



Marktconsultatiedocument

Organisatie- en teamontwikkeling

Datum
Onderwerp

1 oktober 2024
Marktconsultatie aanbesteding Organisatie- en teamontwikkeling

Voorwoord

De arbeidsmarkt is in beweging. Industrieën komen en gaan. Onze kijk op de wereld wordt met nieuw onderzoek constant bijgesteld. We hebben banen die 10 jaar geleden nog niet bestonden. Onderwijs is een reis vol wendingen en tussenstops die je een leven lang kunt maken. We staan oog in oog met steeds complexer wordende vraagstukken. Alleen als studenten en professionals zich een Leven Lang Ontwikkelen (LLO), kunnen we samen werken aan kleine en grote oplossingen voor deze wereldse uitdagingen. Daarbij moeten we dus onszelf iedere keer weer verder ontwikkelen en vernieuwen.

Om bij te dragen aan maatschappelijke vraagstukken, is synergie tussen onderwijs en onderzoek in co-creatie met de omgeving cruciaal. Praktijkgericht onderzoek stelt ons in staat om relevante en innovatieve oplossingen te ontwikkelen. Avans richt zich daarom de komende jaren op de ontwikkeling naar een kennisinstelling; een University of Applied Sciences.

Waar de afgelopen jaren is geïnvesteerd in de doorontwikkeling van teams en zelforganisatie ligt er nu de opgave om vanuit deze basis stappen te maken richting een "lerende netwerkorganisatie". Hiervoor heeft Avans voor zowel de organisatie als de medewerkers behoefte aan externe partijen die kunnen voorzien in de ondersteuning van de ontwikkeling van de organisatie en medewerkers bij deze veranderopgave.

Om dit goed en passend in te richten voor Avans wordt deze marktconsultatie uitgezet. Hierbij is het doel om informatie te vergaren vanuit de markt om organisatie- en teamontwikkeling goed in te richten.

Inhoudsopgave

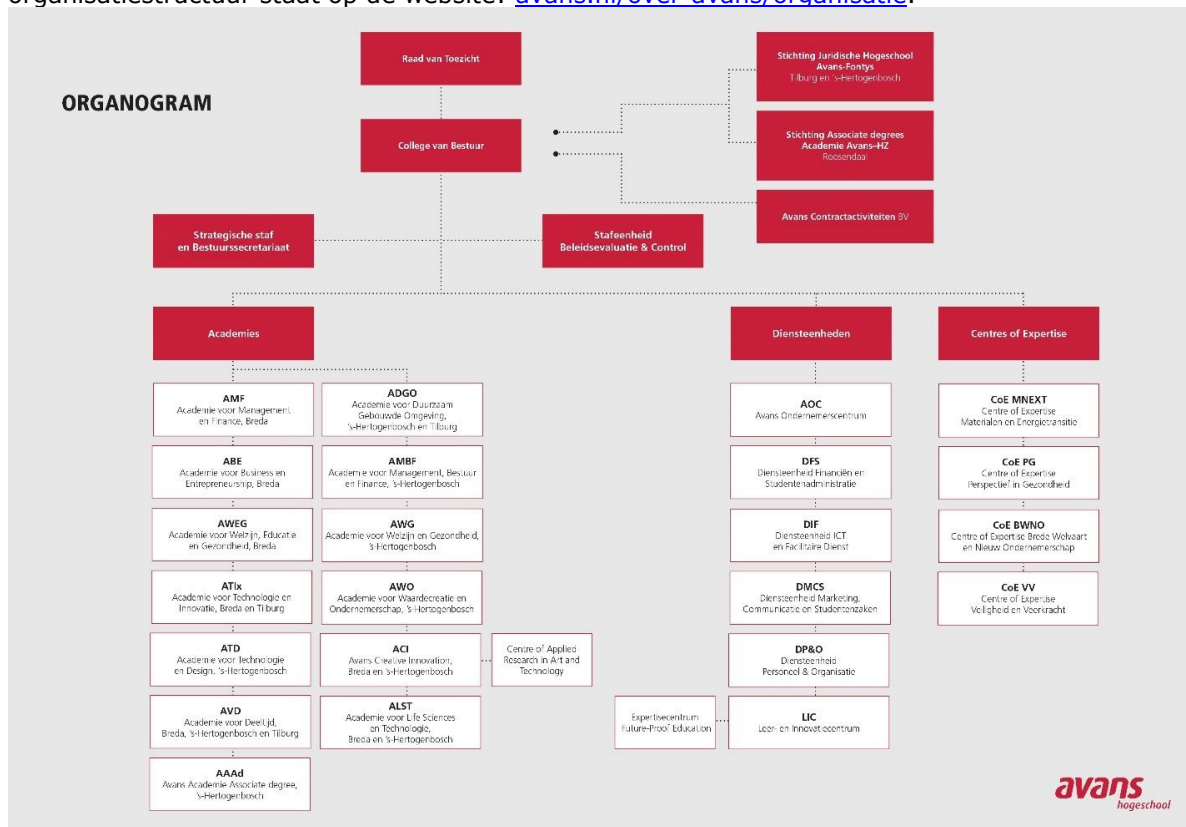
Voorwoord	1
Inhoudsopgave	2
1. Inleiding	3
1.1. Algemene informatie Avans	3
1.2. Strategie Avans.....	3
1.3. Dienstenheid Personeel en Organisatie (DP&O).....	4
2. Doelstelling en uitgangspunten.....	5
2.1. Aanleiding	5
2.2. Doelstelling van marktconsultatie	5
2.3. Uitgangspunten van de eventuele aanbesteding	6
2.4. Scope	6
2.5. Omvang	6
3. Procedure en invulling marktconsultatie.....	7
3.1. Juridische en procedurele aspecten rond marktconsultatie	7
3.2. Contactpersonen Avans.....	7
3.3. Inrichting en vormgeving marktconsultatie	7
3.4. Eindrapport	7
3.5. Planning	7
3.6. Vertrouwelijkheid	8
3.7. Nederlandse taal	8
4. Vragen	9
5. Bijlage 1 Perceelsscenario's	10

1. Inleiding

1.1. Algemene informatie Avans

Avans behoort met bijna 33.000 studenten, 65 hbo-opleidingen en ruim 3.700 medewerkers tot de grotere hogescholen van Nederland. Avans heeft locaties in Breda, 's-Hertogenbosch, Roosendaal en Tilburg.

De studenten volgen les bij 12 academies. Ter ondersteuning van de academies en het College van Bestuur zijn er 6 ondersteunende diensteenheden en 2 stafeenheden. Daarnaast heeft Avans 4 Centres of Expertise en 2 expertisecentra en meer dan 31 lectoraten. Lectoren, docenten en studenten doen hier praktijkgericht onderzoek. Aanvullende informatie over de organisatiestructuur staat op de website: avans.nl/over-avans/organisatie.



1.2. Strategie Avans

Missie

Wendbare en veerkrachtige professionals opleiden, die zich een leven lang ontwikkelen en bijdragen aan een duurzame toekomst.

Visie

De maatschappij, de arbeidsmarkt en onze student verandert. We leven in een wereld die continu in beweging is en nooit stilstaat. Dat vraagt om flexibiliteit en samenwerken. Om vraaggericht werken met ondersteuning van data en technologie. Met wendbare medewerkers. Zo blijven we van waarde, voor onze studenten, het werkveld én onze samenleving. Voor nu en straks.

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.

[Lees hier de volledige Ambitie 2025 van Avans.](#)

Kernwaarden

Om onze ambities waar te maken blijven wij trouw aan onze waarden: maatschappelijk betrokken, ambitieus en persoonlijk. Deze 3 eigenschappen zijn typerend voor de identiteit van Avans. Ze vormen ons dna.

We zetten altijd net dat stapje verder. Dat doen we bij Avans bovendien op basis van vertrouwen, verantwoording, persoonlijk leiderschap en lerend vermogen. In een kleinschalige omgeving waar we elkaar zien, herkennen en erkennen.

1.3. Diensteenheid Personeel en Organisatie (DP&O)

De dienstverlening van DP&O draagt bij aan het zo goed mogelijk functioneren van de Avansmedewerkers. De belangrijkste taken van DP&O zijn:

- het verbinden van HR met de strategie van de organisatie
- het identificeren van de factoren die waarde toevoegen aan de organisatie
- het behoud van talent
- het kennen van de medewerkers
- het focussen op de productiviteit van de organisatie
- met als doel medewerkers competent, vitaal en gemotiveerd te houden, zodat zij duurzaam inzetbaar blijven.

2. Doelstelling en uitgangspunten

2.1. Aanleiding

Onze ambitie is om een antwoord te geven op de snel veranderende wereld, die onzeker, complex en ambivalent is. Daarom zijn we in 2020 met onze ambitie al de weg ingeslagen van onder andere het modulariseren van ons onderwijs en het onderzoek een meer prominente rol te geven bij Avans. Om bij te dragen aan maatschappelijke vraagstukken, is synergie tussen onderwijs en onderzoek in co-creatie met de omgeving cruciaal. Praktijkgericht onderzoek stelt ons in staat om relevante en innovatieve oplossingen te ontwikkelen. Door het delen van deze kennis en kunde met de omgeving én met onze studenten dragen we bij aan de weerbare samenleving. Zo is Avans het anker in die onzekere, complexe en ambivalente wereld.

Avans heeft zich in de loop der jaren bewezen als een uitstekende onderwijsinstelling. Er ligt dus een zeer solide basis om door te ontwikkelen naar een kennisinstelling: een University of Applied Sciences (UAS). Een logische stap, gezien onze historische focus op maatschappelijke meerwaarde. Maar ook een noodzakelijke stap, om meerdere redenen. Ten eerste willen studenten bijdragen aan een betere wereld. Daarnaast heeft de maatschappij behoefte aan een onafhankelijke kennispartner die bijdraagt aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en aan de Human Capital Agenda (HCA). Tot slot zijn er allerlei maatschappelijke en economische ontwikkelingen die het noodzakelijk maken om te blijven innoveren in ons onderwijs en onderzoek. Meervoudige waardecreatie vormt dus ons uitgangspunt. Wij staan voor het creëren van impact op de student, de HCA en de maatschappij.

Deze ontwikkelingen vragen veel van de medewerkers en de organisatie van Avans. Waar de afgelopen jaren is geïnvesteerd in de doorontwikkeling van teams en zelforganisatie ligt er nu de opgave om vanuit deze basis stappen te maken richting een "lerende netwerkorganisatie". Onze externe partners kunnen een belangrijke rol verrichten in de ondersteuning van deze veranderopgaaf, gericht op organisatie- en teamontwikkeling in samenhang met gedrag, cultuur, inrichting en leiderschap. Daarbij blijven principes als "autonomie laag in de organisatie bij de professionals", "teamsamenwerking" en "zelforganisatie" van belang maar gaan we deze meer laden vanuit de "lerende netwerkorganisatie". In 2025 zal de nadruk liggen op verkenning van de "lerende netwerkorganisatie" en het verstevigen van het fundament van sterke teams en zelforganisatie, daarna ligt de focus meer op het realiseren van het nieuwe organisatie-ontwerp (cultuur, gedrag, structuur, leiderschap).

2.2. Doelstelling van marktconsultatie

Avans heeft dit marktconsultatiedocument gepubliceerd met als doel de marktpartijen te stimuleren tot meedenken. Avans beoogt met deze marktconsultatie:

1. Expertise van de markt te verkrijgen op het gebied van de wijze waarop de opdracht organisatie- en teamontwikkeling vorm gegeven kan worden.
2. Inzicht in de interesse van de markt voor een deze opdracht.
3. De visie van de markt op de mogelijkheden om de opdracht in de markt te zetten;
4. Andere relevante informatie uit de markt op te halen voor de invulling van organisatie- en teamontwikkeling bij Avans.

2.3. Uitgangspunten van de eventuele aanbesteding

De huidige situatie is dat Avans voor organisatie- en teamontwikkeling op zoek is naar meerdere leveranciers om invulling te geven aan de behoeften binnen de academies, Centres of Expertise en ondersteunende diensteenheden. Afgelopen jaren is deze behoefte ingevuld door de interne teamcoachpool en meerdere externe partijen. Door de aflopende contracten en enkele gewijzigde inzichten zal Avans met een aanbesteding de opdracht opnieuw in de markt zetten. Verdere uitgangspunten voor de opdracht en vorm van aanbesteden zijn nog niet bepaald. Het doel van de aanbesteding voor organisatie- en teamontwikkeling is:

"Kwalitatief goede en voor de betreffende doelgroep passende ondersteuning voor medewerkers, teams en leidinggevendenden in organisatie- en teamontwikkeling beschikbaar maken, tegen de beste prijs. De selectie, contractering en samenwerking met de gekozen leveranciers draagt verder bij aan een efficiënt, compliant, professioneel en innovatief Avans."

Twee bijkomende doelen zijn:

- *Co-creatie en samen leren en ontwikkelen met de buitenwereld. Bij Avans staat leren en ontwikkelen centraal, dat geldt voor studenten én voor medewerkers. Om optimaal gebruik te maken van elkaars kwaliteiten en te leren van opgedane ervaringen geloven we in co-creatie en uitwisseling. Leren op alle niveaus: directies, teams, organisatieonderdelen, interne en externe partijen, adviseurs.*
- *Een breed aanbod in ondersteuning kunnen bieden door een mix van interne en externe inzet bij organisatie- en teamontwikkelvraagstukken.*

2.4. Scope

Binnen de scope van de opdracht vallen de verzoeken van de Academies, Centres of Expertise en ondersteunende diensteenheden op het gebied van Cultuur, Structuur en Change/Ontwikkeling. Hieronder worden deze termen verder gedefinieerd:

- Cultuur: gedrag, waarden, samenwerking;
- Structuur: inrichting van de organisatie, strategische keuzes vertalen naar structuur en besturing;
- Change/Ontwikkeling: verandertrajecten, zelforganisatie en teamontwikkeling.

2.5. Omvang

Op basis van afgelopen 4,5 jaren is de geldelijk omvang van de opdracht als volgt (op basis van de gehanteerde percelen):

- Perceel 1: Organisatieontwikkeling en/of meervoudige team ontwikkeltrajecten
€ 1.500.000,-
- Perceel 2: Teamontwikkeling t.b.v. een enkel team binnen een organisatieonderdeel
€ 975.000,-

In totaal zijn er 25 opdrachten uitgezet onder perceel 1 en 45 onder perceel 2.

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:

Eveline Smeur
Inkoopadviseur

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

De marktconsultatie betreft een open marktconsultatie waar de gehele markt op mag reageren. De marktconsultatie bestaat enkel uit een schriftelijk onderdeel waarbij Avans de markt vraagt de opgegeven vragen te beantwoorden. De vorm van beantwoording is vrij, Avans waardeert korte en bondige antwoorden.

3.4. Eindrapport

Avans publiceert geen inhoudelijk verslag van de marktconsultatie, maar een verslag m.b.t. de procedure. Alle inhoudelijke relevante informatie vanuit de marktconsultatie wordt verwerkt in de beoogde aanbestedingsstukken. Avans borgt hiermee het gelijkheidsbeginsel en zorgt dat de mededinging niet verstoord wordt.

3.5. Planning

Publicatie marktconsultatie op TenderNed	1 oktober 2024
Eventueel stellen van vragen	10 oktober 2024
Beantwoording van gestelde vragen	18 oktober 2024
Indienen schriftelijke antwoorden door deelnemende partijen via de berichtenmodule in TenderNed	4 november 2024
Verwachte start aanbestedingsprocedure (publicatie Aanbestedingsdocumenten)	1 december 2024

Bovenstaande planning is indicatief, hieraan kunnen door partijen geen rechten worden ontleend.

3.6. Vertrouwelijkheid

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

3.7. Nederlandse taal

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

4. Vragen

1. Vragen over de perceel indeling	
1.1	In bijlage 1 van dit document is een omschrijving van de mogelijke perceelscenario's opgenomen die Avans nu voor zich ziet voor deze opdracht. Wat adviseert u Avans betreffende de perceelscenario's? Of zijn er andere opties die u mist in de genoemde scenario's?
1.2	Kunt u per scenario aangeven hoeveel partijen u zou adviseren om een raamovereenkomst mee af te sluiten per perceel?
1.3	Kent u best practices bij andere aanbestedende diensten met een vergelijkbare opdracht die Avans mee kan nemen in de aanbesteding of uitvoering van deze opdracht?

2. Vragen over de opdracht	
2.1	Wat is uw visie op leiderschapsontwikkeling in combinatie met organisatie- en teamontwikkeling? Wat zijn de voor- en nadelen om het wel of niet mee te nemen in deze opdracht?
2.2	Het uitgangspunt is om meerdere partijen te contracteren voor deze opdracht. Hoe zou Avans voor organisatie- en teamontwikkeling gezamenlijk met de gecontracteerde partijen kwaliteit kunnen monitoren, innoveren en leren op een efficiënte wijze?
2.3	In hoeverre is het binnen de markt gebruikelijk om derden in te zetten door de gecontracteerde partijen om te voldoen aan de vraag van de aanbestedende dienst?

3. Vragen over mogelijke inkoopprocedure	
3.1	Avans weet dat er een ruime markt is voor deze opdracht. Om de werklast van zowel de markt als de medewerkers van Avans niet onnodig op te laten lopen, willen wij u vragen wat voor inkooptraject u zou adviseren? De randvoorwaarden hierbij zijn dat Avans gebonden is aan de Aanbestedingswet. Avans ziet nu twee mogelijke inkoopprocedures voor deze opdracht: de openbare procedure en niet-openbare procedure. Daarnaast moet er rekening worden gehouden met het feit dat er meerdere partijen worden gecontracteerd en daarom bij een niet-openbare procedure (selectiefase en gunningsfase) ook bij de selectie meer dan de gebruikelijke 5 partijen moeten worden geselecteerd.

4. Vragen over marktontwikkelingen	
4.1	Wat zijn relevante ontwikkelingen en kansen in de markt op het gebied van organisatie- en teamontwikkeltrajecten?
4.2	Heeft u ervaring met het combineren van organisatie ontwikkeltrajecten en (daaropvolgend) team ontwikkeltrajecten? Hoe worden deze op elkaar aangesloten en is het noodzakelijk dit bij één partij te beleggen of kan dit door twee aparte marktpartijen worden gedaan? Waarom kan dit wel of niet?

5. Bijlage 1 Perceelscenario's

Scenario A met 2 percelen, te weten:

Perceel 1: Structuur en strategie (strategie executie, organisatiestructuur en inrichting en change).

Dit perceel voorziet in vraagstukken die veelal vanuit een directie komen, dit kan echter ook geen groep directieleden zijn. Deze vraagstukken zijn van strategisch/ tactische aard, hebben vaak een wicked problem, zijn meerjarig. Deze vraagstukken raken verschillende processen binnen en buiten het organisatieonderdeel. Veelal vraagt het vraagstuk om verandering (change) in proces, inrichting, besturing en/of structuur. Gedragsverandering kan een gevolg zijn van deze vraagstukken, maar is niet direct leidend in het vraagstuk. Voorbeelden van vraagstukken: herinrichting van opleidingen en teams passend bij het nieuwe onderwijs, vergroten van autonomie door aanpassing in besturing en structuur. Aanpassen van het dienstverleningsconcept.

Perceel 2 Cultuur, gedrag en teamontwikkeling (teamontwikkeling, lerende cultuur, zelforganiserend werken).

Dit perceel voorziet in vraagstukken die hun oorsprong vinden in een behoefte aan cultuur- en gedragsontwikkeling. Dit kan op het gebied van (team)samenwerking zijn, maar ook op het gebied van een lerende houding en continue ontwikkeling stimuleren om wendbaar te blijven. In dit perceel wordt ook de doorontwikkeling naar zelforganisatie opgenomen. Hierbij ligt dan de focus op de begeleiding en coaching van teams naar meer zelforganiserend samenwerken. Kennis van samenwerkingsvormen/werkwijzen zoals zelforganisatie, agile werken worden van de partijen in dit perceel verwacht.

Scenario B met 2 percelen, te weten:

Perceel 1: Cultuur, structuur en Change

Dit perceel voorziet in een brede behoefte aan ondersteuning op het vlak van cultuur (gedrag, waarden, samenwerking) en structuur (inrichting van de organisatie, strategische keuzes door vertalen naar structuur en besturing) en verandertrajecten. Organisatieonderdelen van Avans kunnen van A tot Z ondersteund worden door een partij in hun vraagstukken. Dit kan starten bij een gewenste ontwikkeling in samenwerking, houding en gedrag, gevolgd door een structuur/proces aanpassing of andersom. Het kan ook dat er specifieke behoeften zijn op slechts één aspect van dit spectrum, de ondersteuning hiervan valt ook binnen dit perceel. De gecontracteerde partijen moeten zowel Avansbrede trajecten, als organisatie-onderdelen met meerdere teams als op zichzelf staande teams kunnen ondersteunen.

Perceel 2: specialistische partijen en zzp-ers op het gebied van teamontwikkeling en gedrag.

Deze partijen opereren in een nichemarkt en zijn gespecialiseerd op een bepaald thema of werken met een specifieke aanpak zoals lerende organisatie, netwerkorganisatie en agile werken, zelforganisatie.

Scenario C met 1 perceel:

Alles in 1 perceel: Cultuur, Structuur en Change.

Dit perceel voorziet in een brede behoefte aan ondersteuning op het vlak van cultuur (gedrag, waarden, samenwerking) en structuur (inrichting van de organisatie, strategische keuzes doorvertalen naar structuur en besturing) en verandertrajecten. Organisatieonderdelen van Avans kunnen van A tot Z ondersteund worden door een partij in hun vraagstukken. Dit kan starten bij een gewenste ontwikkeling in samenwerking, houding en gedrag, gevolgd door een

structuur/proces aanpassing of andersom. Het kan ook dat er specifieke behoeften zijn op slechts één aspect van dit spectrum, de ondersteuning hiervan valt ook binnen dit perceel. De gecontracteerde partijen moeten zowel Avansbrede trajecten, als organisatieonderdelen met meerdere teams als op zichzelf staande teams kunnen ondersteunen.