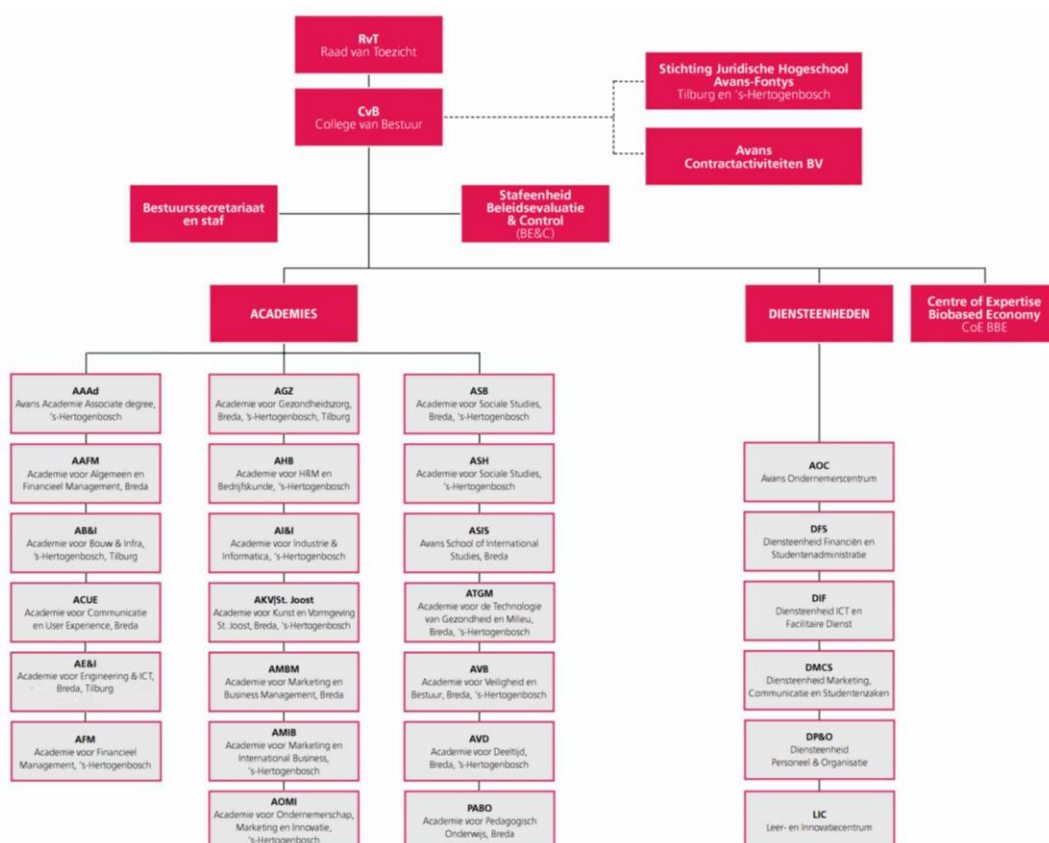
1. Inleiding

1.1. Algemene informatie Avans

Avans is in 2004 ontstaan door een fusie tussen Hogeschool Brabant en Hogeschool 's-Hertogenbosch. Avans verzorgt onderwijs voor ruim 32.000 studenten in vier steden, op dertien locaties: Breda, 's-Hertogenbosch, Tilburg en Roosendaal. De opleidingen zijn verdeeld over 22 academies, waaronder twee associate degree-academies (één gezamenlijk met HZ University of Applied Sciences), een Deeltijdacademie en de Juridische Hogeschool Avans-Fontys. Zij geven aandacht aan de volgende interessegebieden: Economie en Bedrijf, Techniek, Gedrag en Maatschappij, Gezondheid, Exact en Informatica, Kunst en Cultuur, Recht en Bestuur, Onderwijs en Opvoeding, Aarde en Milieu en tot slot Taal en Communicatie. Avans biedt daarmee 54 hbo-bacheloropleidingen aan. Daarnaast beschikt Avans over zes expertisecentra en ruim 25 lectoraten met daarbij passend een aantal masteropleidingen lectoren, docenten en studenten doen hier praktijkgericht onderzoek en dragen zo bij aan innovaties en ontwikkelingen voor veel vakgebieden. Deze kenniscentra verbinden de praktijk met het onderwijs.

Aanvullende informatie over de organisatiestructuur staat op de website:

avans.nl/over-avans/organisatie.



Note: Avans heeft 6 expertisecentra en ruim 25 lectoraten voor onderzoek. Deze zijn niet opgenomen in dit organigram.

1.2. Strategie Avans

Visie

Het verschil maken, dat willen we bij Avans. Door wat we doen en door hoe we het doen. Dat doen we allemaal: onze studenten, onze alumni en onze medewerkers. Wij dagen onze studenten uit. Helpen hen om het maximale uit zichzelf te halen. Zich te ontwikkelen tot personen die een duurzame bijdrage leveren aan de complexe samenleving waarin zij leven en gaan werken.

Wij leveren een structurele en leidende bijdrage aan de kennisontwikkeling en -deling op de thema's waar de regio zich in specialiseert en ontwikkelt. Bij elke keuze maken we een bewuste afweging waarin de aspecten toekomstgericht, leefbaar en rechtvaardig een rol spelen.

Ambitie 2025

Avans heeft voor de komende vijf jaren een nieuwe ambitie geformuleerd "Wendbaar & Veerkrachtig". De wereld om ons heen verandert steeds sneller. Dit vraagt om wendbaarheid en veerkracht van onze studenten maar ook van onze medewerkers. Digitalisering, robotisering, kunstmatige intelligentie, blockchain - het zijn ontwikkelingen die ons dagelijks leven radicaal veranderen. Avans moet daarom sneller kunnen schakelen, ook op de werkvloer. De Ambitie 2025 is te raadplegen via de link: <https://www.avans.nl/over-avans/organisatie/visie>

1.3. Introductie Organisatieonderdeel Ontwikkelen@avans

Avans is in beweging. Curriculumontwikkeling en -vernieuwing zijn aan de orde van de dag en leiden vaak tot veranderingen in de organisatie van academies. Organisatiemodellen worden onder de loep genomen en aangepast. Veel academies zijn bezig met het vergroten van teamautonomie en het anders beleggen van de verantwoordelijkheden. Maar er wordt ook gekeken naar het veranderen van de samenwerking binnen en tussen organisatieonderdelen.

Van het leiderschap vraagt dit een andere manier van leidinggeven. Samenwerking is noodzakelijk om, aan soms onvoorziene veranderingen, leiding te geven. Kennis van je kwaliteiten en ontwikkelpunten, zowel wendbaarheid, veerkracht en moed zijn noodzakelijk om de doelstellingen van de Ambitie 2025 als team te realiseren. Zoals ook beschreven in de in het najaar 2020 vastgestelde notitie "Leidinggeven in tijden van verandering" (zie Bijlage 1) en in bijgaand magazine: (<https://magazines.avans.nl/dp-o-ambitie>).

Ontwikkelen@avans ondersteunt op dit moment en faciliteert het management development programma voor directieleden en een aantal open aanbod trainingen voor medewerkers met een leidinggevende functie of rol. De wens is om dit aanbod verder uit te breiden en meer in samenhang te brengen.

1.4. Opdrachtschrijving

Het ontwikkelen, faciliteren & evalueren van leeractiviteiten die (aankomend) leidinggevend helpen om zich te ontwikkelen ten behoeve van de realisatie van de Ambitie 2025. De vastgestelde notitie "Leidinggeven in tijden van verandering" en uit de Ambitie voortvloeiend beoogd competentieprofiel vormen hiervoor de basis. Het competentieprofiel is momenteel in ontwikkeling. Het concept is op te vragen via een bericht in TenderNed.

Minimale onderdelen van het leiderschapsprogramma zijn:

- Leiderschapsprogramma voor directieleden (perceel 1);
- Leiderschapsprogramma voor potentiële toekomstige leidinggevende (eigen kweek) (perceel 2);
- Leiderschapsprogramma (open aanbod) voor medewerkers met een leidinggevende functie of rol (perceel 3).

Buiten de scope valt:

- Afnemen van assessments (zowel nulmeting, tussentijdse meting en eindmeting);
- Team- en organisatieontwikkeltrajecten;
- Individuele coaching en intervisie.

2. Doelstelling en uitgangspunten

2.1. Aanleiding

Avans heeft de Ambitie 2025 vastgesteld. De realisatie van de in de Ambitie omschreven doelen vraagt om een andere manier van leidinggeven. In het najaar 2020 is tevens ook de notitie: "Leidinggeven in tijden van verandering" vastgesteld. Deze geeft een inkijk in hetgeen Avans belangrijk vindt als het gaat om het leiderschap de komende jaren. Daarnaast wordt er op dit moment gewerkt aan het vaststellen van een beoogd competentieprofiel op junior, medior en senior niveau. Om de doelstellingen uit de Ambitie te realiseren wil Avans de leidinggevendenden optimaal faciliteren, op alle niveaus. Met één competentieprofiel op diverse niveaus wordt gestreefd naar een gezamenlijke taal, meer duidelijkheid m.b.t. hetgeen nodig is om de gezette doelstellingen te realiseren en wat er van elkaar verwacht mag worden. Het profiel is niet zozeer een doel, maar is een leidraad naar hetgeen wat nodig is om te koesteren of verder te ontwikkelen.

Om hier de komende jaren invulling aan te geven en de juiste vraag te stellen in de markt, wordt voorafgaand aan de inkoopprocedure een marktconsultatie georganiseerd.

2.2. Doelstelling van marktconsultatie

De doelstelling van de marktconsultatie is het toetsen van de gewenste invulling door Avans op de behoefte aan flexibele partners, op het gebied van leiderschapsontwikkeling. Daarnaast is de marktconsultatie bedoeld om een beter beeld van de markt te krijgen om zo de juiste vraag te formuleren voor de markt

2.3. Uitgangspunten van de eventuele aanbesteding

Dit wordt nader ingevuld aan de hand van de marktconsultatie. Voorlopige uitgangspunten zijn:

- Er worden meerdere partijen gecontracteerd voor de invulling van de opdracht.
- Het programma dient tijdens de looptijd van de overeenkomst te kunnen worden aangepast aan de actualiteit en maakt gebruik van actuele en feitelijke uitgangspunten in zijn opzet én uitvoering, zodat het leren van leidinggevendenden op effectieve en efficiënte wijze wordt gestimuleerd.
- Contractpartijen staan open voor samenwerking met zowel interne partijen binnen Avans als met andere contractpartijen.
- Start van het programma dient binnen 2 maanden na start overeenkomst mogelijk te zijn.
- Er dient een rode lijn tussen de diverse programma's te zijn. Mogelijkheid van gezamenlijke deelname door verschillende groepen leidinggevendenden aan onderdelen van de programma's. (Deels) modulaire opbouw.
- Avans heeft de wens om vanuit de bijgaande (voorlopige) opzetten verder te bouwen, zie Bijlage 2.
- De te ontwikkelen programma's dienen aan te sluiten bij de uitgangspunten die Avans hanteert met betrekking tot het leren van professionals. Deze uitgangspunten zijn verwerkt in Bijlage 2.

- Een regiegroep, bestaande uit het bestuur en diverse lagen van leidinggevend en adviseurs heeft een adviesrol en besluit over de uiteindelijke invulling van het programma. Desgewenst mag de regiegroep het programma laten wijzigen, mocht deze niet voldoen aan de verwachtingen.
- Programma's sluiten aan bij de ontwikkelbehoefte van het individu als ook het collectief.
- Programma's dienen deelnemers op te leiden tot het gewenste leiderschapsniveau en worden afgesloten met een certificaat.
- Leren en ontwikkelen vindt (voornamelijk) plaats op en rond de werkplek.
- Professionals hebben, net als onze studenten, een keuze uit een variatie aan leer- & toetsactiviteiten. Avans zoekt naar de juiste blend.
- Alle binnen de opdracht ontwikkelende en gebruikte materialen worden eigendom van Avans. Na afloop van de overeenkomst dient opdrachtnemers op verzoek van Avans Hogeschool zorg te dragen voor de overdracht van het volledige programma aan de Hogeschool.

2.4. Omvang

Avans verwacht dat voor de eerste twee jaar er per onderdeel het volgende aantal medewerkers zal deelnemen aan de programma's:

Omschrijving	Medewerkers
Leiderschapsprogramma voor directieleden	50 a 60
Leiderschapsprogramma voor potentiële toekomstige leidinggevende (eigen kweek)	24
Leiderschapsprogramma (open aanbod) voor medewerkers met een leidinggevende functie of rol (anders dan directie)	op basis van inschrijving (vooraf niet aan te geven)

Aan deze raming kunnen geen rechten worden ontleend.

3. Procedure en invulling marktconsultatie

3.1. Juridische en procedurele aspecten rond marktconsultatie

Deelname aan deze marktconsultatie is voor alle betrokkenen geheel vrijblijvend. Het al dan niet meedoen aan de marktconsultatie heeft dan ook geen consequenties (voor- of nadeel) voor een eventuele latere aanbestedingsprocedure. Avans waardeert echter elke inspanning van partijen om aan deze marktconsultatie deel te nemen.

Er kunnen geen rechten ontleend worden aan deze marktconsultatie, en uit de informatie die is/wordt verstrekt in deze marktconsultatie. Partijen hebben, in het kader van deze marktconsultatie, ook geen recht op vergoeding van enigerlei kosten van welke aard dan ook.

Dit document is uitsluitend geschreven in het kader van deze marktconsultatie. Door deel te nemen aan de marktconsultatie gaan partijen onvoorwaardelijk akkoord met alle gestelde voorwaarden en eisen uit dit marktconsultatiedocument. Er ontstaan geen wederzijdse verplichtingen.

3.2. Contactpersonen Avans

Correspondentie over deze marktconsultatie vindt uitsluitend via TenderNed plaats. De contactpersoon aangaande deze marktconsultatie is: Kim Eestermans (adviseur inkoop- en contractmanagement)

Het is niet toegestaan buiten de contactpersoon om te communiceren met medewerk(st)ers van Avans (en/of andere betrokkenen) over deze marktconsultatie.

3.3. Inrichting en vormgeving marktconsultatie

Er wordt gebruik gemaakt van een open marktconsultatie wat betekent dat iedereen mag reageren. Het beoogde doel is om actuele en juiste informatie uit de markt te verkrijgen om zo de invulling en haalbaarheid van de aanbesteding te toetsen en de opdracht aan te scherpen.

De marktconsultatie bestaat uit een schriftelijk en mondeling deel.

Schriftelijk deel:

Iedere deelnemende partij wordt gevraagd de vragen te beantwoorden zoals opgenomen in hoofdstuk 4. U dient hiervoor Bijlage 3 Antwoordformulier Marktconsultatie te gebruiken om op deze vragen te reageren. U wordt verzocht om uiterlijk 7 april 2021 voor 10:00 uur uw schriftelijke reactie via TenderNed aan te leveren. Dit kan middels een bijlage in een bericht via TenderNed.

Mondeling deel:

Afhankelijk van de gegeven antwoorden zal Avans een keuze maken welke partijen worden uitgenodigd voor een mondelinge toelichting op hun schriftelijke deelname. Dit vindt op 9 april 2021 via Teams plaats. Een gesprek duur maximaal 45 minuten.

Avans waardeert elke inspanning om aan deze marktconsultatie deel te nemen, maar kan zich op voorhand niet verplichten om op individuele basis op elke reactie te reageren.

3.4. Eindrapport

Van de marktconsultatie zal na afloop een kort eindrapport gemaakt worden, welke anoniem aan alle deelnemende partijen zal worden verzonden. Commercieel vertrouwelijke informatie en/of bedrijfsinformatie worden niet in het eindrapport opgenomen. Het eindrapport wordt door Avans als bijlage verstrekt in de aanbestedingsprocedure. Partijen hebben, in het kader hiervan, geen recht op vergoeding van enigerlei kosten van welke aard ook (door bijv. het gebruik van informatie op de vertrouwelijkheid daarvan).

3.5. Planning

Publicatie marktconsultatie op TenderNed	19 maart 2021
Indienen schriftelijke antwoorden door inschrijvers via bericht in TenderNed	7 april 2021 voor 10.00 uur
Uitnodiging mondelinge toelichting	8 april 2021
Mondelinge toelichting	9 april 2021
Verwachte start aanbestedingsprocedure	mei 2021

Bovenstaande planning is indicatief, hieraan kunnen door partijen geen rechten worden ontleend. Avans behoudt zich het recht voor de planning eenzijdig aan te passen. Een dergelijke aanpassing wordt schriftelijk bekend gemaakt aan de partijen.

Voor de mondelinge toelichting worden de partijen verzocht de agenda vrij te houden op de datum zoals in bovenstaande tabel beschreven. De toelichtingsgesprekken zullen plaatsvinden via Teams. Partijen die worden uitgenodigd ontvangen uiterlijk 8 april 2021 een uitnodiging hiervoor.

3.6. Vertrouwelijkheid

Alle reacties zullen binnen Avans vertrouwelijk behandeld worden en uitsluitend beschikbaar zijn voor direct betrokkenen bij de opdracht.

3.7. Nederlandse taal

De procedure van deze marktconsultatie wordt gevoerd in de Nederlandse taal. Voor zover Avans niet anders aangeeft zal de communicatie, zowel schriftelijk als mondeling, alsook de reactie op de marktconsultatie worden gevoerd in de Nederlandse taal.

4. Vragen

Avans heeft de voorkeur om meerdere partijen te contracteren, die openstaan voor samenwerking met zowel interne als externe partijen. Hierbij wordt gedacht aan 1 aanbesteding met drie percelen, te weten:

Perceel	Omschrijving	Aantal Opdrachtnemers
1	Leiderschapsprogramma voor directieleden - MD	1
2	Leiderschapsprogramma voor potentiële toekomstige leidinggevende (eigen kweek) - LGP	1
3	Leiderschapsprogramma voor medewerkers met een leidinggevende functie of rol (open aanbod).	3 tot 5

Avans wilt u graag de volgende vragen voorleggen:

A. Interesse in de opdracht	
1.	Heeft u interesse deel te nemen aan deze eventuele opdracht? Zo ja, voor welke percelen? En waarom?
2.	Wat zouden voor u redenen zijn om niet deel te nemen aan deze aanbesteding? En waarom?
3.	Welke gegevens zijn volgens u minimaal nodig om een goed beeld van de (omvang van de) opdracht te krijgen en een gedegen inschrijving te kunnen doen?

B. Leiderschapsprogramma	
4.	Wat zijn relevante ontwikkelingen in de markt op het gebied van leiderschapsontwikkeling? En binnen het onderwijs (HBO / WO)?
5.	Avans heeft de voorkeur om meerdere contractpartijen te contracteren en denkt erover na om de opdracht in drie percelen te verdelen. Is dit een logische indeling? Zo nee, wat zijn andere mogelijke oplossingen?
6.	In hoeverre is het in de markt gebruikelijk om bij een dergelijke opdracht samenwerkingen (zowel in co-creatie als bij uitvoering) aan te gaan met andere contractpartijen? Heeft u hier ervaring mee? Zo ja, graag een toelichting.
7.	Hoe zou de verdeling van perceel 3 open aanbod (aanbieden van diverse soorten trainingen) op een eerlijke wijze ingericht kunnen worden tussen de diverse opdrachtnemers?
8.	Bij welke omvang is het voor u niet meer interessant om in te schrijven voor perceel 3 open aanbod?
9.	Alle binnen de opdracht ontwikkelende en gebruikte materialen worden eigendom van Avans (ook na verloop van de samenwerking). Ziet u dit als een belemmerende factor om in te schrijven? Voorzie uw antwoord van een toelichting.
10.	Start van het programma dient binnen 2 maanden na toekennen van de opdracht mogelijk te zijn. Is dat een realistisch tijdsplan? Voorzie uw antwoord van een toelichting.

11.	Avans heeft de wens om vanuit de opzetten (Bijlage 2) verder te bouwen. In hoeverre is dit mogelijk? En is hierbij de beste kwaliteit nog te behalen?
12.	Avans verwacht een diversiteit aan leer- en toetsmogelijkheden. Zowel online als offline. Synchron en asynchron. In hoeverre is dat realistisch bij dit vraagstuk?
13.	Hoe kan de kwaliteit en externe waarde van de diverse leiderschapsprogramma's worden beoordeeld (denk aan bijvoorbeeld certificering)?
14.	In hoeverre en hoe vaak zijn aanpassingen, wat betreft inhoud en aanpak, tijdens de uitvoering van het programma mogelijk? Bijvoorbeeld op verzoek van de regiegroep of bij een tussentijdse evaluatie? Is dit een gebruikelijke werkwijze?

C. Kwaliteitsborging inschrijvers

15.	Welke normeringen en certificeringen, voor een in te schrijven partij, zijn van belang voor het uitvragen van deze dienstverlening? En waarom?
16.	Welke opleidingseisen of werkervaring zijn van belang voor een in te zetten trainer en is hier een bepaald certificaat / keurmerk van belang?

D. Gunningscriteria

17.	Kan de markt zich onderscheiden in deze dienstverlening, zo ja: - met welke criteria kan Avans de gunningscriteria uitvragen in de aanbestedingsprocedure zodat uw onderscheidend vermogen tot uiting kan worden gebracht?
18.	Avans vindt het belangrijk om partijen te contracteren die passen bij de organisatie en cultuur van Avans. In hoeverre kan Avans dit meenemen in de beoordeling, zodanig dat dit op een objectieve wijze kan plaatsvinden?
19.	Op welke manier kan Avans het beste de "prijs" uitvragen in de aanbestedingsprocedure, zodat er 'appels met appels' worden vergeleken?
20.	Avans wenst een diverser en inclusiever personeelsbestand en ziet dit ook graag terug bij de contractpartijen van Avans. Is dit een realistische verwachting waar de markt aan kan voldoen?

E. Tot slot

21.	Graag ontvangen wij uw reactie over punten die nog niet aan de orde zijn gekomen en die u wel van belang acht mee te geven.
------------	---