



Belastingdienst

VERTROUWELIJK

Verslag Marktconsultatie en marktonderzoek Onderwijskundige diensten

Versie 1.0

Datum	30 april 2020
Status	Definitief

Colofon

Projectnaam	Marktconsultatie Onderwijskundige diensten
Projectnummer	IUC19-626
Versienummer	0.1
Contactpersoon	Dorien Matthesius Inkoopspecialist T 06 55 27 56 36 dm.matthesius@belastingdienst.nl Belastingdienst/SSO CFD IUC Tiberdreef 12-24 Utrecht

Bijlage(n)

Auteurs	Melissa de Rijk Dorien Matthesius
---------	--------------------------------------

Inhoud

Colofon—3
Inleiding—6

1 Onderwijskundige diensten—7

1.1 Inleiding—7
1.1.1 Aanleiding—7
1.1.2 Vorm marktonderzoeken—7
1.1.3 Visie leren en ontwikkelen bij de Rijksoverheid—8

2 Bevindingen—10

2.1 Deelnemers marktconsultatie—10
2.2 Aanbodzijde—11
2.2.1 Definitie en visie—11
2.2.2 Personeel—12
2.2.3 Onderaannemers.—13
2.2.4 Aanbod van diensten—13
2.2.5 Functies en tarieven—18
2.2.6 Inspanningsverplichting en resultaatverplichting—19
2.3 Marktkenmerken—21
2.3.1 Omvang en concurrentie—21
2.3.2 Opdrachtgevers—23
2.3.3 Kwaliteit van dienstverlening—23
2.3.4 Onderscheidend vermogen—24
2.3.5 Duurzaamheid—24
2.3.6 Ontwikkelingen en digitalisering—26

Inleiding

Dit rapport is de schriftelijke neerslag van een schriftelijke marktconsultatie die het Inkoop Uitvoeringscentrum Belastingdienst (hierna: IUC) eind 2019 en begin 2020 heeft uitgevoerd in kader van een voorgenomen aanbesteding 'Onderwijskundige diensten Rijk'.

1 Onderwijskundige diensten

1.1 Inleiding

IUC heeft de opdracht aanvaard van categoriemanagement Leren en ontwikkelen (hierna: categoriemanagement L&O) voor het inkopen van onderwijskundige diensten voor de rijksoverheid.

Omdat onderwijskundige diensten niet eerder rijksbreed zijn ingekocht door middel van een Europese aanbesteding¹ heeft het IUC op twee wijzen onderzoek gedaan naar de markt:

1. Een marktonderzoek naar de aard en omvang van de toepasselijke markt;
2. Een consultatie van relevante marktpartijen.

In onderhavig verslag zijn de resultaten van beide onderzoeken opgenomen.

1.1.1 Aanleiding

In opdracht van categoriemanagement L&O zijn, via een meervoudig onderhandse offerteaanvraag, in 2015 onderwijskundige diensten ingekocht voor Rijkswaterstaat en de Belastingdienst. De overeenkomsten die hieruit zijn voortgevloeid moeten opnieuw worden ingekocht. Binnen de Rijksoverheid bestaat ook bij andere departementen en dienstonderdelen een behoefte aan onderwijskundige diensten. Daarom wordt de voorgenomen aanbesteding rijksbreed onder opdrachtgeverschap van categoriemanagement L&O ingestoken.

Tegelijkertijd hebben verschillende diensten binnen de rijksoverheid behoefte aan het kunnen afnemen van maatwerk diensten voor digitaal leren. Deze behoefte zal ook worden geaddresserd in bovengenoemde Europese aanbesteding voor onderwijskundige diensten. De reden hiervoor is dat er sprake is van deels overlappende diensten en markten. Dit is onder andere geconstateerd in een eerder mondeling afgenomen marktconsultatie 'Maatwerk digitaal leren'.

1.1.2 Vorm marktonderzoeken

Het in de inleiding onder 1. genoemde marktonderzoek naar aard en omvang van de markt van onderwijskundige bureaus is uitgevoerd door een extern marktonderzoeksbureau door middel van deskresearch. De resultaten van dit onderzoek zijn verweven in onderhavig verslag en opgenomen in bijlage 1 bij dit verslag.

De marktconsultatie Onderwijskundige diensten is uitgevoerd door het IUC en op geheel schriftelijke wijze. Dat houdt in dat de antwoorden op onze vragen uitsluitend via een schriftelijke procedure verkregen zijn. De vragen waarop IUC antwoord wenste zijn niet opgenomen in dit verslag en kunnen worden opgevraagd.

¹ Het verwachte volume waarmee de rijksoverheid onderwijskundige diensten gaat afnemen overschrijdt de toepasselijke Europese aanbestedingsdrempel.

Deelnemers aan de marktconsultatie zijn geworven via:

1. Het eigen netwerk van het Rijk, onder andere contractpartners (Raamovereenkomst Onderwijskundige diensten van RWS en Belastingdienst) en deelnemers aan de eerdere marktconsultatie Maatwerk digitaal leren;
2. TenderNed: een open procedure met als doel om ook marktpartijen te kunnen laten meedoen die zich (nog) buiten het netwerk van de Rijksoverheid bevinden.

De schriftelijke marktconsultatie is uitgevoerd door het IUC en zoomt onder andere in op de specifieke onderwijskundige diensten die marktpartijen aanbieden op de markt en op het beeld van marktpartijen op ontwikkelingen en hun concurrentiepositie in de markt.

Aan de schriftelijke marktconsultatie Onderwijskundige diensten hebben in totaal 22 marktpartijen deelgenomen.

1.1.3

Visie leren en ontwikkelen bij de Rijksoverheid

Leren en ontwikkelen bij het Rijk draagt bij aan het verbeteren van de prestaties van het Rijk². Het zorgt ervoor dat medewerkers inzetbaar blijven en kunnen bijdragen aan de kwaliteit van de Rijksoverheid, nu en in de toekomst. In de visie op leren en ontwikkelen zijn onder andere de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- Ambtelijk vakmanschap bepaalt de leerinhoud;
- De leerinhoud dient de brede ontwikkeling van medewerkers en bevordert het leer- en ontwikkelvermogen;
- Effectiviteit is leidend bij de keuze voor leervormen;
- Het leren op het werk en van elkaar zijn de belangrijkste leervormen;
- De buitenwereld is een belangrijke leeromgeving;
- Het Rijk organiseert het leren en ontwikkelen professioneel.

En dat doet de Rijksoverheid onder andere door:

- Het professioneel organiseren van leren en ontwikkelen binnen het Rijk en het aanbieden van opleidingen zoveel mogelijk aan de markt te laten;
- Het leer- en ontwikkelaanbod is breder dan opleidingen en is flexibel en actueel;
- Het rendement op de uitgaven aan leren en ontwikkelen is hoog.

Ook in het strategisch personeelsbeleid 2025 (SPB 2025) worden verschillende focuspunten geformuleerd die in meer of mindere mate samenhangen met vraagstukken omtrent leren en ontwikkelen, zoals:

- Permanent ontwikkelen. Inspelen op de noodzaak tot voortdurende ontplooiing en persoonlijke ontwikkeling, de vergrijzing en het steeds veranderende werk, door medewerkers zich in gelijk tempo met hun vakgebied te laten ontwikkelen.

² Visie op leren en ontwikkelen bij de Rijksoverheid, 2015

- Permanent profileren en positioneren. De rijksoverheid nog sterker promoten als uniek bedrijf waar men uitdagend, veelzijdig en leerzaam werk kan verrichten.
- Mens centraal. Inspelen op de individualisering door maatwerk en persoonlijke ontwikkeling voor medewerkers mogelijk te maken.
- Wendbare medewerker. Medewerkers flexibeler in te zetten. Inzetten op andere manieren van werken en organiseren.

2 Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen beschreven uit de marktconsultatie.

2.1 Deelnemers marktconsultatie

De schriftelijke marktconsultatie heeft 22 reacties van marktpartijen opgeleverd en één hogeschool heeft de bijlage bij de vragen ingevuld.

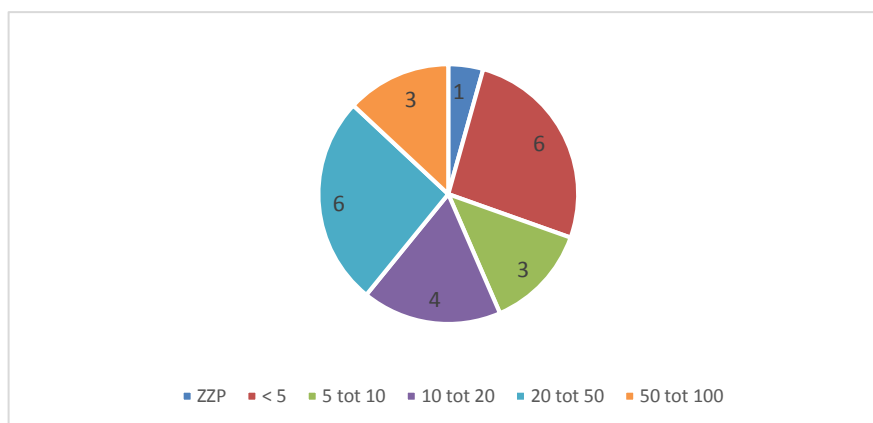
In het marktonderzoek van het externe bureau zijn in totaal 16 marktpartijen geïdentificeerd als 'gespecialiseerd onderwijskundig bureau'. Daarvan hebben er acht deelgenomen aan onderhavige marktconsultatie en zijn vijf huidige contractpartner van RWS en Belastingdienst voor het leveren van onderwijskundige diensten (hierna: OD).

Acht van de 22 deelnemende marktpartijen (hierna: deelnemers) hebben ook meegedaan aan de marktconsultatie 'maatwerk digitale leervormen' (hierna: MDL) die in het voorjaar van 2019 plaatsvond. Dit geeft enige indicatie van de overlap in beide markten. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat de schriftelijke marktconsultatie OD actief onder de aandacht is gebracht van alle 18 marktpartijen die aan marktconsultatie MDL hebben deelgenomen.

Tabel 1. Deelnemers marktconsultatie OD, Marktonderzoek OD, marktconsultatie MDL en huidige contractpartners

	Marktcons. OD door IUC			
Markt- consultatie OD door IUC	22	Marktonderz. OD door extern		
Markt- onderzoek OD (extern)	8	16	Marktcons. MDL door IUC	
Markt- consultatie MDL door IUC	8	4	18	Partners OD RWS en BD
partners OD RWS en BD	6	5	2	7

In figuur 1 op de volgende pagina worden de deelnemers aan de marktconsultatie OD weergegeven naar bedrijfsgrootte. De figuur laat zien dat de deelname aan de marktconsultatie ongeveer gelijk verdeeld is over kleine (tot tien medewerkers) en grote(re) bedrijven (vanaf tien medewerkers). De bureaus die in het externe marktonderzoek geïdentificeerd zijn als gespecialiseerd onderwijskundig bureau, zijn allen groter dan 10 medewerkers.



figuur 1. Deelnemers naar bedrijfsgrootte

In hoeverre bovenstaand figuur de werkelijke verdeling in de markt representeert, is niet bekend. Het aandeel zzp-ers in de markt is in werkelijkheid vermoedelijk groter dan 5%. ZZP-ers zullen veel minder vaak inschrijven op aanbestedingen en dus TenderNed volgen en zullen minder vaak een goed vindbare bedrijfswebsite hebben dan een niet zzp-bedrijf.

Een aantal deelnemers aan de marktconsultatie verraste omdat daarvan niet bekend was dat deze bureaus zich (ook) toeleggen op onderwijskundige diensten. Dit betrof onder andere enkele (grote) consultancy bureaus en bureaus die (van origine) meer op trainingen zijn of lijken gericht.

2.2 Aanbodzijde

2.2.1 Definitie en visie

De term 'onderwijskundige diensten' wordt ruim gedefinieerd door de deelnemers aan de marktconsultatie. Grote gemene deler in de definities van deelnemers: *alle diensten die eraan bijdragen dat lerenden, op en buiten de werkvloer, formeel en informeel leren.*

Er zijn nuanceverschillen in de definities die deelnemers hanteren: sommigen definiëren het meer in termen van leren en/of leerprocessen van individuen. Anderen definiëren onderwijskundige diensten op een abstracter niveau, in relatie tot de leeromgeving en organisatie(doelen). In sommige definities wordt het begrip meer direct en actief benaderd, zoals: opleiden, begeleiden, coachen. In andere juist meer indirect: ondersteunen, faciliteren, in beweging zetten.

Hieronder enkele antwoorden die gegeven zijn op de vraag 'hoe definieert u onderwijskundige diensten':

- Alle diensten die bijdragen aan effectief leren en ontwikkelen binnen en buiten organisaties
- Diensten die bijdragen aan efficiënte en effectieve leeromgevingen
- Alle dienst en die te maken hebben met persoonlijke en professionele ontwikkeling binnen onderwijs, lokale en Rijksoverheid

- Diensten die het rendement van bestaande of nieuwe investeringen in ontwikkeling en opleiding van medewerkers verhogen
- Ondersteunen/begeleiden van alle educatieve, didactische, pedagogische processen en ontwikkeling ervan
- Opleiden, begeleiden, coachen van (interne) docenten, trainers, begeleiders, coaches op gebied van leren en ontwikkelen;
- Diensten gericht op de optimalisatie van leren
- Medewerkers in beweging zetten zodat bewustwording, kennis en gedrag op juiste niveau komen
- Alle diensten erop gericht om leren te verankeren in organisatie;
- Alle diensten gericht op verbeteren prestaties op de werkvloer door leren van nieuw kennis en vaardigheden
- Faciliteren van learning en development vraagstukken

Ook is in de marktconsultatie gevraagd vanuit welke visie op leren en ontwikkelen de deelnemers werken. Een enkel bureau hanteert een sterk wetenschappelijke benadering zoals bijvoorbeeld de sociaal-constructivistische leertheorie of de theorie van de lerende organisatie. Maar vaker genoemd zijn de meer modelmatige benaderingen, zoals:

- 5 moments of need model
- 70-20-10 principe
- Flipped classroom
- Werkpleklernen
- Blended leren aanpak

Ook een aantal idealistische uitgangspunten is genoemd:

- Deelname van iedereen aan de samenleving
- Leren omdat je er plezier in hebt
- Iedere dag beter willen zijn
- Continue verbeteren van kennis en vaardigheden
- Ontwikkel vandaag voor de performance van morgen

En er zijn bureaus die niet werken vanuit slecht één visie. Ze beheersen er meerdere: *"we sluiten aan op de visie van de opdrachtgever/klant"*.

2.2.2

Personeel

Tenminste tweederde van de medewerkers van de deelnemende bureaus zijn HBO- of academisch opgeleid. Dat is verklaarbaar omdat opleidings- en onderwijskunde respectievelijk HBO en universitaire studies zijn. Enkele bureaus, waarvan ook een van de grotere, geven aan uitsluitend te werken met HBO- of WO-gekwificeerde opleidings-/onderwijskundigen in het primaire proces.

Daarnaast werken bij sommige bureaus ook andersgeschoolden in functies die het primaire proces ondersteunen. Zoals bijvoorbeeld technisch specialisten en (grafisch) vormgevers. Deze functies zijn noodzakelijk voor het ontwerpen en ontwikkelen van digitale leeroplossingen. Grotere bureaus hebben ook organisatorische ondersteuners in dienst. Maar ook hele andere disciplines zijn genoemd die bij een aantal bureaus wel een rol hebben in het primaire proces: psychologen, orthopedagogen, bestuurs- en organisatiekundigen. Deze zijn met name genoemd door de grotere bureaus, bijvoorbeeld om vanuit een multidisciplinaire aanpak leeroplossingen te bieden. Ook

geven sommige deelnemers aan dat medewerkers met een niet-onderwijskundige opleiding intern via bijvoorbeeld een train-de-trainer methode bijgeschoold in onderwijskundige kennis.

2.2.3

Onderaannemers.

Vrijwel alle deelnemers geven aan soms tot regelmatig gebruik te maken van onderaannemers. Meestal zijn dit dan zzp-ers. Zelfstandig werkende onderwijskundigen.

Wanneer gebruik wordt gemaakt van zelfstandig werkende onderaannemers dan is dit meestal via een vaste schil. Veel deelnemers geven aan de vaste schil langdurige relaties zijn en via het eigen netwerk zijn geworven. Ook wordt de kwaliteit van de onderaannemers geborgd door ze projecten te laten uitvoeren in samenwerking met eigen mensen en/of hun werkzaamheden goed te evalueren.

Ook marktpartijen die beschikken over complementaire diensten worden als onderaannemer ingeschakeld. Denk bijvoorbeeld aan mediabureaus die cameramensen en fotografen leveren.

2.2.4

Aanbod van diensten

In de marktconsultatie is er gevraagd naar welke diensten de partijen aanbieden. Deze diensten zijn in deze marktconsultatie verdeeld over zes hoofdcategorieën van diensten, namelijk:

- i. Strategie/beleid
- ii. Adviesdiensten
- iii. Onderzoeksdiensten
- iv. Ontwerp-/ontwikkelingsdiensten
- v. Implementatiediensten
- vi. Uitvoeringsdiensten.

In de het navolgende wordt hier uitgebreider op ingegaan, per categorie van diensten.

i. Strategie / beleid

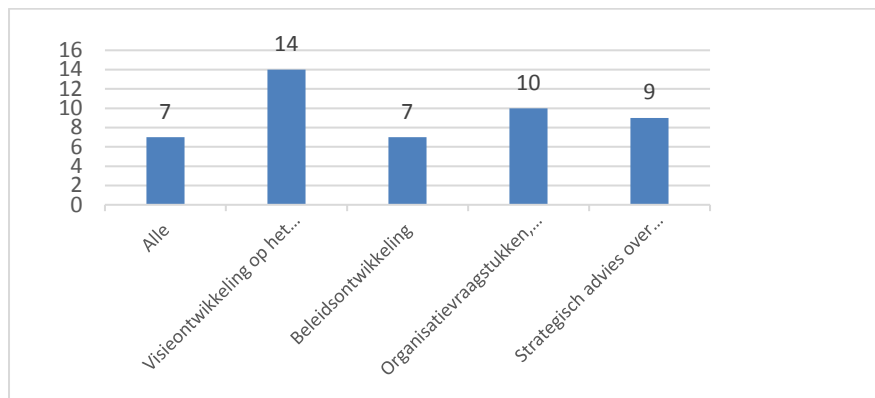
Onder deze categorie zijn de volgende diensten begrepen:

- Visieontwikkeling
- Beleidsontwikkeling
- Organisatievraagstukken
- Strategisch advies

Geen van de deelnemers heeft er gebruik van gemaakt om deze categorieën aan te vullen.

Er zijn zeven deelnemers die aangeven alle binnen deze categorie genoemde diensten aan te bieden. De meest genoemde dienst binnen deze categorie is: visie-ontwikkeling. De dienst die het minst vaak wordt aangeboden is: beleidsontwikkeling.

In de onderstaande grafiek staat de frequentie van de antwoorden over de verschillende categorieën van diensten binnen de hoofdcategorie strategie/beleid, weergegeven.



Figuur 2. Strategie/beleid

ii. Adviesdiensten

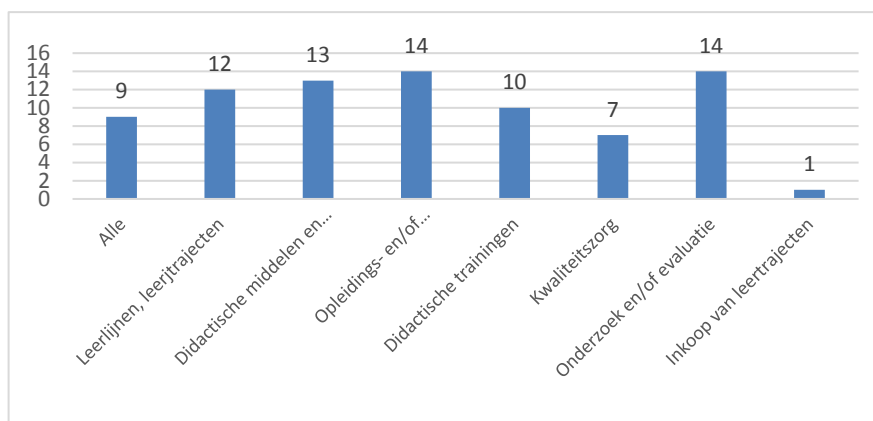
Het gaat in deze categorie niet om strategische adviesdiensten. In deze marktconsultatie is onderwijskundig advies uitgevraagd in relatie tot de volgende onderwijskundige deelproducten:

- Leerlijnen, leertrajecten
- Didactische middelen en leermaterialen
- Performance support
- Opleidings en/of leerconcepten en toepassing ervan
- Didactische trainingen
- Kwaliteitszorg
- Onderzoek en/of evaluatie
- Inkoop van leertrajecten

Er zijn negen deelnemers die advies over alle bovengenoemde producten aanbieden. Meest genoemde producten waarover geadviseerd wordt zijn: didactische middelen en leermaterialen, opleidings- en/of leerconcepten en toepassing ervan, en onderzoek en/of evaluatie. Advies over of bij de inkoop van leertrajecten lijkt minder vaak te worden aangeboden. Dat wil overigens niet zeggen dat deelnemers hierover niet over zouden kunnen adviseren. Zij gegeven in deze marktconsultatie slechts aan dit als zodanig niet actief aan te bieden op de markt.

In aanvulling op de gegeven acht deelproducten zijn door deelnemers ook de volgende deelproducten genoemd: toetsing en examinering en online begeleidingsprogramma gericht op experts en opleidingsadviseurs.

In figuur 3 op de volgende pagina staat de frequentie van de antwoorden weergegeven over de verschillende deelproducten binnen de hoofdcategorie adviesdiensten.



Figuur 3. Adviesdiensten

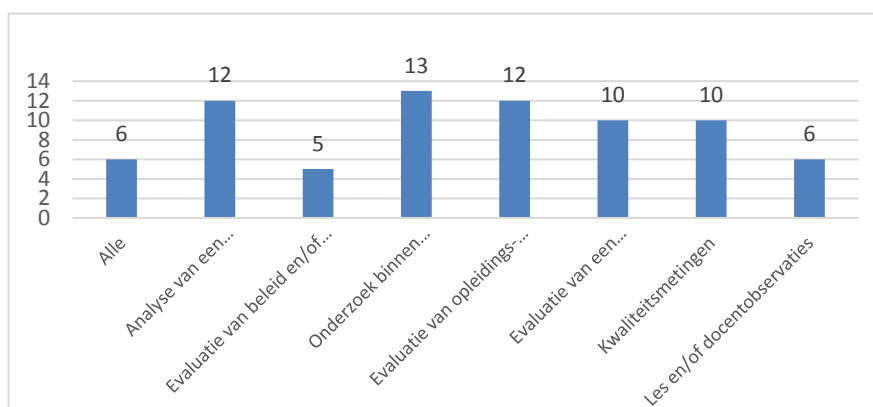
iii. Onderzoeksdiensten

Binnen deze categorie zijn in deze marktconsultatie de volgende deelproducten gedefinieerd als onderwerp van onderzoek:

- Analyse van een performancevraagstuk/leerbehoefte
- Evaluatie van beleid en/of organisatie (strategisch)
- Onderzoek binnen organisatie naar leerbehoeften
- Evaluatie van opleidings-/leerconcepten
- Evaluatie van een aangeboden leeroplossing
- Kwaliteitsmetingen

De meest genoemde onderzoeksdiensten zijn: analyse van een performancevraagstuk/leerbehoefte, onderzoek binnen de organisatie naar leerbehoeften en evaluatie van opleidings-/leerconcepten.

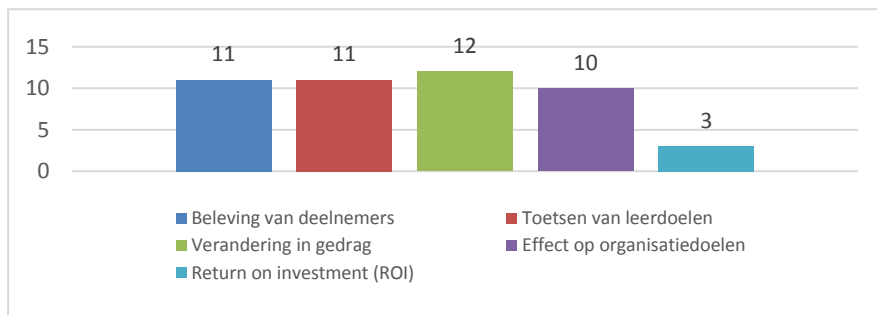
Aanvullende hierop zijn door deelnemers ook genoemd: taak- en functieanalyses en de inventarisatie van leerdoelen. Ook onderzoek naar het gebruik, de kwaliteit en de behoefte van leermiddelen werd genoemd.



Figuur 4. Onderzoeksdiensten

Het deelproduct (evaluatie)onderzoek naar opleidings-/leerconcepten was verder gespecificeerd in een vijftal onderdelen. In figuur 5 is de frequentie van antwoorden op deze vijf onderdelen weergegeven.

Hieruit blijkt dat het onderzoeken van de return on investment van een leerinterventie het minst vaak wordt aangeboden en/of uitgevoerd door de deelnemers. De overige vier onderdelen worden in gelijke mate geëvalueerd door de deelnemers.



Figuur 5. Evaluatie van opleidings-/leerconcepten

iv. Ontwerp- en ontwikkeldiensten

De diensten voor ontwerp en ontwikkeling zijn in deze marktconsultatie nader gespecificeerd in de volgende deelproducten:

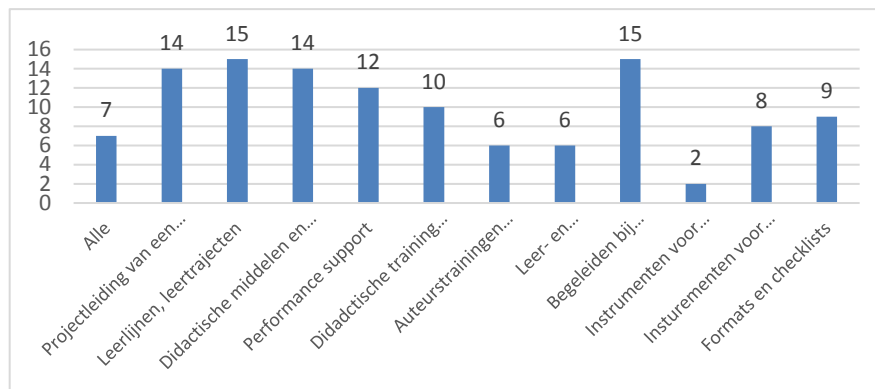
- Projectleiding van een ontwerp/ontwikkeltraject
- Leerlijnen, leertrajecten
- Didactische middelen en leer-/lesmaterialen
- Performance support
- Didactische trainingen (gericht op docenten)
- Auteurstrainingen (gericht op auteurs)
- Leer- en studievaardigheidstrainingen (gericht op lerenden)
- Begeleiden bij ontwikkeling van nieuwe leermiddelen
- Instrumenten voor kwaliteitszorg
- Instrumenten voor onderwijskundig
- Onderzoek/evaluatie
- Formats en checklists

Binnen deze categorie worden door deelnemende marktpartijen het meest genoemd: projectleiding van een ontwerp/ontwikkeltraject, ontwerpen/ontwikkelen van leerlijnen en trajecten, ontwerpen/ontwikkelen van didactische middelen en leer-/lesmaterialen en het aanbieden van begeleiding bij de ontwikkeling van nieuwe leermiddelen. Zeven partijen gaven aan alle diensten aan te bieden.

In deze categorie van diensten is er een aantal producten die mindere mate aangeboden worden, namelijk: instrumenten voor kwaliteitszorg, auteurstrainingen en leer- en studievaardigheidstrainingen. Enkele aanvullingen door marktpartijen gedaan zijn, zijn het ontwerpen/ontwikkelen van:

- E-learningmodules en -trajecten;
- Traineeships, talentontwikkelprogramma's, onboarding-cursussen, vakopleidingen, (online) begeleidingsprogramma's;
- Interne communicatiecampagnes

In de figuur op de volgende pagina staat de frequentie van antwoorden weergegeven naar deelproduct.



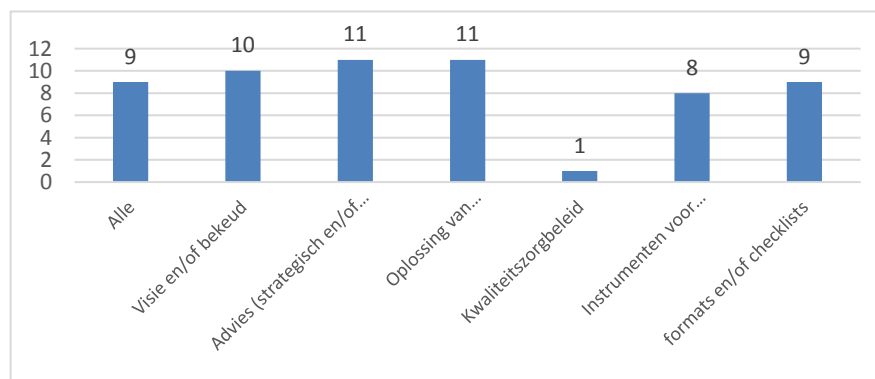
Figuur 6. Ontwerp/ontwikkeling

v. Implementatiediensten

Binnen deze categorie zijn de volgende deelproducten gedefinieerd als onderwerp van implementatiediensten:

- Visie en/of beleid
- Advies (strategisch en/of tactisch)
- Oplossing van een organisatie-/leervraagstuk
- Kwaliteitszorgbeleid
- Instrumenten voor onderzoek en/of kwaliteitsmeting
- Formats en/of checklists

Het implementeren van een kwaliteitszorgbeleid werd het minst vaak genoemd. Verder zit er weinig verschil tussen het aantal maal dat bovengenoemde deelproducten zijn genoemd (zie figuur 6).



Figuur 6. Implementatiediensten

vi. Uitvoeringsdiensten

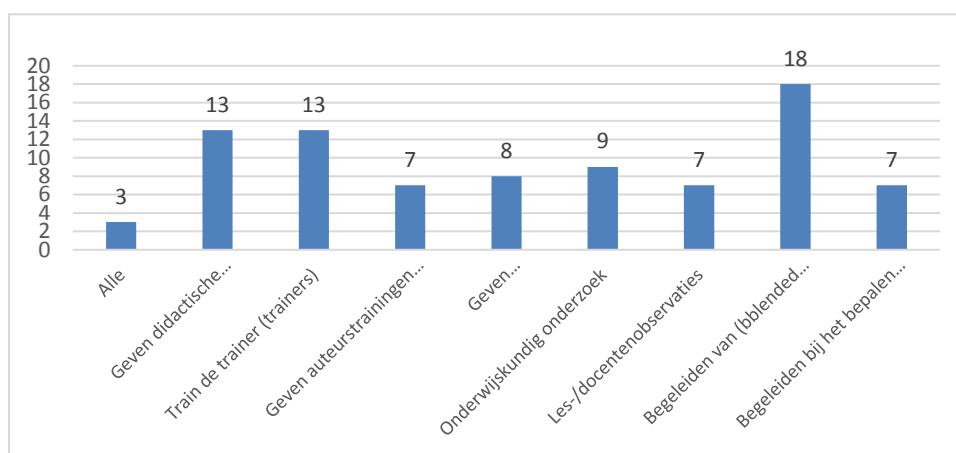
Onder uitvoeringsdiensten wordt in deze onder andere begrepen:

- Geven van didactische trainingen (docenten)
- Train de trainer (trainers)
- Geven van auteurstrainingen (auteurs)
- Geven van vaardigheidstrainingen (leer-, studievaardigheden)
- Onderwijskundig onderzoek
- Les-/docentobservatie
- Begeleiden van (blended) leertrajecten
- Begeleiden bij het bepalen van de didactische kwaliteitscriteria van een in te kopen leertraject

Er zijn maar weinig deelnemers die alle genoemde diensten aanbieden. Het begeleiden van (blended) leertrajecten wordt het meest genoemd. Daarop volgend: didactische trainingen en train de trainer-trainingen (beide door 13 partijen genoemd).

Aanvullend hierop zijn door marktpartijen volgende uitvoeringdiensten genoemd:

- Het geven van trainingen voor toetsing en examinering,
- het organiseren van grootschalige bijeenkomst voor kick offs en earning experiences
- begeleiden van en werkgroepen.



Figuur 7. Uitvoering

2.2.5

Functies en tarieven

Om inzicht te krijgen in het aanbod aan functies, is gevraagd naar welke functies deelnemers in eigen huis hebben, welke niveaus ze daarin onderscheiden en tegen welke tarieven ze deze op de markt aanbieden.

In de onderstaande tabel staan veel genoemde onderwijskundige functies en binnen welke bandbreedte deze worden aangeboden door de deelnemers. De bandbreedtes geven per functiegroep weer wat het laagstgenoemde tarief is en wat het hoogstgenoemde tarief is.

Tabel 2. Onderwijskundige functies en tarieven

Onderwijskundige functie en niveaus	Bandbreedte tarieven in €
Projectleider /-regisseur / manager/procesbegeleider	100 - 160
Adviseur, learning consultant	100 - 130
Ontwikkelaar (junior tot senior)	90 - 160
Ontwerper (junior tot senior)	90 - 155
Onderzoeker (trainee/junior tot senior)	65 - 150
Assessor (medior tot senior)	110 - 150

Daarnaast zijn volgende functies genoemd: docent (medior tot senior), onderwijskundig scriptschrijver, toetsdeskundige, coach/ontwikkelaar, art director.

De meeste functies worden aangeboden op de functieniveaus:

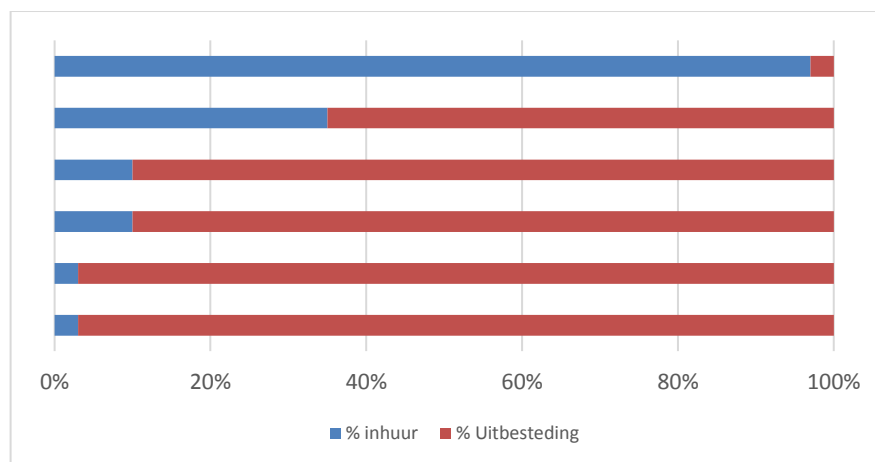
- junior: van starter tot twee à drie jaar ervaring. Maar ook tot vijf jaar ervaring is genoemd voor een juniorfunctie.
- medior: van twee tot zes jaar ervaring. Maar ook één keer genoemd een termijn van vijf tot tien jaar ervaring.
- senior: minimaal vier jaar tot ongeveer acht jaar ervaring. Maar een enkeling noemt dat voor een seniorfunctie minimaal tien jaar nodig is.
- Manager onderwijskundig advies/onderzoek: vanaf tenminste zes à acht jaar ervaring is dit niveau mogelijk.

2.2.6

Inspanningsverplichting en resultaatverplichting

Als er gekeken wordt naar wat de verhouding is tussen inhuur/detachering en uitbesteding, dan geven de meeste deelnemers aan dat ze op beide wijzen hun diensten kunnen aanbieden. Uit de antwoorden komt wel naar voren dat deelnemers er over het algemeen een voorkeur voor lijken te hebben om hun diensten op de ene wijze aan te bieden boven de andere.

In onderstaande figuur is dat voor zeven onderwijskundige bureaus weergegeven.

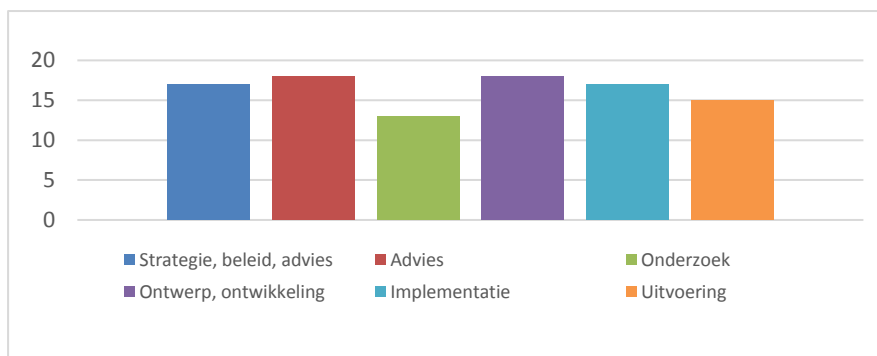


Figuur 8. % Omzet behaald uit inspanningsverplichting (meestal inhuur) en resultaatverplichting (uitbesteding) voor zeven deelnemers

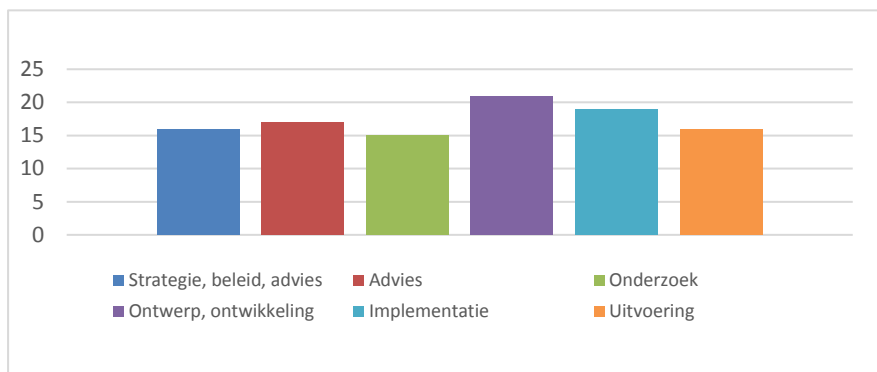
Slecht drie van de 22 deelnemers geven aan een voorkeur voor inspanningsverplichting/inhuur te hebben. Twee daarvan geven aan geen opdrachten op basis van een aanneemsom aan te nemen, oftewel geen opdrachten te aanvaarden op basis van een resultaatverplichting.

Aan de andere kant, een sterke voorkeur (tot 80% van de omzet) voor opdrachten op basis van een resultaatverplichting (uitbesteding) is door negen bedrijven aangegeven. Op de vraag: 'U aanvaardt opdrachten waarbij u medewerkers detacheert op basis van een inspanningsverplichting bij een opdrachtgever?' Hebben vier van de 23 partijen negatief geantwoord.

De overige tien deelnemers voeren beide uit. Het type opdracht lijkt van weinig invloed te zijn op de te kiezen contractvorm. Zie de figuren hieronder.



Figuur 9. Detachering naar categorie diensten



Figuur 10. Uitbesteding naar categorie diensten

Andere contracteringsvarianten worden ook toegepast: zoals een afgebakende opdracht met een uurtarief, online ondersteuning en begeleiding en sommige oplossingen op basis van een licentiemodel.

Als de deelnemende bedrijven medewerkers detacheren zijn ze voornamelijk in dienst van het bedrijf. Het gebruik van zzp'ers is ook gebruikelijk, maar in veel mindere mate. Het optreden als intermedior/broker wordt helemaal niet gedaan.

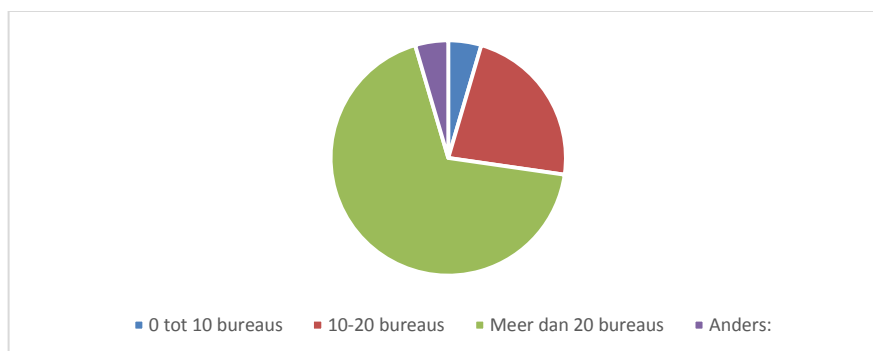
2.3 Marktkkenmerken

Om inzicht te krijgen in de omvang en de verhoudingen van de markt zijn er vragen gesteld die betrekking hebben op de ervaringen en perceptie van deelnemers in en op de markt, zoals omvang en aard van de markt en ervaren concurrentie in de markt. Verder is er ook naar de kwaliteiten en het onderscheidend vermogen van de bedrijven gevraagd.

2.3.1 *Omvang en concurrentie*

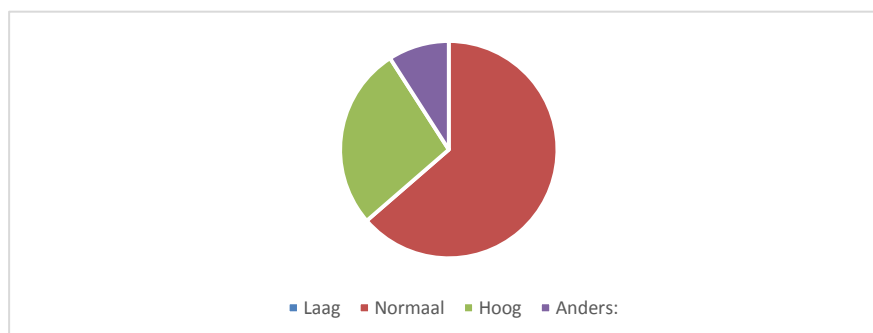
De bedrijven zijn gevraagd naar hun inschatting van de grootte van de markt in Nederland aan onderwijskundige bureaus (met meer dan één werknemer in dienst). Uit de antwoorden blijkt dat marktpartijen een vrij groot aanbod ervaren, het meest genoemd is een marktomvang van 20 of meer onderwijskundige bureaus. Eén partij heeft zelfs genoemd dat er meer dan 100 bureaus actief zijn op de Nederlandse markt.

Dit geeft aan dat er mogelijk veel potentiële bureaus zijn die zich zouden kunnen inschrijven voor een aanbesteding voor onderwijskundige diensten.



Figuur 11. Grootte van de markt in onderwijskunde bureaus

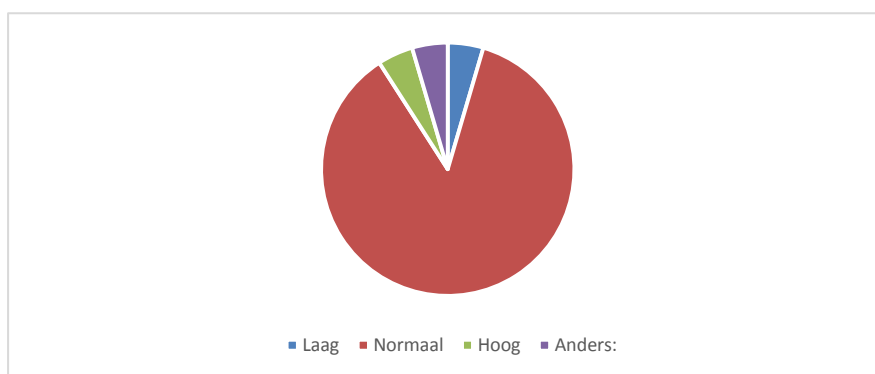
De bedrijven zijn ook gevraagd naar hun inschatting van omvang van de zzp-markt: het aantal zelfstandig werkende onderwijskundigen in Nederland. Uit de antwoorden blijkt dat er over het algemeen een gezond aanbod wordt ervaren van van zzp'ers. Sommigen signaleren een lichtelijk hoger aanbod van zzp'ers dan er vraag is naar zzp'ers in de markt. Zie onderstaande figuur.



Figuur 12. Grootte van de zzp-markt

Een aantal deelnemers, waaronder juist ook enkele grotere marktpartijen, geeft aan daadwerkelijk concurrentie te ervaren van zzp-ers. Dat zal ermee te maken hebben dat zzp-ers minder of geen overheadskosten in rekening hoeven te brengen en dus tegen een lager tarief hun diensten kunnen aanbieden.

Over het algemeen vinden de partijen die hebben meegedaan aan de marktconsultatie dat er sprake is van een gezonde verhouding van vraag een aanbod in de markt:



Figuur 13. Concurrentie in de markt

De markt kent zijn concurrenten. Gevraagd naar welke drie partijen zij het meest tegenkomen, blijkt dat zij elkaar noemen. Ook geven enkele deelnemers aan dat de belangrijkste concurrenten verschillen over het type opdracht. Voor tradionele onderwijskundige consultancy ziet men ander concurrenten dan voor opdrachten op vlak van bijvoorbeeld e-learning, gaming of microleren.

In deze marktconsultatie is ook gevraagd naar de concurrentie van grootbedrijven en naar concurrentie uit het buitenland. Ruim tweederde gaf aan dat ze geen concurrentie ervaren van grootbedrijven (bedrijven met meer dan 250 werknemers). Een aantal marktpartijen noemde wel enkele grootbedrijven als concurrent. Hieronder: consultancykantoren, IT bedrijven en opleidingsinstituten.

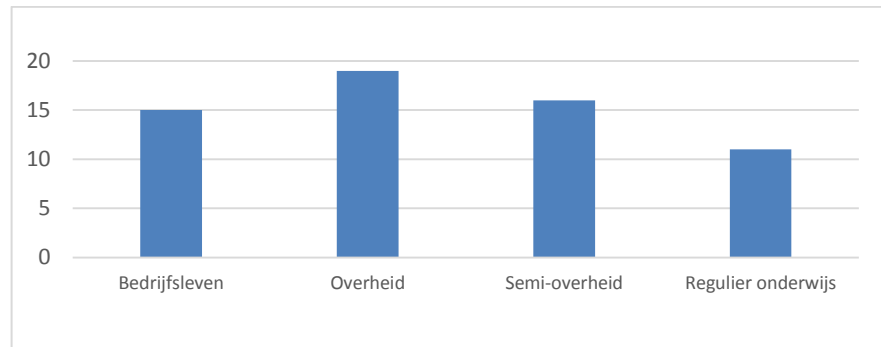
Er wordt nauwelijks concurrentie ervaren van buiten de Nederlandse grenzen. Er was één bedrijf dat aangaf dat het een enkele keer gebeurd, bij een multinational waarbij een buitenlandse partij al actief is. Er waren verder maar drie bedrijven die aangaven dat ze dit in beperkte mate ervaren. Door twee partijen werden de volgende twee landen genoemd: het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. België en Duitsland werd door één partij genoemd.

In het externe marktonderzoek zijn meerdere grote en zeer grote (consultancy)kantoren geïdentificeerd als 'aanbieder van onderwijskundigen' (zie bijlage 1). Toch worden deze niet allemaal als concurrent ervaren. Mogelijk opereren ze in verschillende marktniches of zijn de onderwijskundige diensten een 'bijproduct' van eigen interne opleidingscentra die (nog) niet op grote schaal worden ingezet als externe consultants.

2.3.2

Opdrachtgevers

Als er gekeken wordt naar de aard van de opdrachtgevers van de deelnemende bedrijven, dan geeft elke deelnemer wel aan in meerdere branches te werken. De overheid is hierbij meest genoemde opdrachtgever, zij het met een kleine meerderheid. De verschillen met opdrachten uit semi-overheid, bedrijfsleven en het regulier onderwijs zijn niet erg groot. Zie figuur 14.



Figuur 14. Branches

2.3.3

Kwaliteit van dienstverlening

Ongeveer tweederdere van de deelnemers is in bezit van een (kwaliteits-)certificaat. ISO 9001³ wordt het meest genoemd. Dat is verklaarbaar want ISO 9001 is de internationale norm voor kwaliteitsmanagement. De norm bevat eisen aan een kwaliteitsmanagementsysteem, waaronder: klantgerichtheid, betrokkenheid van medewerkers en het topmanagement, een procesbenadering en relatiemanagement.

Ook genoemd zijn de ISO-certificeringen: ISO 4001 en ISO 27001⁴. De ISO-norm 4001 beschrijft de eisen waaraan een milieumanagementsysteem moet voldoen. De ISO-norm 27001 beschrijft hoe op een procesmatig met het beveiligen van informatie kan worden omgegaan om de vertrouwelijkheid, beschikbaarheid en integriteit van informatie binnen de organisatie zeker te stellen. Denk hierbij aan het beschermen van persoons- en/of bedrijfsgegevens, bescherming tegen hackers en inbraak.

Daarnaast geeft een enkele enkele deelnemer aan te beschikken over Cedeo-certificering. Cedeo is de onafhankelijke keuringsinstantie die de kwaliteit van human resource-dienstverleners meet en waarborgt. Cedeo doet dit door tweejaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren onder inkopers van onder andere bedrijfsopleidingen. Om een Cedeo-erkenning te behalen, moet minstens 80% van de benaderde opdrachtgevers 'tevreden' of 'zeer tevreden' zijn over de kwaliteit van de onderzochte opleidingen.

Ook CRKBO-certificeringen zijn genoemd. CRKBO staat voor Centraal Register Kort Beroepsonderwijs. In het CRKBO-register voor instellingen staan onderwijsinstellingen ingeschreven die voldoen aan de

³ Formele notatie in Nederland: NEN-EN-ISO 9001:2015

⁴ Formele notatie in Nederland resp.: NEN-EN ISO 14001:2015 en NEN-EN-ISO/IEC 27001:2017

kwaliteitscode voor opleidingsinstellingen voor kort beroepsonderwijs. In het CRKBO-register voor docenten staan zelfstandig werkende docenten ingeschreven die voldoen aan de kwaliteitscode voor docenten. De Belastingdienst stelt inschrijving in het juiste CRKBO-register als voorwaarde om in aanmerking te komen voor BTW-vrijstelling.

2.3.4

Onderscheidend vermogen

Deelnemers geven verschillende bedrijfskenmerken en competenties aan op basis waarvan zij vinden dat ze zich hiermee onderscheiden van anderen. Meest genoemde kwaliteiten zijn: full service dienstverlening of integrale dienstverlening en het beschikken over (brede) ervaring. De deelnemers die dit antwoordden waren met name de wat grotere bureaus. Deze hebben meer verschillende functies in huis en kunnen over de breedte diensten leveren: van strategisch advies tot en met (technische en creatieve) uitvoering en implementatie.

Andere kwaliteiten die door meerdere deelnemers zijn genoemd:

- Het leveren van maatwerk
- Het werken in co-creatie: "projecten met ons moeten naast resultaat ook voelen als een feestje"
- Hoge kwaliteit van dienstverlening
- Academisch geschoold personeel
- Kunnen beschikken over (eigen) wetenschappelijk onderzoek
- Het in eigen huis hebben van verschillende technische specialisten

Andere voordelen zien meer op omstandigheden zoals het zijn van marktleider of het kunnen terugvallen op een moederorganisatie. Ook specialisaties zijn genoemd. Zoals bijvoorbeeld het zich toeleggen op: leermiddelen, creativiteit of gamification. En ook genoemd als onderscheidend kenmerk: het werken op basis van uitbesteding. De verantwoordelijkheid voor het binnen budget en planning opleveren van de opdracht draagt in hoge mate bij aan kosteneffectiviteit ervan.

Er zijn veel verschillende competenties, eigenschappen en kenmerken genoemd. Niet alle onderscheidende kenmerken lenen zich voor een goede en objectieve toepassing in een aanbesteding. Ook was er een zekere mate van overlap in de antwoorden. Dit kan erop wijzen dat de onderscheidende verschillen en kwaliteitsverschillen tussen de marktpartijen klein zijn. Hoe deze onderscheidende eigenschappen goed aan te spreken in de voorgenomen aanbesteding, zal daarom het nodige denkwerk vergen.

2.3.5

Duurzaamheid

De Rijksoverheid streeft naar een duurzame samenleving. Om die reden wil de Rijksoverheid zelf het goede voorbeeld geven met haar manier van inkopen van producten en diensten, door:

- de gevolgen van klimaatverandering aanpakken
- de ontwikkeling naar een circulaire (duurzame) economie versnellen
- baankansen creëren voor mensen die minder makkelijk op de arbeidsmarkt komen.

Het Rijk hanteert hierbij drie ambitieniveaus: basis, significant of ambitieus. Om te kunnen bepalen wat het meest passend is voor de markt van onderwijskundige diensten, is in deze marktconsultatie gevraagd naar duurzaamheidsinitiatieven van marktpartijen en/of verdere mogelijkheden die zij zien voor verduurzaming.

Omdat duurzaam inkopen een verplicht karakter heeft binnen de Rijksoverheid, is in deze marktconsultatie gevraagd naar de ervaringen van marktpartijen hiermee.

De meeste deelnemers dragen bij aan maatschappelijke doelen. Deels heeft dit betrekking op de aard van de opdrachtgever voor wie opdrachten worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld: het ontwikkelen van oplossingen voor een organisatie met een maatschappelijk doel. Ook genoemd in dit verband: het reduceren of schrappen van kosten zodat bepaalde maatschappelijke doelgroepen ook gebruik kunnen maken van de diensten van de deelnemer. Sommige deelnemers zien ook het verbeteren van het onderwijs als maatschappelijk doel omdat ze hiermee bijdragen aan de ontwikkeling van jonge mensen.

Ook geven de meeste deelnemers aan dat zij bekend zijn met social return. Social return is een instrument dat via inkoop wordt aangewend om werkgelegenheid te bevorderen binnen de groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ongeveer éénderde van de deelnemers geeft aan dat ze met social return nog weinig ervaring hebben en/of het soms lastig vinden om het toe te passen. Een aantal partijen staat er zeker wel voor open om hier ervaring mee op te doen. Deelnemers die hier al wel actief mee bezig zijn geven aan dat zij bijvoorbeeld werknemers in dienst hebben met een fysieke beperking, een vluchtenlingenstatus of vanuit een uitkeringssituatie of via een reïntegratietraject in dienst zijn gekomen. De meer met social return ervaren deelnemers zijn met name de (wat) grotere bureaus. Dat lijkt verklaarbaar omdat de verplichting om social return op te nemen in een aanbesteding start bij een opdrachtomvang vanaf 250.000 euro. Bureaus die zich richten op opdrachten van beperkte omvang zullen hier dus minder mee in aanraking komen.

Een vraag naar de milieudoelstellingen kwam ook aanbod in de marktconsultatie. Deelnemers nemen milieumaatregelen door bijvoorbeeld het stimuleren van het gebruik van openbaar vervoer en/of het gebruik van hybride of elektrische auto's door zijn werknemers. Ook wordt het gebruik van moderne technologie soms genoemd als middel om minder te hoeven reizen. En een aantal deelnemers noemt het kantoorpand waarin ze zijn gevestigd als milieudoelstelling. Denk hierbij aan een duurzaam pand dat bijvoorbeeld voorzien is van zonnepanelen of een groen dak. Alleen de grotere bureaus, of de bureaus die dochteronderneming zijn van een grote moeder, voeren een duidelijk corporate beleid met betrekking tot milieu en/of sociale duurzaamheid en/of hebben een ISO-certificering op dit vlak.

Uit deze marktconsultatie lijkt het maatschappelijk verantwoord ondernemen door onderwijskundige bureaus (nog) niet op een hoog niveau te staan. Met name de antwoorden op milieuduurzaamheid hebben nog een weinig ambitieus karakter: het verminderen van

papiergebruik, stimuleren van OV en/of hybride/electrisch rijden, zonnepanelen.

Voor de aankomende aanbesteding lijkt het daarom niet realistisch om uit te gaan van hoge ambitieniveaus (significant en ambitieus) met betrekking tot milieuduurzaamheid. De sociale duurzaamheid biedt mogelijk meer aanknopingspunten voor onderscheidende en meer ambitieuze oplossingen.

2.3.6

Ontwikkelingen en digitalisering

Er is een veelheid aan ontwikkelingen genoemd die komende jaren van toenemend belang zullen worden:

1. Leren en werk raken steeds meer met elkaar verbonden: werkplekleren of werkend leren. Hierdoor zal ook de behoefte aan kortdurende leerinterventies toenemen. Kleine leereenheden (learning bites) en korte termijnactiviteiten in snelle content gepresenteerd (microleren). Werknemers zullen in mindere mate hoeven te beschikken over parate kennis maar moeten daarentegen wel snel kennis kunnen opzoeken, interpreteren en inzetten. Het belang van performance support zal toenemen.
2. De ontwikkeling van werkplekleren sluit naadloos aan op de ontwikkelingen van individueel leren en gepersonaliseerd leren. Verschillende deelnemers verwachten dat het formeel klassikaal leren zijn langste tijd heeft gehad als dominante leervorm voor werkenden. Mede door dat het een kostbare vorm van leren is, verdwijnt deze wijze van leren voor werkenden langzaam naar de achtergrond. Eigen verantwoordelijkheid en eigen regie van werkenden over hun leeractiviteiten wordt ook in toenemende mate belangrijker. En eigen regie kan pas echt floreren wanneer er plaats- en tijdonafhankelijk geleerd kan worden.
3. Blended leren en flipped classroom. Onder blended leren (of learning) wordt verstaan: een mix van leren, met en zonder technologie. Bijvoorbeeld, klassikaal leren gecombineerd met e-learning. De verschijningsvormen van blended leren zijn divers en haast oneindig. Een voorbeeld van blended leren, en een door sommige deelnemers genoemde ontwikkeling, is het omdraaien van klassikaal leren met het individueel leren thuis: flipped classroom. Stof die normaalgesproken klassikaal wordt behandeld wordt nu aangeboden via online video's. In de klas worden gezamenlijk opdrachten gemaakt. Wat het kan opleveren is dat docenten meer tijd overhouden in de klassikale lessen om de stof te leren toepassen. De effectiviteit van blended leren is onomstreden. Met een juiste mix aan leeractiviteiten en leermiddelen bereik je het meest leeropbrengst.
4. Meetbaarheid van leren: aan digitale leeromgevingen en (online) lesmethoden kunnen data worden onttrokken. Het winnen en analyseren hiervan zal in toenemende mate belangrijk worden: learning analytics. En daarmee ook de return of investment (ROI) van leren: wat levert het leren uiteindelijk op? Het leren kan gekoppeld worden aan prestaties op de werkvloer. Veel evaluaties van leerinterventies blijven steken op het niveau van het leerproces en/of het geleerde. Evaluaties en

analyses van de uitkomsten en toepassing van het geleerde in de praktijk en de effecten van het geleerde op individuele of bedrijfsresultaten, zijn een stuk lastiger en complexer maar noodzakelijk om een ROI te kunnen bepalen.

5. Immersief leren en technologische toepassingen worden belangrijk: virtual reality (VR) en augmented reality (AR). Maar ook toepassing van hologrammen, gamification, chatbots en escape rooms zijn genoemd als voorbeelden.
6. Onder meer als spin-off van verschillende digitale en technologische ontwikkelen en/of toepassingen zullen audio-visuele middelen aan importantie winnen. Het leren via (interactieve) video is gangbaar in de flipped classroom en animaties zijn essentieel voor het leren via digitale games.
7. 21st century skills: Banen in de toekomst zullen steeds meer draaien om digitale vaardigheden. De vraag naar professionals met ICT-kennis wordt alsmaar groter. Maar ook in andere beroepsgroepen wordt een mate van digitale geletterdheid een vereiste. Digitale geletterdheid omvat naast ICT basisvaardigheden ook mediawijsheid, informatievaardigheden en computational thinking. Gedegen kennis over digitalisering is ook een basisfundament voor de hedendaagse onderwijskundige.

Andere ontwikkelingen die door deelnemersesignaleerd worden:

- Toepassing van agile-methodes en design thinking in het onderwijskundige veld;
- Opkomen van artificial intelligence en machine learning;
- Personeelstekorten aan docenten en trainers. Dit is mogelijk gedeeltelijk op te vangen met intensivering van train-de-trainer cursussen;
- Het effectief en continue werven en opleiden van jonge werknemers via pre- en onboardingcursussen. En daarnaast tegelijkertijd vasthouden van de oudere werknemers;
- Het ontstaan van leernetwerken en leergemeenschappen.

Veel van de bovengenoemde ontwikkelingen hangen samen met toenemende digitalisering. De digitale transitie op het gebied van leren en ontwikkelen is nog in volle gang. Technologie raakt breder beschikbaar en wordt ook eenvoudiger toepasbaar. Daardoor wordt het goedkoper om digitale leermiddelen te ontwikkelen. Ook raken lerenden meer gewend aan het leren door middel van (mobile) digitale leeroplossingen. Maar, waarschuwen sommige deelnemers, digitalisering van leren en ontwikkelen kan nooit een doel op zich zijn. Digitaal onderwijs en leermiddelen moeten bijdragen aan het beoogde onderwijsdoel en zijn daardoor altijd ondersteunend.

Digitalisering van leren en ontwikkelen is voor sommige deelnemers belangrijk omdat ze er hun bestaanrecht aan ontleen en het hun core business is. Niet alleen omdat ze digitale leeroplossingen bieden maar ook omdat ze er onderzoek naar doen en over adviseren.