

Marktconsultatie Organisatie- en teamontwikkeling**Vragen en antwoorden****18-okt-24**

ref nr.	Vraag / opmerking	Antwoord
1	Uit onderzoek is gebleken dat leertrajecten samengesteld uit verschillende leervormen (zg Blended leervormen) effectiever kunnen zijn dan bijvoorbeeld enkel klassikaal aanbod. Door middel van blended leren krijgen lerenden de mogelijkheid om verschillende leerstijlen en voorkeuren te combineren, waarbij zij meer controle krijgen over het tempo, de plaats en de manier waarop ze leren. Het doel is om de sterke punten van traditioneel onderwijs te combineren met de voordelen van technologie om betrokkenheid, flexibiliteit en leerresultaten te verbeteren. We zijn benieuwd of Avans open staat voor een dergelijke blended aanpak voor deze veranderopgaaf, gericht op organisatie-en teamontwikkeling? Denk hierbij bijvoorbeeld aan: op maat gemaakte e-learning producten, supervisie en/of fysieke trainingen of anderszijds.	wanneer voldoende duidelijk gemaakt wordt wat de meerwaarde van de blended toepassing kan zijn in dergelijke trajecten staan wij open voor andere vormen die helpend kunnen zijn bij een veranderopgaaf. We zijn niet op zoek naar een trainingsbureau, we vragen om advies/coaching bij dergelijke trajecten.
2	Hoe verhouden zich de vragen van deze marktconsultatie tot de eerdere samenwerking met externe partijen van voorgaande jaren?	De ervaringen uit de samenwerking met externe partijen in voorgaande jaren zijn meegenomen in de vragen voor de marktconsultatie. Onze vorige aanbestedings is 5 jaar geleden en we willen onderzoeken of de markt ondertussen veranderd is waardoor wij andere keuzes moeten maken bij de aanbestedingsstrategie.
3	Wat heeft voor Avans Hogeschool hierin goed gewerkt?	De samenwerking met meerder partijen en met verschillende stijlen en expertises. De nauwe samenwerking tussen Avans en de partijen waardoor er goed op de behoefte van Avans ingespeeld kon worden.
4	U noemt als onderdeel van de dienstverlening van DP&O: het focussen op de productiviteit van de organisatie. Hoe ziet dat eruit? Hoe wordt dit in kaart gebracht, gemonitord en aangestuurd?	Hierbij moet u denken aan medewerkerstevredenheidsonderzoeken, ziekteverzuimcijfers, een gesprekken (performance) cyclus, monitoring van talentmanagement (doorgroei, reden van vertrek) , strategische personeelsplanning.

5	U vermeldt dat de afgelopen jaren is geïnvesteerd in de doorontwikkeling van teams en zelforganisatie, dat heeft geresulteerd in een basis om stappen te maken richting een "lerende netwerkorganisatie". Op welke punten is de doorontwikkeling van teams en de zelforganisatie succesvol geweest? Waar leidt u dit uit af?	Binnen Avans kennen we verschillende snelheden wat betreft de doorontwikkeling van zelforganisatie. Dit monitoren we en waar nodig wordt ondersteuning geboden in de doorontwikkeling. Tevens worden in het werkbelevingsonderzoek specifieke elementen van zelforganisatie uitgevraagd (denk aan ervaren mate van autonomie, ervaren gevoel van ondersteuning in de doorontwikkeling etc). We zien dat teams meer eigenaarschap pakken, beter in staat zijn feedback te geven, wat een lerend klimaat weer bevordert. Er is afgeschaald in de mate van coordinatie. Organisatiedoelen worden vertaald naar teamdoelen. Medewerkers voeler meer ruimte om het eigen werk te organiseren.
6	Wie is opdrachtgever voor het traject waarvoor deze marktconsultatie geschreven is? Uiteindelijk is de bestuurder eindverantwoordelijk, maar is deze voor de marktpartij(en) die hier uiteindelijk in co-creatie aan gaan meewerken ook het aanspreekpunt of is dat DP&O of anders? En kunt u deze keuze toelichten?	De HR afdeling is contract eigenaar. Zij zijn mede verantwoordelijk voor goed doorvertalen van Avans behoeften en beleid naar de marktpartijen zodat deze aan kunnen sluiten op de ambities en werkwijzen van Avans. In de huidige situatie en samenwerking met marktpartijen, is het betreffende organisatie onderdeel de opdrachtgever. Marktpartijen maken binnen de afspraken uit de raamovereenkomst afspraken over het te leveren advies of ondersteuning passend bij de ondersteuningsbehoefte van het organiatieonderdeel. De HR BP (HR-businesspartner) binnen het betreffende organisatie onderdeel is altijd betrokken / op de hoogte van de inzet van marktpartijen en kan betreffende directie helpen bij de formulering van de ondersteuningsbehoefte of kan met marktpartij samenwerken om te komen tot een goed resultaat.

7	Komt uw definitie van een lerende netwerkorganisatie overeen met de definitie hieronder? Zo nee, wat is uw definitie van een lerende netwerkorganisatie? Indien het antwoord ja of nee is: kunt u beschrijven waar nu de grootste uitdagingen liggen voor Avans om van de huidige situatie naar deze manier van organiseren en werken te komen? Definitie lerende netwerkorganisatie: Een groep personen van verschillende organisaties die vanuit een gemeenschappelijk belang of een gedeelde passie ervaring, informatie en kennis delen. Het doel is een gezamenlijke ambitie te realiseren. Het is een middel om de verbinding en de samenwerking rondom een vraagstuk te verbeteren (Dauphin, S. & Wallner, C. (2021))	In grote mate kan Avans zich vinden in deze definitie, met de opmerking dat Avans zich eerst intern meer zal moeten ontwikkelen naar een netwerkachtige organisatie (of een ander structuur die de onderlinge samenwerking en kennisdeling bevordert). Daarna zal Avans steeds meer met partijen buiten Avans in een netwerkachtige structuur gaan samenwerken. Dus de definitie kan ook zijn: "een groep personen van verschillende academies, CoE's, stafdiensten die vanuit een gemeenschappelijk belang....." Het lerende aspect zit in de ambitie van Avans om een lerende organisatie te worden. (Een lerende organisatie is een organisatie die zich voortdurend aanpast en verbetert door continu kennis te verwerven en te delen, ontwikkeling, leren en experimenteren wordt gestimuleerd, waar een continue feedback en reflectie cultuur is). De grootste uitdagingen voor Avans liggen in het gedeeld eigenaarschap voelen, actief kennisdelen met elkaar een cultuur ontwikkelen waar geëxperimenteerd mag worden.
8	U schrijft dat de ontwikkelingen veel vragen van medewerkers en de organisatie hebben opgeroepen. Hoe hebben medewerkers de periode ervaren vanaf 2020 tot nu, waarin - werd gestart met het modulariseren van onderwijs en onderzoek een meer prominente rol te geven in het onderwijs; - is geïnvesteerd in de doorontwikkeling van teams en zelforganisatie? En een vervolgvraag daarop: in hoeverre zijn alle medewerkers betrokken bij het vormgeven van de vervolgstap naar het worden van een lerende netwerkorganisatie?	Medewerkers hebben de afgelopen periode als uitdagend ervaren, er is hard gewerkt aan het ontwikkelen van nieuw onderwijs, wat ook een andere manier van docentschap vraagt, tegelijkertijd zijn academies gefuseerd, werden er nieuwe zelforganiserende teams geformeerd en werden er voor onderzoek centres of expertise opgericht en deze maakten een stevige groei door. ICT ondersteuning en ontwikkeling moest klaar zijn om het nieuwe onderwijs te kunnen ondersteunen. Een ambitieuze periode voor alle medewerkers van Avans. Je ziet dan ook dat er nu bij meer teams ruimte en behoefte komt om aan hun teamontwikkeling te werken. Mededwerkers merken dat de opgave waar Avans voor staat echt in samenwerking vorm gegeven moet worden en dat men het niet meer alleen kan. Antwoord op de vervolgvraag: hierin zijn de medewerkers nog maar in beperkte mate in meegenomen.

9	In paragraaf 2.3 schrijft u dat gewijzigde inzichten onder andere zorgen voor het opnieuw in de markt zetten van deze vraag. Welke inzichten zijn gewijzigd en welke zijn daarvoor in de plaats gekomen?	Er zijn geen sterk gewijzigde inzichten, maar eerder inzichten die mogelijk tot andere keuzes zullen leiden. Denk bijvoorbeeld aan de perceel indeling. De afgelopen aanbestedingsperiode is ook gewerkt met percelen, echter blijft het zoeken naar de meest optimale perceelindeling. Elke perceelindeling heeft voor- en nadelen. Daarnaast is Avans in ontwikkeling en is het inzicht ontstaan dat we bepaalde expertise (lerende organisatie, netwerkorganisatie kennis) mogelijk nodig gaan hebben.
10	Staat het onderverdelen van de uitvoer in verschillende kavels niet op gespannen voet met de uitgangspunten van een lerende organisatie? Of: zouden de kavels ook op inhoudelijke uitgangspunten kunnen worden verdeeld en niet alleen in functionele organisatieonderdelen?	Wij horen graag jullie beelden en adviezen hierover. Een andere perceelsindeling kan ook worden aangegeven in uw antwoord, we zien hier dan graag uw motivatie bij.
11	In hoeverre schat u in dat de organisaties en de organisatieonderdelen (academies, opleidingen) voldoen aan de voorwaarden om een lerende organisatie te kunnen zijn of te vormen? Is er bijvoorbeeld sprake van ervaren autonomie en voldoende cognitief zelfvertrouwen, bijvoorbeeld bij het uitvoeren van het nieuwe onderwijsconcept?	Dit is nog in ontwikkeling en daarin zal de organisatie moeten groeien. Zelforganisatie draagt wel al wel bij aan het ervaren van autonomie.
12	Op welke manier kan technologie, bijvoorbeeld Artificial Intelligence, onderdeel zijn van een gekozen aanpak? Of: welke technologische oplossingen zijn op dit moment beschikbaar binnen Avans, en hoe kunnen deze verbeterd of geoptimaliseerd worden om netwerklernen te ondersteunen?	AI is zeker in ontwikkeling binnen Avans. We horen graag jullie beelden, visie en adviezen hier omtrent. AI is geen doel op zich voor Avans.
13	Wanneer is er sprake van een succesvolle, lerende organisatie? Aan welke voorwaarden is dan voldaan? Met andere woorden: wat zijn de belangrijkste succescriteria voor een lerende netwerkorganisatie binnen Avans? Hoe wordt bepaald of de transitie geslaagd is?	Zie eerder gegeven antwoorden.
14	Eerder is gewerkt met interne procescoaches. Is deze aanpak u bevallen en zo ja, welke facetten ervan en kan deze aanpak worden doorgezet?	Eerder en nu nog steeds wordt gewerkt met interne teamcoaches (dit vinden we wat anders dan procescoaches) . Dit bevalt ons zeer goed. Deze coaches werken voor een groot gedeelte van hun aanstelling in een andere rol (bijvoorbeeld docent, coordinator, adviseur). hierdoor weten zij precies wat er binnen Avans speelt, ervaren zij zelf als medewerker hoe zaken gaan en kunnen deze inzichten meenemen naar hun teamcoachtrajecten (nooit in hun eigen bedrijfsonderdeel). Hierdoor wordt kennis en ervaring binnen Avans gedeeld.

15	Zijn er specifieke samenwerkingsprojecten (bijvoorbeeld in de Triple Helix) die als voorbeeld dienen voor toekomstige partnerschappen? Welke leerervaringen zijn er tot nu toe uit deze samenwerkingen gekomen?	Die zijn er binnen het onderwijs of onderzoek wel op lokaal niveau, maar zijn nog niet Avans breed als voorbeeld gesteld. Daar streven we echter wel naar.
16	U streeft naar een lerende organisatie met als doel studenten af te leveren die waardevol zijn voor de arbeidsmarkt. In hoeverre worden studenten geconsulteerd in deze transitie? Ervaren zij bijvoorbeeld hierdoor meer welzijn in hun studie, behalen zij binnen de termijn hun diploma en betreden zij de arbeidsmarkt met meer zelfvertrouwen?	We willen onze studenten op een persoonlijke en betrokken manier laten ontwikkelen tot verantwoordelijke en zelfstandige professionals. Dit doen we door andere vormen van onderwijs te introduceren. Denk aan keuze modules, denk aan multi en interdisciplinaire opdrachten, formatief toetsen etc. We "belasten" de student niet onnodig met de transitie die wij als organisatie doormaken. Uiteraard wordt uitgelegd waarom Avans gelooft in modulair onderwijs en wat ons onderwijs de student uiteindelijk oplevert.
17	2.1. Aanleiding: In hoeverre is de ambitie van 2020 (modulariseren onderwijs, onderzoek een meer prominente rol, doorontwikkeling teams en zelforganisatie) gerealiseerd? Wat gaat goed? Wat gaat nog niet zo goed?	Dit schooljaar zijn alle 1e jaars gestart in een curriculum met modulair onderwijs als optie. Er zijn enkele opleidingen die het 2e jaar ingaan (dit zijn de voorlopers), dus we kunnen nog niet aangeven hoe de studenten of docenten dit ervaren. We hebben wel gerealiseerd dat onze opleidingen herclusterd zijn, waardoor er grotere eenheden zijn ontstaan die multidisciplinair onderwijs makkelijker vorm kunnen geven. De nabijheid tussen onderzoek en onderwijs vormgeven bevindt zich in een ontwikkelfase. Zelforganisatie wordt op zeer diverse wijze binnen Avans vorm gegeven, waardoor de mate van volwassenheid in zelforganisatie ook verschillend is. Teams hebben een sterke focus gehad op het ontwikkelen van nieuw onderwijs, nu lijkt er meer ruimte te komen ook aan teamontwikkeling te werken. Hoe Avans vorm wil geven aan zelforganisatie richting 2040 is onderwerp van gesprek, ook op directieniveau.

18	2.1. Aanleiding: wat zijn jullie beelden tot nu toe bij een 'lerende netwerkorganisatie'? Wat gaan leidinggevend en teams meer, minder of anders doen in een lerende netwerkorganisatie?	We streven er naar een lerende organisatie te worden. Een lerende organisatie is een organisatie die zich voortdurend aanpast en verbetert door continu kennis te verwerven en te delen. Ontwikkeling, leren en experimenteren wordt gestimuleerd, er is sprake van een continue feedback en reflectie cultuur. De grootste uitdagingen voor Avans liggen in het gedeeld eigenaarschap voelen, actief kennisdelen met elkaar een cultuur ontwikkelen waar geëxperimenteerd mag worden. Deze lerende cultuur wil Avans combineren met een organisatiestructuur waar in netwerken gewerkt kan worden. Dit om flexibel in te kunnen spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Waarbij Avans zich eerst intern meer zal moeten ontwikkelen naar een netwerkachtige organisatie (of een ander structuur die de onderlinge samenwerking en kennisdeling bevordert). Daarna zal Avans steeds meer met partijen buiten Avans in een netwerkachtige structuur gaan samenwerken om zo samen met het werkveld en de maatschappij een bijdrage te kunnen leveren aan maatschappelijke opgaven of de Human Capital agenda.
----	---	---

19	U schrijft dat in 2025 eerst de nadruk ligt op verkenning van de lerende netwerkorganisatie, het verstevigen van het fundament van sterke teams en zelforganisatie en daarna op het realiseren van het nieuwe organisatie-ontwerp (cultuur, gedrag, structuur, leiderschap). - Waarom kiest u ervoor om dat volgtijdelijk te doen? En wanneer (in welk jaar) verwacht u de focus op het realiseren van het nieuwe organisatie-ontwerp te starten? - De afgelopen heeft Avans al grote structuurwijzigingen doorgevoerd (bijvoorbeeld vergroten academies, zodat studenten meer kunnen kiezen/flexibel onderwijs kunnen volgen). Beoogt u met het nieuwe organisatie-ontwerp vergelijkbare grote structuurwijzigingen?	We denken dit volgordekelijk of plateau gewijs te doen omdat dit grote wijzigingen zijn die tijd kosten en de reguliere werkzaamheden (lesgeven, onderzoek doen, bedrijfsvoering) wel doorgang moeten blijven vinden op een kwalitatief goed niveau. Het absorptieniveau moet het aan kunnen. Ook deze ontwikkeling zullen we lerend aan moeten pakken. Vele ontwikkelingen raken keuzes in de organisatiestructuur of cultuur. Dat kost tijd. We starten dus al met het aanscherpen van het organisatieontwerp (denk bijvoorbeeld aan de bedrijfsvoering meer uniform maken) en nemen daarin steeds nieuwe ontwikkelingen mee en wegen af of deze urgent zijn en direct om aanpassing vragen of dat deze in lijn met andere ontwikkelingen opgepakt kunnen worden. Avans wil in 2040 een university of applied sciences (UAS) zijn en dat vraagt om aanpassingen in besturing, strategie, onderwijs, onderzoek, cultuur en inrichting. De huidige structuur zal waarschijnlijk onvoldoende ondersteunend zijn om te groeien naar een UAS/ kennisinstelling en vraagt dus aanpassing van grote en kleinere aard.
20	2.3. Uitgangspunten van de eventuele aanbesteding: u schrijft dat u streeft naar leren op alle niveaus. In hoeverre heeft ook de top van de organisatie meegedaan (bijvoorbeeld in de vorm van een eigen begeleidingstraject) onder het huidige contract?	Onze directies doorlopen een Management development programma met 3 pijlers: (samen leidinggeven aan Avans, ik als leider van mijn team, ik als leider van Avans)
21	4. Vragen/2. Vragen over de opdracht Uiteraard beschrijven we graag onze visie hierop. Wat waren de afwegingen van Avans om in de vorige aanbesteding /het huidige contract om leiderschapsontwikkeling niet mee te nemen?	Omdat het leiderschapstraject bij aanvang van de vorige aanbesteding nog intern gefaciliteerd werd en er toen de keuze is gemaakt die niet aan te besteden.
22	Algemeen: wordt er binnen Avans op dit moment aan leiderschapsontwikkeling gewerkt? Zo ja, hoe, in welke vorm, etc?	Zie vorig antwoord, naast de een MD programma, faciliteren we ook een leiderschapsgroeiprogramma en wordt er gewerkt aan een programma voor coördinatoren/sterrohouders binnen een zelforganiserend team.