



**Marktconsultatiedocument**

***Fiscale advisering Avans Hogeschool***

---

Datum  
Onderwerp

15 oktober 2021  
Marktconsultatie Fiscale advisering

## **Inhoudsopgave**

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Leeswijzer .....</b>                                             | <b>2</b>  |
| <b>1. Inleiding .....</b>                                           | <b>3</b>  |
| 1.1. Algemene informatie Avans .....                                | 3         |
| 1.2. Strategie Avans.....                                           | 4         |
| 1.3. Introductie Organisatieonderdeel.....                          | 4         |
| <b>2. Doelstelling en uitgangspunten.....</b>                       | <b>7</b>  |
| 2.1. Aanleiding .....                                               | 7         |
| 2.2. Doelstelling van marktconsultatie .....                        | 7         |
| 2.3. Uitgangspunten van de eventuele aanbesteding .....             | 7         |
| 2.4. Binnen scope + eventueel buiten scope.....                     | 8         |
| 2.5. Omvang .....                                                   | 9         |
| <b>3. Procedure en invulling marktconsultatie.....</b>              | <b>10</b> |
| 3.1. Juridische en procedurele aspecten rond marktconsultatie ..... | 10        |
| 3.2. Contactpersonen Avans.....                                     | 10        |
| 3.3. Inrichting en vormgeving marktconsultatie .....                | 10        |
| 3.4. Eindrapport .....                                              | 10        |
| 3.5. Planning.....                                                  | 11        |
| 3.6. Vertrouwelijkheid .....                                        | 11        |
| 3.7. Nederlandse taal .....                                         | 11        |
| <b>4. Vragen .....</b>                                              | <b>12</b> |
| <b>5. Bijlagen.....</b>                                             | <b>14</b> |

## **Leeswijzer**

---

Om aan de behoefte op het gebied van Fiscale advisering binnen Avans Hogeschool (hierna Avans) te voldoen, wordt een opdracht in de markt 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.

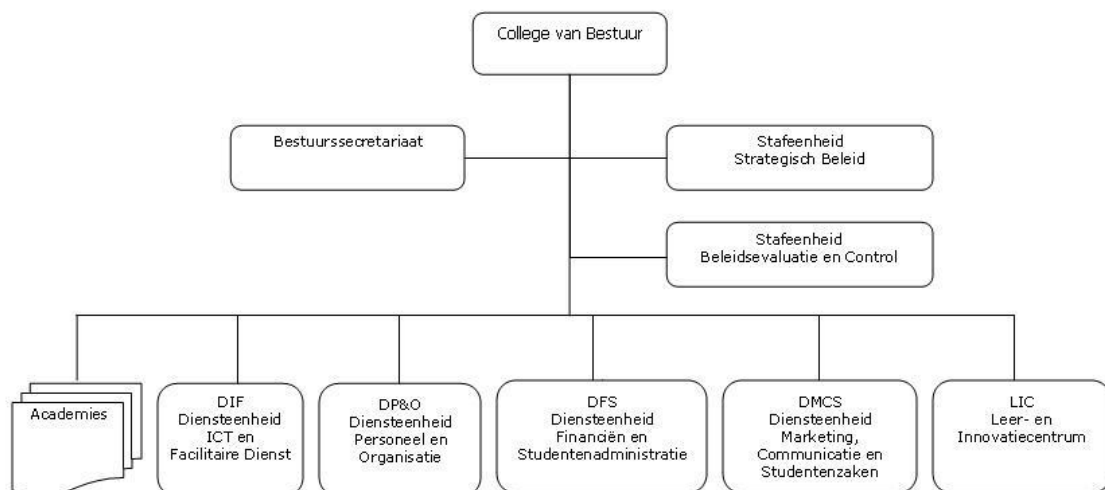
## 1. Inleiding

### 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 35.000 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.

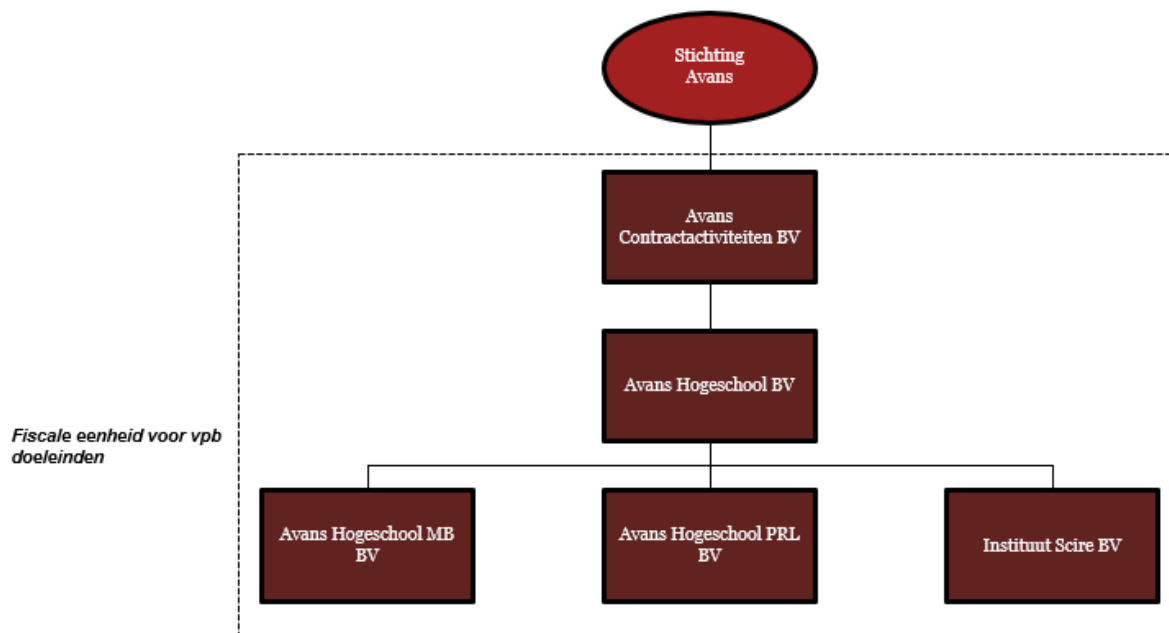
Aanvullende informatie over de organisatiestructuur staat op de website:

[avans.nl/over-avans/organisatie](https://avans.nl/over-avans/organisatie).



Alle commerciële activiteiten – zijnde activiteiten met een winstoogmerk – zijn ondergebracht bij de verschillende onderliggende BV's van Stichting Avans. Het verschil tussen het onderwijs dat Stichting Avans aanbiedt en de commerciële activiteiten is de aard van het onderwijs: Stichting Avans biedt publiek bekostigd onderwijs aan terwijl de onderliggende BV's private (deel)opleidingen en cursussen aanbieden.

Avans Contractactiviteiten BV staat aan het hoofd van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting waarvan Avans Hogeschool BV als dochtermaatschappij en Avans Hogeschool MB BV, Avans Hogeschool PRL BV en Instituut Scire BV als kleindochtermaatschappijen onderdeel van uitmaken (hierna "Avans+"). Hieronder is het structuuroverzicht opgenomen van Stichting Avans en haar deelnemingen:



De fiscale advisering zal zowel zien op Stichting Avans als de fiscale eenheid.

## 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

Bij DFS gaan we over geld en studenten. Wij dragen bij aan het realiseren van de Ambities van Avans door te zorgen voor een duurzaam financieel gezond Avans en het mede mogelijk maken van een goede bedrijfsvoering van het onderwijs. Met de juiste kennis en expertise streven we naar herkenbare kwaliteit en maken we effectieve sturing en beheersing mogelijk.

### Wat betekent Ambitie 2025 voor de organisatie?

Avans gaat de komende jaren haar organisatie en bedrijfsvoering verder ontwikkelen. Onze waarden staan daarin centraal: werken op basis van vertrouwen, verantwoording, persoonlijk leiderschap en lerend vermogen, in een kleinschalige omgeving waar we elkaar zien, herkennen en erkennen.

We streven naar zelforganiserende teams, waarin we elkaars talenten kennen en hier maximaal gebruik van maken en optimaal complementair zijn. De teams vormen de basis van de organisatie en maken het mogelijk flexibel en wendbaar te zijn in ons onderwijs. Zo spelen we in op een veranderende omgeving. Om onze ambitie te realiseren is samenwerking tussen teams belangrijk. De grenzen tussen verschillende organisatieonderdelen vervagen. Een goede bedrijfsvoering ondersteunt dit. Avans heeft een gezonde financiële basis en wil deze graag behouden om als goed rentmeester ook in de toekomst haar maatschappelijke opgave te kunnen voldoen. Borging van risicomanagement in de bedrijfsvoering draagt hier aan bij. De impact van onverwachte gebeurtenissen op het resultaat en het vermogen wil Avans zoveel mogelijk beperken. Fiscaliteit maakt onderdeel van deze verandering uit.

### Fiscaal principe<sup>1</sup>

*"Avans neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en betaalt haar fair share aan belastingen. Binnen de grenzen van wet- en regelgeving benut Avans kansen omdat het binnen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid onze taak is middelen voornamelijk aan te wenden voor kwalitatief goed onderwijs. Mogelijke fiscale issues stemmen wij daarbij altijd met de Belastingdienst af".*

Avans gaat – net als met overig maatschappelijk kapitaal – zorgvuldig om met haar fiscale verplichtingen en wil fiscale risico's verminderen en kansen benutten. Avans voldoet aan wet- en regelgeving (extern) en heeft controle over haar fiscale processen en relevante risico's (intern) en streeft naar een normale fiscale bedrijfsmatige belastingdruk. Er is algeheel begrip en erkenning dat fiscaliteit voor de organisatie van belang is, waarbij wij belang hechten aan onze organisatie met veel vrijheid voor individuele verantwoordelijkheden en handelen. Medewerkers zijn voldoende geschoold en werken (afdeling overstijgend) samen aan de invulling van de fiscale functie. Daarbij wil Avans transparant zijn richting haar (fiscaal) belangrijkste stakeholders. Avans wil discussies, imagoschade, en navorderingen met boetes voorkomen. Belastingaangiftes worden binnen de daarvoor gestelde termijnen ingediend en opgelegde aanslagen worden tijdig betaald. Om deze redenen zorgen wij voor een TCF dat geborgd is in ons risicomanagement waarbinnen fiscale aandachtsgebieden transparant worden beheerst.

### Fiscale visie

Onze ambitie 2025 is niet expliciet ingevuld voor fiscale beheersing. Aan dit onderdeel van de bedrijfsuitvoering wordt wel gewerkt. Dit past ook goed binnen de ambitie. Het fiscale landschap verandert immers ook continu door onder andere veranderende en multi-interpretabele wet- en regelgeving, digitalisering en het per 2020 veranderde toezichtkader van de Belastingdienst. In onze visie heeft Avans fiscale beheersing

---

<sup>1</sup> Het fiscale principe, de fiscale visie en fiscale risicobereidheid die in deze marktconsultatie worden benoemd betreffen paragrafen uit de conceptversie van de fiscale strategie van Avans Hogeschool

geborgd in de reguliere bedrijfsvoering als onderdeel van de interne besturing en beheersing, zoals beschreven in het bestuurs- en beheersreglement. Het gaat uit van het three-lines-of-defence-model<sup>2</sup>.

Ter ondersteuning ontwikkelen wij daarom een TCF dat ons in staat stelt wendbaar en veerkrachtig fiscale issues vooraf te signaleren en te beheersen. Hierbij maken wij de keus op het vlak van de belangrijkste fiscale risico's (top 5) bij twijfel altijd met de Belastingdienst af te stemmen over ons standpunt ten aanzien van een fiscaal issue. Op die manier borgen wij transparant de kwaliteit van onze fiscale bedrijfsvoering.

#### Fiscale risicobereidheid

Onze fiscale visie, ambitie en strategie worden geborgd in een TCF dat een onderdeel is van de reguliere bedrijfsvoering. Avans wil fiscale risico's vooraf signaleren zodat de juiste beslissing in het primaire proces wordt genomen. Hierbij is Avans bereid risico's te accepteren op het moment dat hier – bewust - een pleitbaar en maatschappelijk verantwoord standpunt voor is geformuleerd of het risico qua impact (imago en financieel) en waarschijnlijkheid (kans dat het risico zich voordoet) laag is. Avans focust zich op basis van impact en waarschijnlijkheid op de grootste fiscale risico's. Voor de belangrijkste risico's (top 5) zal Avans bij twijfel over haar standpunt altijd tot afstemming overgaan met de Belastingdienst.

### **1.4. Opdrachtschrijving**

De opdracht betreft een raamovereenkomst voor fiscale adviesdiensten op het gebied van (Nederlandse) belastingen en algemene juridische aangelegenheden. Binnen de afdeling DFS zijn twee fiscale adviseurs in dienst. Fiscale basiskennis is daardoor in de organisatie aanwezig, maar bij nieuwe en/of specialistische vraagstukken zal extern advies worden ingekocht. Het extern ingekochte advies zal in ieder geval zien op het gebied van:

- Loonbelasting;
- Omzet- en overdrachtsbelasting ;
- Vennootschapsbelasting.

Naast het adviseren bij vragen vanuit de klant (wij), zal het externe advies ook bestaan uit het proactief adviseren bij nieuwe fiscale ontwikkelingen en het (ondersteunen van) het onderhouden van de relatie met de Belastingdienst.

---

<sup>2</sup> Een beschrijving van het three-lines-of-defence-model vindt u in bijlage 1.

## **2. Doelstelling en uitgangspunten**

---

### **2.1. Aanleiding**

De aanleiding van de aanbesteding fiscale advisering is om na afloop van de huidige overeenkomst extern fiscaal advies te kunnen blijven inkopen en externe adviseurs te kunnen raadplegen.

Daarnaast is er een noodzaak vanuit Europese wetgeving om de fiscale advisering aan te besteden, omdat de verwachting is dat de totale omvang over een looptijd van vier jaren boven de aanbestedingsgrens uitkomt. Voor de opdracht ontstaat daardoor een aanbestedingsplicht. Vanwege het streven naar continuïteit in kwaliteit, heeft het de voorkeur om de raamovereenkomst af te sluiten voor vier jaren.

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 Fiscale advisering. 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 wordt één partij gecontracteerd voor de invulling van de opdracht;
- De looptijd van de raamovereenkomst is 2 jaar vast met een mogelijkheid om de overeenkomst met 2 x 1 jaar te verlengen;
- Start van de dienstverlening dient binnen 2 maanden na definitieve gunning mogelijk te zijn;
- Zoals in de ambitie naar voren komt, heeft Avans een goede relatie met de Belastingdienst. Avans heeft meerdere keren per jaar overleg met de Belastingdienst en heeft een proactieve houding richting de Belastingdienst. Ondersteuning in dit contact (met de Belastingdienst) wordt gevraagd en daarom is een goede relatie met/toegang tot de Belastingdienst en contacten binnen de verschillende belangengroepen van belang;
- Binnen de Ambitie 2025 wil Avans meer naar autonome teams en een decentrale organisatie.
- Avans heeft een Gedragscode duurzaamheid vastgesteld, zie bijlage 2.

## **2.4. Binnen scope + eventueel buiten scope**

### Binnen scope

Fiscale advisering op in ieder geval de volgende onderwerpen:

- Loonbelasting
  - Advisering omtrent loonheffingen en sociale zekerheid en sociale lasten;
  - Binnen Avans gaat grensoverschrijdende arbeid een steeds grotere rol spelen. Hierdoor zal ook advies omtrent grensoverschrijdende medewerkers gevraagd worden;
  - Daarnaast is nu en naar verwachting in de toekomst het hybride werken een actueel onderwerp dat speelt binnen de organisatie;
  - Avans is momenteel bezig met het inrichten van een nieuw HR systeem. Advisering omtrent fiscale onderwerpen die moeten worden ingericht in dit systeem en – met name- de controle hierop zal worden gevraagd;
- Een belangrijk onderwerp binnen Avans is flexibele arbeid. Op dit moment zijn wij bezig om hier een eigen gebouwd systeem (Avans FlexPeople) voor in te richten.
- Omzetbelasting
  - Advies inzake btw activiteiten: inhuur van externen, grensoverschrijdende transacties,, bouwprojecten etc.;
  - Advies inzake de btw-positie bij samenwerkingsovereenkomsten en subsidieprojecten;
  - Btw verklaringen bij subsidieprojecten;
  - Pro rata aftrek btw. Pro rata aftrek vindt plaats over Stichting Avans en Avans+ heen.
- Bouwprojecten
  - Hierboven al genoemd bij omzetbelasting, maar het betreft extra aandacht dat Avans eigenbouwer is voor bouwprojecten. Om deze reden wordt ook kennis gevraagd van problematiek hieromtrent, zoals keteninlener-aansprakelijkheid.
- Overdrachtsbelasting
  - Advies inzake overdrachtsbelasting bij (nieuwe) (bouw)projecten.
- Vennootschapsbelasting
  - Voorbereiden van de aangifte Vpb;
  - Advies inzake de Vpb-positie bij nieuwe activiteiten;
  - Transfer pricing problematiek die speelt bij het doorbelasten van kosten tussen de fiscale eenheid en Stichting Avans.
- Samenwerkingen
  - Avans kent samenwerkingen met andere Hogescholen. Deze samenwerkingen bestaan uit 1) een samenwerking tussen Hogeschool Zeeland en Avans (ADA) en 2) een samenwerking tussen de Juridische Hogeschool en Avans;
  - Bij deze samenwerkingen speelt de onderlinge inhuur van personeel, doorbelasting van kosten, vraagstukken rond btw etc.
- Contact met de Belastingdienst
- Voeren van bezwaar- en beroepsprocedures
- In de toekomst gaan ook ontwikkelingen op gebied van duurzaam inzet personeel via generatiepact, het nieuwe pensioenplan, RVU, VSO etc. meer een rol spelen in de gevraagde advisering.

- Binnen de Ambitie 2025 wil Avans meer naar autonome teams en een decentrale organisatie. Kennisverbreding (bijv. in de vorm van een kennisdelingssessie) is daarom ook onderdeel van de scope.
- Adviseren van het College van Bestuur en Raad van Toezicht over strategische fiscale vraagstukken.
- Risicobeheersing en -monitoring loopt als een rode draad door alle fiscale onderwerpen.
- Verspreiding van belastingtechnisch materiaal zoals publicaties, nieuwsbrieven etc.

#### Buiten de scope

- Accountantsdienstverlening: voor de uitvoering van de accountantsdienstverlening heeft Avans al een overeenkomst met een externe partij;
- Scholing: Het staat Avans vrij om cursussen, workshops, seminars etc. over fiscale onderwerpen bij andere partijen te volgen/af te nemen
- Implementatie: Procesverbetering, data-analyse en tooling wordt losgekoppeld van de fiscale advisering. Avans kan en mag deze diensten ook bij een andere partij afnemen
- Werkzaamheden omtrent het TCF. Zoals in paragraaf 1.3 is beschreven, is Avans momenteel bezig met het opzetten van een TCF. Deze werkzaamheden zijn reeds in gang gezet bij de huidige dienstverlener en worden met deze dienstverlener afgerond. Deze werkzaamheden vallen daarom buiten de scope van de aanbesteding. De monitoring op de in het TCF uitgewerkte processen vallen wel binnen de scope (zie hierboven).

## **2.5. Omvang**

De geschatte omvang per jaar is:

| <b>Omschrijving</b>            | <b>aantal uur per jaar</b> |
|--------------------------------|----------------------------|
| Loonbelasting                  | 100                        |
| Omzet- en overdrachtsbelasting | 100                        |
| Vennootschapsbelasting         | 14                         |
| Overige advisering             | 43                         |

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 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 5 november 2021 voor 10:00 uur uw schriftelijke reactie via TenderNed aan te leveren. Dit kan middels een bijlage (in Excel) in een bericht via TenderNed.

*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**

Avans publiceert geen inhoudelijk verslag van de marktconsultatie, maar een verslag m.b.t. de procedure. U kunt erop vertrouwen dat alle inhoudelijke relevante informatie vanuit de marktconsultatie verwerkt wordt in de beoogde aanbestedingsstukken. Hierdoor borgt Avans dat alle eventuele inschrijvers met dezelfde informatie de aanbestedingsprocedure aanvangen.

### **3.5. Planning**

|                                                                              |                                |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Publicatie marktconsultatie op TenderNed                                     | 15 oktober 2021                |
| Indienen schriftelijke antwoorden door inschrijvers via bericht in TenderNed | 5 november 2021 voor 10.00 uur |
| Verwachte start aanbestedingsprocedure                                       | januari 2022                   |

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.

### **3.6. Vertrouwelijkheid**

Alle reacties worden binnen Avans vertrouwelijk behandeld 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

| 1. Vragen over interesse in de opdracht |                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.1</b>                              | Heeft u interesse om deel te nemen aan deze eventuele opdracht?                                                                                       |
| <b>1.2</b>                              | Wat zijn voor u redenen om niet deel te nemen aan deze aanbesteding? En waarom?                                                                       |
| <b>1.3</b>                              | Kan de independence wetgeving eventueel een reden zijn om niet in te schrijven op de aanbesteding?                                                    |
| <b>1.4</b>                              | 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? |

| 2. Vragen over dienstverlening |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2.1</b>                     | Zoals benoemd in de scope van de werkzaamheden, streeft Avans naar autonome teams en een decentrale organisatie. Hiervoor is kennisverbreding noodzakelijk. Hoe denkt u Avans het beste hierin te kunnen ondersteunen en hoe kunnen wij dit het beste omschrijven in de opdracht?                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>2.2</b>                     | Heeft het uw voorkeur om de lopende dossiers door de huidige externe partij te laten afwikkelen of deze dossiers over te dragen op het moment dat de implementatieperiode start?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>2.3</b>                     | Wat heeft u nodig, qua informatie en tijdspad, om de dossiers van de huidige externe partij te kunnen overnemen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>2.4</b>                     | Hoe staat u tegenover een implementatieperiode van 2 maanden?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>2.5</b>                     | <p>In de visie heeft Avans de fiscale beheersing geborgd in de reguliere bedrijfsvoering als onderdeel van de interne besturing en beheersing, zoals beschreven in het bestuurs- en beheersreglement<sup>3</sup>. Het gaat uit van het three-lines-of-defence-model. De tweede lijn wordt op dit moment uitgevoerd door twee fiscale medewerkers. Daarnaast gaat Avans steeds meer werken met autonome teams.</p> <p>Op welke wijze kunt u het beste ondersteunen bij deze veranderingen en welke voorwaarden stelt u aan ons?</p> |
| <b>2.6</b>                     | Het heeft onze voorkeur om per kennisgebied één vast aanspreekpunt te hebben. Het is van belang dat het aanspreekpunt een uitstekende kennis van zaken heeft en weet wat er bij Avans speelt. Wij verwachten uiteraard niet dat het aanspreekpunt ook de volledige uitwerking van de beantwoording van de vraagstukken zal uitvoeren. Hoe gaat u hiermee om?                                                                                                                                                                       |

<sup>3</sup> Zie bijlage 1

|            |                                                                                  |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2.7</b> | Op welke wijze kunt u ons proactief adviseren bij nieuwe fiscale ontwikkelingen? |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------|

| <b>3. Vragen over gunningscriteria</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.1</b>                             | <p>Avans wenst transparante prijsafspraken, waarbij tevens inzichtelijk is hoeveel uren per project zijn ingezet.</p> <p>a) Op welke wijze kan Avans de prijs uitvragen? Wat heeft uw voorkeur?</p> <p>b) Bent u voorstander van één gemiddeld tarief of is het wenselijk om te werken met meerdere tarieven en welke onderverdeling in de tarieven is dan volgens u wenselijk?</p> <p>c) Op welke wijze kunnen uren inzichtelijk worden gemaakt voor Avans?</p> |
| <b>3.2</b>                             | <p>Kan de markt zich onderscheiden in deze dienstverlening, zo ja:</p> <p>- met welke criteria kan Avans de gunningscriteria uitvragen in de aanbestedingsprocedure, zodat uw onderscheidend vermogen tot uiting kan worden gebracht?</p>                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>3.3</b>                             | <p>Kan de markt zich onderscheiden met betrekking tot contact met de Belastingdienst? Hoe kan dit objectief gemeten worden?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>3.4</b>                             | <p>Avans heeft de Gedragscode Duurzaamheid vastgesteld (zie bijlage 2).</p> <p>a) Bent u bereid om de intentieverklaring Gedragscode Duurzaamheid te ondertekenen indien wij met elkaar een overeenkomst afsluiten?</p> <p>b) Welke kansen en knelpunten op het gebied van duurzaamheid ziet u als dienstverlener?</p> <p>c) Aan welke Sustainable Development Goals kunnen een bijdrage worden geleverd bij deze dienstverlening?</p>                           |

| <b>4. Vragen over het onderscheidend innovatief vermogen</b> |                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4.1</b>                                                   | Welke ontwikkelingen vinden momenteel en in de nabije toekomst plaats die voor Avans van belang kunnen zijn? |
| <b>4.2</b>                                                   | Welke kansen en bedreigingen biedt dit voor Avans?                                                           |

## 5. Bijlagen

---

### Bijlage 1

#### **Bestuursreglement mei 2019:**

Avans hanteert het principe van "Three Lines of Defence". Voor compliance betekent dit:

- Alle eenheden zijn verantwoordelijk voor het efficiënt en doelmatig inzetten van beschikbare middelen (geld, personeel, systemen) voor het uitvoeren, ontwikkelen en veranderen van het onderwijs-, onderzoek-, valorisatie- en bedrijfsvoeringsproces ten behoeve van duurzame doelrealisatie binnen de grenzen van wet- en regelgeving (zowel extern als intern beleid). Dit maakt de 1<sup>e</sup> lijn ook verantwoordelijk voor de inrichting en uitvoering van een adequate procesbeheersing (kwaliteitszorg) en operationeel risicomanagement.
- Dienstenheden zijn daarnaast ook verantwoordelijk voor beleidsontwikkeling, dienstverlening bij de uitvoering van het beleid én de monitoring op de uitvoering van het beleid. De dienstenheden hebben in die hoedanigheid ook de verantwoordelijkheid wet- en regelgeving met externe werking te vertalen naar intern beleid. De 2<sup>e</sup> lijn heeft de bevoegdheid en de verantwoordelijkheid om te monitoren of de 1<sup>e</sup> lijn haar verantwoordelijkheid neemt. Bij het onvoldoende realiseren van de 1<sup>e</sup> lijn verantwoordelijkheid heeft de 2<sup>e</sup> lijn een signaalfunctie om dit gebrek te adresseren naar de verantwoordelijke directie en naar de eigen directie en zo nodig naar de 3<sup>e</sup> lijn en/of het CvB. De 1<sup>e</sup> lijn blijft te allen tijde verantwoordelijk voor de uitvoering van beleid. Avans is van mening dat de monitoringsactiviteiten Avans helpen continu te verbeteren. De 2<sup>e</sup> lijn krijgt daarom onvoorwaardelijk toegang tot de benodigde informatie en documenten om haar werk te kunnen doen.
- BE&C beoordeelt hoe het samenspel tussen de eerste en tweede lijn functioneert en velt daarover een objectief, onafhankelijk oordeel met aanbevelingen tot verbetering.

Monitoring wordt in het bestuurs- en beheersreglement als volgt beschreven:

*Monitoring is het beoordelen of de gestelde doelstellingen van het beleid gerealiseerd worden. Monitoring heeft als doel een spiegel voor te houden bij zowel de uitvoerders van beleid als de beleidsontwikkeling, zodat tijdig bijgesteld wordt indien nodig.*

*Monitoring bestaat o.a. uit 2<sup>e</sup> lijn audits en beleidsevaluaties, periodieke resultaatbeoordeling. De mate en wijze van monitoring wordt bepaald door de hoogte van de inherente risico's op de doelrealisatie van Avans, d.w.z. de kans en impact als doelen (gedeeltelijk) niet gerealiseerd worden als beleid of beleidsuitvoering niet het gewenste effect heeft. De 2<sup>e</sup> lijn is verantwoordelijk voor het inschatten van het beleidsrisico en de mate en wijze van monitoring.*