



Belastingdienst

VERSLAG

Marktconsultaties horend bij de aanbesteding
'Trainingen breed werven en objectief selecteren
voor de Rijksoverheid en enkele Hoge Colleges van
Staat' (IUC23-698)

Datum	18 Februari 2025
Status	Definitief
Auteur	IUC Belastingdienst

Inhoud

1	Managementsamenvatting—3
2	Verslag marktconsultatie—4
2.1	Inleiding—4
2.2	Deelnemers—4
3	Bevindingen initiële marktconsultatie (juli 2024)—5
3.1	Algemeen—5
3.1.1	Omvang en reikwijdte diensten—5
3.1.2	De Rijksoverheid als klant bedienen?—5
3.2	Diensten en trainingen m.b.t. objectief werven en selecteren—5
3.2.1	Diensten en trainingen—5
3.2.2	Aanbodwijze en reikwijdte—6
3.2.3	Onderaannemers—6
3.2.4	Trainingsaanpak—6
3.2.5	Kwaliteit van/eisen aan trainers—7
3.3	Markt—7
3.3.1	Kenmerken—7
3.3.2	Onderscheid en concurrentiedruk—8
3.3.3	Ontwikkelingen middellange en lange termijn—9
3.3.4	Kansen en belemmeringen—9
3.4	Tarieven—9
3.4.1	Prijscomponenten—10
3.5	Duurzaamheid—10
3.5.1	Diversiteit en inclusie en social return—10
3.6	Voorgenomen aanbesteding—11
4	Bevindingen aanvullende marktconsultatie (januari 2025)—13
	Bijlage: Voorgenomen opdracht zoals gepubliceerd bij de aanvullende marktconsultatie —14

1 Managementsamenvatting

Dit verslag beschrijft de uitkomsten van twee schriftelijke marktconsultaties die zijn gehouden door het IUC Belastingdienst in juli 2024 en januari 2025 in het kader van een voorgenomen aanbesteding 'Trainingen inclusief werven en selecteren de Rijksoverheid' (nu: Trainingen breed werven en objectief selecteren voor de Rijksoverheid en enkele Hoge Colleges van Staat').

Aan de eerste marktconsultatie hebben dertien marktpartijen meegewerkt. Aan de aanvullende marktconsultatie van januari 2025 hebben elf, grotendeels dezelfde, marktpartijen meegewerkt. .

Opvallende bevindingen uit deze marktconsultatie zijn dat:

- De respondenten aan beide schriftelijke marktconsultaties geven allen aan geïnteresseerd te zijn in de aanbesteding en in het uitvoeren van de opdracht onder de voorwaarde dat de invulling van de opdracht past bij de diensten van respondent en er sprake is van een aanvaardbare risicoverdeling.
- De voorgenomen opdracht sluit aan bij het aanbod van de markt. De respondenten aan de aanvullende marktconsultatie geven allen aan te kunnen voldoen aan de omvang van de opdracht en de aanpak ervan met onder andere e-learning en open trainingen in groepsverband.
- De markt is zeer divers: van grootbedrijven tot MKB en eenmanszaken.
- Er is sprake van een grotendeels volwassen markt die de gevraagde trainingen al langer aanbiedt en daarbij gebruik maakt van wetenschappelijke inzichten en praktijkervaring, voortkomend uit een eigen diversiteitsachtergrond, werving- en selectieachtergrond en/of omdat de respondent zelf een diversiteits- en inclusiebeleid voert.
- De markt heeft zich redelijk gezet maar biedt door groei zeker nog ruimte voor nieuwe toetreders. De verwachting is dat de grotere en/of gerenomeerde aanbieders hun marktpotentieel verder zullen bestedigen.
- De markt ontwikkelt zich verder, onder andere door innovaties, demografische en maatschappelijke en politieke ontwikkelingen.

2 Verslag marktconsultatie

2.1 Inleiding

Een marktconsultatie is een georganiseerde informatie-uitwisseling met belanghebbende (markt)partijen over een voorgenomen aanbesteding. Aan de hand van de opgedane informatie en inzichten stelt de aanbestedende dienst de haalbaarheid en de randvoorwaarden van de opdracht vast.

Het IUC Belastingdienst heeft in juli 2024 en januari 2025 een marktconsultatie gehouden onder bedrijven die trainingsdiensten uitvoeren, gericht op het objectief (inclusief) werven en selecteren van kandidaten. De aanleiding voor deze marktconsultatie is een voorgenomen aanbesteding 'Trainingen breed werven en objectief selecteren voor de Rijksoverheid en enkele Hoge Colleges van Staat' in opdracht van categoriemanagement Vakken en Persoonlijke Ontwikkeling (VP&O).

Met deze marktconsultaties beoogt het IUC onder andere inzicht te krijgen in:

- De aard en omvang van de potentiële markt;
- De interesse van marktpartijen om mee te dingen in voornoemde Europese aanbesteding;
- In de markt gangbare tarieven;
- De voorwaarden voor een succesvolle aanbesteding en uitvoering van de opdracht.

In januari 2025 is via een schriftelijke procedure de voorgenomen opdracht qua invulling en omvang getoetst aan de markt.

2.2 Deelnemers

Aan de voornoemde marktconsultaties hebben de volgende marktpartijen (hierna: respondenten) deelgenomen:

Marktpartijen	Marktconsultatie 2024	Aanvullende marktconsultatie 2025
Acco Nederland	√	✗
BMC	√	√
Deloitte	√	√
GITP	√	√
Group Moovs	√	√
Human Centric	√	√
Leeuwendaal	√	√
LTP Advies	√	✗
New Bees	√	√
No Labels	√	√
Occolus	√	√
PWC Advisory	√	√
RoestVrijTaal	√	✗
Inclusion Studio	✗	√

3 Bevindingen initiële marktconsultatie (juli 2024)

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen uit de eerste marktconsultatie (juli 2024) beschreven.

3.1 Algemeen

3.1.1 *Omvang en reikwijdte diensten*

Uit de marktconsultatie blijkt dat de markt voor trainingen die zich richten op objectief/inclusief werven en selecteren grotendeels bestaat uit MKB-bedrijven -waaronder kleine MKB-bedrijven (<50 medewerkers) en grotere MKB-bedrijven (vanaf 50 tot 250 medewerkers). Ook zijn er grote trainingsbureaus en (learning) consultancybedrijven (> 250 medewerkers) actief op de markt. Zowel de MKB- als de grootbedrijven maken veelvuldig gebruik van onderaannemers. Zij laten de uitvoering van de trainingen over aan (vaste) kleine samenwerkingspartners, veelal kleine zelfstandigen. Ook als er gebruik gemaakt wordt van trainingsacteuren dan worden deze meestal op dagdeelbasis ingehuurd als onderaannemer.

De meeste partijen bedienen de Nederlandse markt. Een kleiner deel, de grootbedrijven onder de respondenten, bedienen Europa en/of hebben zelfs een nog grotere reikwijdte.

3.1.2 *De Rijksoverheid als klant bedienen?*

Alle responden geven aan dat zij verwachten dat zij de Rijksoverheid als klant zouden kunnen bedienen.

Het merendeel van de respondenten heeft ervaring met de Rijksoverheid als klant doordat zij in een (recent) verleden al eens opdrachten voor het Rijk hebben uitgevoerd en/of op dit moment voor de Rijksoverheid werken.. Een kleiner deel is nog onbekend met het werken voor de (Nederlandse) Rijksoverheid maar geeft aan wel ervaring te hebben met het werken voor grote organisaties.

3.2 Diensten en trainingen m.b.t. objectief werven en selecteren

3.2.1 *Diensten en trainingen*

Eén van de respondenten richt zich voornamelijk op het geven van trainingen op het gebied van het schrijven van inclusieve vacatureteksten. Deze trainingen zijn met name bedoeld voor de functiegroepen die binnen een organisatie vacatureteksten opstellen. Dat zijn meestal HR-functionarissen en vacaturehouders (teammanagers).

De overige responden verrichten meer generieke trainings- en/of consultancy- diensten op het vlak van diversiteit en inclusie en objectief werven en selecteren:

- Trainingen, zoals: het voeren van selectiegesprekken o.b.v. STAR-methodiek, unconscious bias, gericht op het creëren van een inclusieve bedrijfscultuur. Daarnaast is ook veel genoemd: het aanbieden van workshops en coaching op deze onderwerpen.
- Ook bieden sommige respondenten volledig op maat gemaakte programma's aan zoals een leiderschapsprogramma.
- De grootbedrijven onder de respondenten hebben meestal een eigen interne academy waarin ook het onderwerp diversiteit en inclusie wordt behandeld.
- Advies- en implementatietrajecten op het vlak van diversiteit, gelijkheid, inclusie (DGI).
- Digitale oplossingen, waaronder e-learnings en 360-graden feedback. Deze diensten helpen organisaties bij het benutten van de kracht van diversiteit om duurzame en productieve relaties op te bouwen en betere bedrijfsresultaten te behalen.

- Employee-experience / talentjourney: het benutten van diversiteit aan talent binnen de organisatie beginnend bij werving en selectie, onboarding, ontwikkeling tijdens dienstverband en uitdiensttreding.

De doelgroepen die worden bediend zijn divers. Uitlopend van medewerkerniveau (bewustwording van eigen biases en processen van in- en uitsluiting) tot (beginnend) leidinggevend in hun rol als 'hiring managers' en leiders van een team binnen organisaties. En uiteraard ook HR-professionals als procesleiders van selectie- en wervingstrajecten.

De trainingen worden zowel gegeven aan individuen als aan teams en veelal organisatiebreed. Respondenten bieden wel een standaard aanbod maar daarnaast worden veel trainingen op maat gemaakt voor klanten. Het gaat daarbij meestal om de nadruk op specifieke onderwerpen, specifieke casuïstiek of een training wordt ontwikkeld voor een specifieke doelgroep. Ook wordt er door sommige respondenten train de trainer-trainingen uitgevoerd.

3.2.2 *Aanbodwijze en reikwijdte*

Alle respondenten bieden trainingen aan op aanvraag, en voeren die uit zowel incompany als op locatie elders. Hierbij kan sprake zijn van een standaard training (generiek) maar vaak juist maatwerk.

Slechts vier respondenten geven aan trainingen aan te bieden via 'open aanbod'. Dat wil zeggen, de inschrijving staat open voor iedereen en is niet beperkt tot een bepaalde klant of opdrachtgever. Dit betreft een generieke aanbod.

Incompany-aanbod is voor alle respondenten de belangrijkste wijze waarop de trainingen worden aangeboden. Met incompany maatwerk wordt geborgd dat de inhoud en vormen goed aansluiten bij de (dagelijkse) praktijk van de deelnemers aan de training en bij de visie en de gewenste werkwijze van de organisatie.

De meeste respondenten bieden hun trainingen landelijk aan. Een aantal respondenten geeft aan de trainingen aan te bieden binnen de Benelux (België, Nederland en Luxemburg). Twee respondenten opereren in een groter verband en bieden trainingen binnen Europa of zelfs wereldwijd.

3.2.3 *Onderaannemers*

Drie respondenten geven aan geen beroep te doen op onderaannemers. De overige respondenten maken in meer of mindere mate wel gebruik van onderaannemers. Meestal zijn dat trainers en acteurs. Maar ook voor sprekers, deskundigen en voor de uitvoering van (serious) games wordt een beroep gedaan op samenwerkingspartners.

3.2.4 *Trainingsaanpak*

Alle respondenten baseren hun trainingsaanpak op wetenschappelijke kennis -o.a. psychologische inzichten- en op praktijkervaring. In het laatste geval wordt er dan vooral gebruik gemaakt van trainers die zelf ook ervaringsdeskundigen zijn. Bijvoorbeeld als wervings- en selectieadviseur of trainers met een diversiteitsachtergrond.

Uitgaande van maatwerk wordt door de meeste respondenten genoemd dat een opdracht start met een intake met de klant/opdrachtgever. In de intake wordt de vraag (behoefte) van de klant aangescherpt. Vervolgens wordt de training en het trainingsmateriaal ontwikkeld. Vaak gebeurt dit in co-creatie met de klant. Na afloop van de training of trainingsprogramma worden de diensten geëvalueerd.

Respondenten geven aan dat de trainingen gebaseerd zijn op aanvaarde wetenschappelijke en didactische inzichten zoals het 70-20-10 leermodel¹. In de trainingen is er veelal aandacht voor

¹ 70% van het leren gebeurt via werkervaring, 20% door interactie met anderen, en 10% door formele training.

verschillende leerstijlen, persoonlijke leerdoelen, blended leren, sociale interactie, interactieve werkvormen en/of wetenschappelijke inzichten.

Responden geven aan zich van hun concurrenten te onderscheiden in trainingsaanpak door:

- *Learning by doing* toe te passen. Daaronder begrepen een combinatie van praktijkgerichte opdrachten en interactieve groepssessies.
- Combinatie van inzicht en ontwikkeling te realiseren door gebruik te maken van gevalideerde vragenlijsten en persoonlijke leerdoelen.
- Te focussen op maatwerk in co-creatie met de opdrachtgever.
- Gebruik kunnen maken van wereldwijde kennis.
- Veel kennis te hebben van de Rijksoverheid.
- Door ook vanaf de start al gericht te zijn op implementatie in de organisatie.
- Dat trainingen worden uitgevoerd door trainers die zelf ook wervings- en selectieadviseur zijn (geweest) en/of door trainers die ervaringsdeskundigen zijn doordat zij een diverse achtergrond hebben.
- Door gebruik te kunnen maken van een eigen inhouse academy.
- Door gebruik te maken van nieuwe leertechnologieën en digitale vormen.
- Doordat de respondent ook ervaring heeft als organisatieadviseur en daardoor het onderwerp in een breder organisatieperspectief kan plaatsen.
- Doordat de respondent zijn eigen personeel op dezelfde wijze aanneemt als in de trainingen wordt gedoceerd.
- Gebruik te maken van didactisch-vaardige trainers die een veilige omgeving kunnen creëren.

3.2.5

Kwaliteit van/eisen aan trainers

Alle responden geven aan minimale kwaliteitseisen te stellen aan hun trainers. De minimale eisen kunnen opleiding of certificering van de trainer betreffen: HBO of wetenschappelijk opgeleid en/of daarnaast opgeleid en/of gecertificeerd als trainer.

Maar naast opleiding vinden responden vooral ervaring van belang. Bijvoorbeeld minimaal drie of vijf jaar ervaring in het geven van trainingen op het gebied van gedragstrainingen. Of minimaal een aantal jaar ervaring als trainer op senior niveau. Vaak ook aangevuld met specifieke kennis op het vlak van diversiteit en inclusie: “trainers/adviseurs met de benen in de praktijk”. Maar vaak wordt hiermee ook bedoeld, inhoudelijk: kennis over werving en selectieprocessen, kennis over diversiteit, inclusie en bias.

Ook geven sommige respondenten aan dat een trainer minimaal affiniteit met het onderwerp moet hebben maar liever nog, intrinsiek gemotiveerd moet zijn.

En daarnaast meer technisch-didactische vaardigheden waarover een trainer moet beschikken, zoals: inzicht in groepsdynamica, vertrouwd zijn met ‘in het moment’ feedback geven, in staat zijn om een veilige leeromgeving te bieden, beschikken over aanpassings- en inlevingsvermogen.

Uit de antwoorden blijkt dat alle respondenten hoge standaarden hanteren voor hun trainers, didactisch, inhoudelijk en ook sociaal en communicatief.

3.3

Markt

3.3.1

Kenmerken

- Groeimarkt. Veel respondenten geven aan dat de markt groeiend is en deze naar verwachting ook nog zal blijven groeien door onder andere: wetenschappelijke inzichten over diversiteit en inclusie, arbeidsmarktkrapte (een krap aanbod aan geschikt personeel zorgt ervoor dat werkgevers breder moeten zoeken naar personeel, bijvoorbeeld in het buitenland). Ook politieke en maatschappelijke aandacht spelen een hierin een rol. Zelfs of juist doordat het onderwerp, met name in Verenigde Staten van Amerika, minder positief

benaderd wordt en grote Amerikaanse bedrijven hun diversiteits- en inclusiebeleid stopzetten. Zo'n vaart lijkt het in Europa nog niet te lopen. Maar deze beweging en het (Europese) politieke klimaat kan de vraag wel doen afnemen doordat diversiteit en inclusie een negatieve connotatie krijgt of als woke wordt gezien. Anderszijds neemt de urgentie van diversiteit en inclusie toe door EU wetgeving die noodzaak van diversiteit en inclusie normeert (de Wet Ingroeiquotum en streefcijfers)².

- Veelzijdigheid. De aanbieders in de markt variëren van internationaal opererende grootbedrijven (consultancy en adviesbureaus) tot kleine zelfstandigen. Maar ook van bedrijven die hun oorsprong hebben in de werving- en selectiebranche tot (zeer) idealistische jonge bedrijven die opereren vanuit wetenschappelijk of ervaringsperspectief. Sommige aanbieders richten zich op bewustwording en cultuurverandering terwijl anderen zich meer richten op praktische vaardigheden en gedragsverandering.
- Commercieel belang versus ideologie. Er lijkt een spanning te zijn tussen met name de grotere spelers in de markt die het onderwerp zouden omarmen vanwege commerciële potentie ervan en kleine spelers die opereren vanuit eigen ervaring en (activistische) ideologie. En dat zou volgens sommige respondenten ook z'n weerslag kunnen hebben op de kwaliteit die zij bieden. Overigens blijkt dit niet uit de antwoorden op de vragen naar de trainingsaanpak en de kwaliteitseisen die aan trainers gesteld worden. De antwoorden geven geen aanleiding te veronderstellen dat de trainingen door sommigen gezien worden als 'een commercieel trucje'. Juist de (internationale) grootbedrijven zijn ervaringsdeskundigen in het voeren een eigen diversiteits- en inclusiebeleid omdat zij een internationaal personeelsbestand hebben en ervaring hebben met talentgericht werven en selecteren.
- Dynamische markt met een breed aanbod aan diensten, zoals: trainingen, advisering, organisatieontwikkeling, talentontwikkeling, data-analyse. De diensten die de markt biedt variëren van operationeel niveau (workshops, trainingen) tot strategisch niveau (organisatieadvies, implementatie van D&I-beleid). Ook aan de klantkant verschillen de kennis- en ervaringsniveaus met het onderwerp: "veel organisaties 'willen er iets mee', maar weten soms niet goed wat en waaróm. Maatschappelijk groeit de aandacht voor dit thema enorm, waardoor veel organisaties zich genoodzaakt voelen om hierin mee te gaan. Het waarom is dus vaak extern gedreven, waardoor organisaties soms beperkt zicht hebben op hoe de organisatie ermee om moet gaan".

3.3.2

Onderscheid en concurrentiedruk

Volgens respondenten onderscheiden aanbieders zich als bedrijf van elkaar door onder andere:

- Het aanbieden van evidence-based trainingen versus meer praktijk/ervaringsgerichte trainingen. Theorie versus praktijk. En daarmee verschilt ook de achtergrond van de trainers.
- Een meer generalistisch (gestandaardiseerd trainingsaanbod) of juist meer specialistisch aanbod (veel maatwerk).
- Commercieel gedreven versus intrinsiek gedreven.
- De duur van de ervaring en expertise op het vlak van diversiteit en inclusie en werving en selectie.
- De kwaliteit en aard van het trainersbestand.

De meeste respondenten ervaren wel een zekere concurrentiedruk in de markt maar niet in het bijzonder hoog. De vraag in de markt lijkt nog goed in verhouding tot het aanbod. Wel geven respondenten aan dat het aantal bedrijven dat actief is in de markt de laatste jaren is gegroeid. Ook zijn er vooral veel kleine zelfstandigen actief (zzp'ers). Mogelijk dat zij wel meer concurrentiedruk ervaren om trainingsopdrachten te verwerven. Dat zou z'n weerslag kunnen hebben op de tarieven die zij vragen. Hoe meer concurrentie, hoe lager de tarieven.

² <https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteitsportaal/inhoud-wet>

Anderszijds geven respondenten aan dat toenemende concurrentie weer gunstig is voor bijvoorbeeld innovatie, klantgerichtheid en/of samenwerkingen tussen 'gelijkgestemden'. Concurrentie houdt de aanbieders scherp. De verwachting is dat grote spelers hun positie verder zullen versterken terwijl er genoeg ruimte over blijft voor kleinere, gespecialiseerde aanbieders. Die laatsten richten zich op specifieke sectoren of maatwerkprogramma's. Het aanbod in de markt zou daardoor gevarieerder kunnen worden.

3.3.3

Ontwikkelingen middellange en lange termijn

Ontwikkelingen in de markt die respondenten zoal signaleren:

- Een groeiende vraag en een groeiend aanbod. Daarbij wordt ook meer specialisatie verwacht en differentiatie van kwaliteit en expertise.
- Scherpere concurrentieverhoudingen: de concurrentieverhoudingen zullen waarschijnlijk intensiveren naarmate meer aanbieders de markt betreden en bestaande spelers hun diensten uitbreiden. Bedrijven zullen zich moeten onderscheiden door innovatieve benaderingen en unieke waardeproposities te ontwikkelen.
- Diversiteit en inclusie blijft naar verwachting de komende jaren op de agenda staan van veel organisaties. En daarbij hebben veel organisaties een behoefte om hun diversiteits- en inclusiebeleid naar een hoger niveau te tillen. De verwachting is daarom dat de behoefte van klantorganisaties veel meer verschuift naar 'intelligent met de arbeidsmarkt omgaan' en met 'goed werkgeverschap' in plaats van losstaande behoefte aan trainingen op dit vlak. Diversiteit en inclusie zal daar onderdeel van zijn maar steeds minder een doel op zich worden. Diversiteit, gelijkwaardigheid, inclusie en beloning zullen uit de nu nog soms activistische hoek verdwijnen en steeds meer als geïntegreerd onderdeel van HR-beleid worden opgenomen. Immers, talent wordt schaarser.
- De gevestigde (grote)partijen zullen een groot deel van de markt naar zich toe trekken. Zij hebben nou eenmaal een groot netwerk en zichtbaarheid.
- Innovaties worden meer prominent: big data, AI, VR en AR. Deze technologieën maken gepersonaliseerd leren en real-time feedback mogelijk wat de effectiviteit van trainingen vergroot. Er zal steeds meer aandacht zijn voor inclusiviteit en duurzaamheid in leeroplossingen en trainingen.

3.3.4

Kansen en belemmeringen

De volgende kansen worden door respondenten gesignaleerd:

- Groeimarkt;
- Toenemende bedrijfswaardering voor diversiteit door globalisering en culturele integratie en verandering in arbeidsmarktdemografie;
- Strengere wet- en regelgeving;
- Employer branding als gevolg van personeelskrapte (talentschaarste);
- Technologische ontwikkelingen zoals big data, AI etc.

Onder andere zijn de volgende belemmeringen genoemd door respondenten:

- Weerstand van medewerkers tegen verandering;
- Korte termijn focus van organisaties en complexiteit van het onderwerp;
- Ontbreken van effectmetingen;
- Privacywetgeving;
- Rolmodelgedrag van leiding ontbreekt;
- Onzeker politiek klimaat en economische schommelingen;
- Ethische vraagtekens bij oprechtheid initiatieven ('tick the box').

3.4

Tarieven

- Marktconform dagtarief voor een training met een groepsgrootte van acht tot tien cursisten en één trainer (exclusief verzorging (koffie, thee, lunch), accommodatie en trainingsacteur

en inclusief ontwikkelkosten) ligt binnen een bandbreedte van duizend (1.000) euro tot drieduizend (3.000) euro. Door respondenten wordt het meest genoemd bedragen tussen de tweeduizend (2.000) en tweeëneenhalf (2.500) duizend euro.

- Uurtarief voor ontwikkelkosten (maatwerktrainingen) ligt tussen de honderdtwintig (120) en driehonderdvijftig (350) euro. Door respondenten wordt het meest genoemd bedragen tussen de honderdvijftig (150) en tweehonderd (200) euro.
- Het uurtarief voor een trainingsacteur ligt tussen de tachtig (80) en tweehonderdvijftig (250) euro. Door respondenten wordt het meest genoemd bedragen tussen de hondervijfentwintig (125) en honderdvijftig (150) euro.

3.4.1

Prijscomponenten

Respondenten geven aan dat onder ander de volgende componenten de prijs van een training mede bepalen:

- Ontwikkelkosten;
- Voorbereidings- en uitvoeringsuren van de trainer;
- Voorbereidings- en uitvoeringsuren van een trainingsacteur;
- Reiskosten en eventueel verblijfskosten;
- Kosten van trainingsmaterialen;
- Kosten van nazorg en evaluatie;
- Locatiekosten;
- Deelnemersafhankelijk kosten, waaronder bijvoorbeeld kosten voor toegang tot een online leeromgeving;
- Administratiekosten;
- Kosten van projectmanagement;
- Licentiekosten;
- Indirecte kosten en overhead.

3.5

Duurzaamheid

3.5.1

Diversiteit en inclusie en social return

Alle responden voeren zelf een beleid gericht op het creëren van meer diversiteit en inclusie in de eigen organisatie. Dat blijkt bijvoorbeeld uit ondertekening van het SER charter Diversiteit. En ook uit de volgende antwoorden:

- “Onze ambitie is om te evolueren naar een meer inclusieve cultuur, waarin alle talenten worden gezien en gebruikt, verschillende ideeën worden gehoord en niemand impliciet of expliciet wordt uitgesloten”.
- “Onze missie is om organisaties inclusiever en sociaal veiliger te maken. Dit passen we zelf toe door een divers bestand van partners, trainers en acteurs op te bouwen en die gelijkwaardig te behandelen en te belonen”.
- “Wij streven ernaar een werkomgeving te creëren waar iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt, ongeacht hun achtergrond. Hoewel we geen harde eisen stellen en niet aan positieve discriminatie doen, geloven we sterk in de kracht van een divers team en moedigen we iedereen aan om te solliciteren”.
- “We streven absoluut naar een diverse samenstelling van ons team wat betreft oa genderidentiteit, kleur, afkomst, leeftijd, fysieke mogelijkheden en religie. Maar ook op het gebied van expertise en opleidingsachtergrond. Wij besteden veel aandacht aan een inclusieve cultuur binnen ons team, waarbij we lastige/ schurende gesprekken niet schuwen”.

- “Onze ambitie is om deze diversiteit te behouden en te versterken, ook bij verdere groei. We willen voorop blijven lopen op dit gebied en onze kennis en expertise op het vlak van diversiteit en inclusie doorgeven”.

Ook geven alle respondenten aan bekend te zijn met social return.

3.6 Voorgenomen aanbesteding

3.6.1 *Deelname*

Alle respondenten geven aan dat ze in elk geval zullen overwegen om deel te nemen aan een toekomstige aanbesteding gericht op trainingen voor objectief werven en selecteren’. Een en ander is wel afhankelijk van de precieze scope, perceelindeling en andere voorwaarden en eisen aan de aanbesteding.

Onder andere de volgende redenen zijn door respondenten genoemd waarom dit een interessante opdracht voor ze zou kunnen zijn:

- “Wij zien de Rijksoverheid als een interessante en fijne organisatie waar we graag voor (en mee samen) werken”.
- “Wij geloven dat onze innovatieve benaderingen en diepgaande kennis ons in staat stellen om een waardevolle partner te zijn voor de Rijksoverheid, en we kijken ernaar uit om samen te werken aan het bevorderen van diversiteit en inclusie op nationaal niveau”.
- “We bieden al mooie trainingen aan op dit onderwerp, gebaseerd op onze visie. We werken bovendien graag samen met de Rijksoverheid en haar ministeries en uitvoeringsorganisaties”.
- “Wij vinden het een belangwekkend en interessant onderwerp en zien de aanbesteding daarom met interesse tegemoet”.
- “Onze missie is om zoveel mogelijk impact maken wat betreft het creëren van een inclusieve wereld van werk. Het lijkt ons een hele mooie kans om op rijksoverheidsniveau die impact te kunnen maken en op die manier impact op een belangrijk deel van de Nederlandse maatschappij en arbeidsmarkt”.

3.6.2 *Gunningscriterium kwaliteit*

Als suggesties voor een gunningscriterium voor kwaliteit zijn onder andere genoemd:

- Plan van aanpak voor de ontwikkeling van maatwerktrainingen.
- Plan van aanpak voor borging van kwaliteit en continuïteit.
- Visie op inclusie en diversiteit met daarbij een vertaling naar de training en de praktijk.
- De Rijksoverheid een zeer grote ‘organisatie’ met heel veel verschillende deelnemende organisaties en daarbinnen diverse klanten. Hierdoor is het managen en organiseren van de dienstverlening – veel meer dan bij andere opdrachtgevers – een cruciale succesfactor. De dienstverlening is daarom veel meer dan het geven van een training. Het gaat ook over advies en organisatie. Dat zou terug moeten komen in een gunningscriterium.
- Het onderwerp van de aanbesteding en inhoud van de training dat zijn ons inziens belangrijke en representatieve graadmeters voor de kwaliteit.
- De kennis, ervaring, deskundigheid en motivatie van de trainers spelen wat ons betreft een cruciale rol.
- Ervaring met het onderwerp diversiteit en inclusie en de verschillende aspecten daarvan.
- Dat het een organisatie is die zelf ook de inhoud van de training uitvoert, dus *practice what you preach*. Niet alleen theoretisch uitleg aan anderen, maar zelf ook zijn/haar personeel aanneemt op diezelfde wijze.
- De kwaliteit van de dienstverlening hangt sterk af van de expertise en ervaring van de mensen die de dienst leveren.

- Wetenschappelijke onderbouwing van de training en het gebruik van (wetenschappelijke) modellen en gevalideerde instrumenten.
- Gebruik van innovatieve methoden.

3.6.3

Gunningscriterium prijs

- Wij adviseren een prijs-/kwaliteitsverhouding aan te houden van 80/20.
- Eenmalige kosten: ontwikkelkosten van de training en co-creatie.
- Deelnemersafhankelijke kosten: toegang online leeromgeving, gevalideerde vragenlijsten.
- Voorbereidings- en uitvoeringsuren.
- Ontwikkeling + verzorgen training op maat.
- Prijs voor op maat maken van trainingsmateriaal.
- Prijs per training o.b.v. 8 - 12 deelnemers.
- Inzet trainingsacteur.
- Basistarief per groep, opstartkosten of implementatiekosten, ontwikkelingskosten, programma management of projectbureaustkosten, reiskosten en reistijd, trainingsacteur, leermiddelen, nazorg en follow-up kosten.
- Uurtarieven voor ontwikkeling en consultancy die de kosten dekken voor maatwerkoplossingen en specialistisch advies.
- All-in trainingstarieven voor trainingen van 1 dag en ½ dag, waarbij alle kosten voor de training zijn inbegrepen zonder bijkomende kosten voor de opdrachtgever.
- Met voldoende ruimte voor (tussentijdse) ontwikkeling. De wereld verandert en ook de wetenschappelijke kennis hierover. Een serieuze partij herzielt de inhoud van de trainingen regelmatig aan de hand van de feedback van de deelnemers en van de wetenschappelijke kennis die er is.

3.6.4

Adviezen, voorbeeld aanbestedingen

- Trainingen op het gebied van inclusieve wervingsteksten 'los trekken' van overige onderdelen in het proces (inclusief proces opzetten, gesprekken voeren, etc.). Dit zijn twee aparte werelden die specifieke kennis vereisen.
- Formuleer duidelijke doelstellingen, creëer een inclusieve beoordelingscommissie, flexibiliteit en aanpasbaarheid
- Voldoende schrijfruimte, planning.
- Focus op ervaring en bewezen expertise. Let op de diversiteit binnen het team van de aanbieder. Vraag om nazorg en opvolging voor duurzame leer impact.
- Houd de aanbestedingsprocedure toegankelijk, ook voor kleinere aanbieders. Kijk goed naar de voorwaarden die kleinere partijen uitsluiten. Zorg hier ook voor gelijke kansen.
- Een advies voor de aanbestedende dienst zou zijn om te eisen dat opdrachtnemer niet alleen DGI³ in hun beleid opnemen, maar dit ook daadwerkelijk toepassen in hun bedrijfsvoering.
- Richt de aanbesteding voornamelijk in op het hebben van kennis en expertise.
- Kwaliteit van de beoordelingscommissie. Stel een beoordelingscommissie samen die bestaat uit leden met relevante expertise en ervaring. Dit team moet in staat zijn om zowel technische als kwalitatieve aspecten van de inschrijvingen adequaat te beoordelen.
- Zorg dat de trainingen aansluiten bij het werving- en selectieproces. Zo rendeert de training het beste.
- We merken we dat het handig is om duidelijke beoordelingscriteria voor de te beschrijven onderdelen te hanteren.
- Het is van groot belang om de opdrachtoomschrijving zo volledig mogelijk op te stellen inclusief de verschillende doelgroepen waarvoor het ingezet zal worden, om op deze wijze ook niet passende partijen voor uw organisatie sneller te kunnen uitsluiten en de selectieprocedure voor u sneller kan verlopen.

³ Diversiteit, gelijkheid en inclusie

Bevindingen aanvullende marktconsultatie (januari 2025)

Alle respondenten geven aan dat zij in staat zijn om aan de voorgenomen opdracht, zoals opgenomen in de leidraad voor de aanvullende marktconsultatie, te voldoen. Een enkele respondent verwacht wel daarvoor een beroep te moeten doen op één of meer onderaannemers of een er een samenwerkingsverband voor te moeten aan gaan.

Dit geldt voor zowel de omvang van de opdracht in aantal reguliere en verdiepende trainingen als voor de doelgroepen die bediend moeten worden. Respondenten schatten in dat de opdracht voor reguliere trainingen met een team van drie tot zes trainers kan worden uitgevoerd. Ook kleinere bureaus verwachten dat zij aan de opdracht kunnen voldoen door een schaalbare werkwijze met flexibele pool van ervaren en intrinsiek gemotiveerde trainers. Een enkele respondent verbindt er een voorwaarde aan: “onder de voorwaarde dat de benodigde afstemming en coördinatie met de opdrachtgever tijdig en soepel verloopt”.

De voorgenomen *blended learning* aanpak van de reguliere trainingen met een e-learning en daaropvolgende groepssessies sluit aan bij de trainingsaanpak van de meeste respondenten. Een aantal respondenten moet zich wenden tot een onderaannemer voor het ontwikkelen en/of maken van een e-learning. De overige respondenten hebben de expertise zelf in huis. Ook aan de voorgenomen termijn voor het ontwikkelen en maken van de e-learning –enkele maanden– kunnen de respondenten voldoen.

Ook aan de aanpak met open trainingen (beperkt tot de aan de overeenkomst deelnemende organisaties) kunnen alle respondenten voldoen. Wel worden hierbij kanttekeningen gemaakt/voorwaarden gesteld door sommigen:

- “Ja, wij kunnen trainingen met landelijke spreiding aanbieden en de accommodatie regelen, mits wij zekerheid van financiering hebben”.
- “Ja, waarbij de kosten van het vastleggen van inschrijvingen en de trainingsaccommodaties zullen worden doorberekend”.
- “Open inschrijving geeft echter weinig zekerheid over de uiteindelijk af te nemen omvang en is erg vrijblijvend”.

Aanvullende opmerkingen en adviezen van respondenten:

- “Het is nuttig om te weten of een percentage van de trainingen gegarandeerd wordt afgenomen en wat de financiële scope van de opdracht is”.
- “In onze ogen is de opdracht inefficiënter op het vlak van tijd en kosten en dat u als opdrachtgever bovendien inhoudelijke risico's (bijvoorbeeld in consistentie) loopt bij het verdelen van de opdracht in percelen (voor reguliere trainingen en nazorg en voor verdiepende trainingen en nazorg)”.
- “Het lijken grote aantallen. Alleen is dit met een goede organisatie prima uitvoerbaar met een beperkt aantal trainers. Ons advies is om de aanbesteding zelf zo laagdrempelig te maken zodat er geen ingewikkelde eisen worden gesteld die kleine bureaus uitsluiten. Wel is het natuurlijk belangrijk dat een bureau zelf kennis en ervaring heeft”.

Bijlage: Voorgenomen opdracht zoals gepubliceerd bij de aanvullende vragenronde (januari 2025)

Voorgenomen opdracht 'Trainingen breed werven en objectief selecteren'

Voorgenomen scope

De opdracht 'Objectief werven en selecteren' bestaat uit 1. vier typen trainingen en 2. Diensten voor nazorg. Meer concreet:

1A. Reguliere trainingen, drie typen:

1. Reguliere training -algemeen. De Reguliere training is bedoeld is voor medewerkers die als materiedeskundige en/of naaste collega deelnemen aan werving- en/of selectieactiviteiten en die nog geen tot weinig kennis hebben van het onderwerp 'objectief werven en selecteren'.
2. Reguliere training voor managers / leidinggevendenden. Deze training is specifiek bedoeld voor managers en leidinggevendenden die in de rol van vacaturehouder deelnemen aan werving- en selectieactiviteiten;
3. Reguliere training voor HR-medewerkers en recruiters. Deze training is specifiek bedoeld voor HR-medewerkers en recruiters die als procesbegeleider deelnemen aan werving- en selectieactiviteiten.

De reguliere trainingen bestaan uit twee onlosmakelijk met elkaar verbonden onderdelen:

- Een e-learning (door opdrachtnemer te ontwikkelen, maken en opleveren) voor het overdragen van kennis over het onderwerp;
- Groepssessie (maximaal een halve dag) voor o.a. dialoog en het oefenen van vaardigheden. De groepssessies worden voornamelijk fysiek afgenomen (80-90%) en in mindere mate digitaal (tot 20%).

1B. Verdiepingstrainingen

4. Verdiepingstraining Objectief voeren van selectiegesprekken. De training is bedoeld voor iedereen die dieper in wil gaan op het objectief voeren van selectiegesprekken cf. de STARR-methodiek.

De verdiepingstraining bestaat uit twee onlosmakelijk met elkaar verbonden onderdelen die een groep cursisten tegelijkertijd volgen:

- Een online klassikaal onderdeel waarin de trainer kennis over het onderwerp overdraagt aan de groep cursisten. Duur: maximaal een halve dag;
- Een fysieke groepstraining waarin cursisten o.a. vaardigheden oefenen. Duur: maximaal een dag (acht uur).

2. Nazorg. De door Opdrachtgever te leveren nazorg omvat in elk geval:

- Effectmeting van de trainingen t.a.v. toepassing van het geleerde in de praktijk en wijzigingen in het gedrag van cursisten achteraf (conform het Kirkpatrick-model, niveau 3).

- Nazorg (op individueel, groeps- en/of organisatieniveau) die zich richt op versterking van de implementatie of transfer van het geleerde naar de praktijk. Aanvullende nazorg kan betreffen het inregelen van: het beantwoorden van (individuele) vragen, (na)bespreken van behandelde of nieuwe casuïstiek, aanbieden van aanvullende theorie of extra oefenmateriaal.

Aanbodvormen

De bovengenoemde trainingen kunnen als volgt worden afgenomen:

1. 'Open inschrijving' voor en beperkt tot de deelnemende organisaties. De opdrachtnemer biedt de trainingen aan via het Leerportaal van de Rijksoverheid (LeerRijk) zodat individuele cursisten van de deelnemende organisaties hierop kunnen inschrijven. De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de trainingslocaties en zorgt daarbij voor een spreiding over Nederland. Dat doet opdrachtnemer in afstemming met een intern programmabureau. Verwacht wordt dat tenminste 70% à 80% van de reguliere trainingen via 'open inschrijving' wordt afgenomen. De open inschrijving staat alleen open voor de aan de overeenkomst deelnemende organisaties.

Daarnaast kunnen de groepssessies van de reguliere trainingen ook online worden afgenomen. Dit geldt naar verwachting voor maximaal 20% van de trainingen.

2. Incompany (opdrachtgever is verantwoordelijk voor de trainingslocatie):
 - a. Incompany met beperkte maatwerkmogelijkheid (kleine aanpassingen aan de oorspronkelijke trainingen zijn mogelijk, zoals casuïstiek).
 - b. Incompany op basis van maatwerk. Grotere aanpassingen aan de oorspronkelijke trainingen zijn mogelijk.

Verwacht wordt dat 20 à 30% van de trainingen op basis via incompany wordt afgenomen.

Voorlopig geraamde omvang

De omvang van de opdracht is voorlopig geraamd op de volgende aantallen cursisten en geschat aantal trainingsgroepen per jaar:

Deelnemende organisaties	Reguliere trainingen			Verdieping 'voeren van selectie-gesprekken'	Totaal
	Algemeen (materie-deskundigen)	Management/Leidinggevenden	HR-medewerkers / recruitment		
Totaal cursisten	1.102	1.319	687	Jr. 1 en jr. 2: 350 Jr. 3 en jr. 4: 900	4.007
Trainingsgroepen	92	110	57	Jr. 1 en jr. 2: 35 Jr. 3 en jr. 4: 90	1.287

Let op, het totaal aantal cursisten voor de verdiepingstrainingen verschilt voor contractjaar 1 en 2 van contractjaar 3 en 4 omdat in contractjaar 3 een deelnemende organisatie wordt toegevoegd.

Op basis van de voorlopige raming wordt het totaal aantal trainingsgroepen over de volledige contractduur van vier jaar geschat op:

Deelnemende organisaties	Reguliere trainingen			Verdieping ‘voeren van selectie-gesprekken’	Totaal
	Algemeen (materie-deskundigen)	Management/Leidinggevenden	HR-medewerkers / recruitment		
Totaal aantal trainingsgroepen	368	440	229	250	1.287
	1.037				

Onze vragen:

1. Bent u in staat om de reguliere trainingen aan te bieden,
 - a. Voor elk van de drie genoemde doelgroepen?
 - b. Op basis van voornoemde raming? Met andere woorden, ongeveer 258 groepen (3.100 cursisten) per jaar?
 - c. Op basis van de beschreven aanpak die bestaat uit een e-learning (individueel te volgen, maximaal twee à drie uur) en een training (groepssessie, maximaal een dagdeel)?
 - d. De e-learning maakt, voor elk van de drie typen, onlosmakelijk onderdeel uit van de gehele reguliere training. Bent u in staat om binnen enkele maanden een dergelijke e-learning te ontwikkelen, maken en gebruiksklaar op te leveren?
 - e. Op basis van 'open inschrijving' waarbij het vastleggen van trainingen met een landelijke spreiding en het verzorgen van de trainingsaccommodatie de verantwoordelijkheid is van de opdrachtnemer?
2. Is de beschreven opdracht voor 'reguliere trainingen en nazorg' als zelfstandige opdracht aantrekkelijk voor u? Waarom wel, niet?
3. Bent u in staat om de verdiepingstrainingen te geven,
 - a. Waarin de STARR-methodiek centraal staat?
 - b. Op basis van de beschreven aanpak die bestaat uit een plenair online cursusdeel (duur: een dagdeel) en fysieke groepssessie (duur: een dag)?
 - c. Op basis van de voorlopige raming? Met andere woorden, ongeveer 90 groepen (900 cursisten) per jaar?
 - d. Op basis van 'open inschrijving' waarbij het vastleggen van trainingen met een (beperkte) landelijke spreiding en het verzorgen van de trainingsaccommodatie de verantwoordelijkheid is van de opdrachtnemer?
4. Is de beschreven opdracht voor 'verdiepingstrainingen en nazorg' als zelfstandige opdracht aantrekkelijk voor u? Let daarbij op dat het volume de eerste twee contractjaren ong. 350 cursisten bedraagt per jaar en de laatste twee contractjaren ong. 900 cursisten per jaar.
5. Bent u in staat om aan de gehele opdracht te voldoen, gegeven de voorlopige jaarlijkse raming van 258 reguliere trainingen (elke met een trainingsduur van dagdeel) en 90 verdiepingstrainingen (trainingsduur: anderhalve dag)?
6. Heeft u, gegeven de informatie die u hiermee heeft ontvangen over de aanbesteding aanvullende opmerkingen en/of adviezen?

U gebruikt voor de beantwoording het bijgevoegde excelbestand.