



Marktconsultatiedocument

Aanbesteding voor Services voor Business continuity management (BCM) and Disaster Recovery Program (DRP)

Datum
Onderwerp

22 januari 2025
Aanbesteding voor Services voor Business continuity management (BCM) and
Disaster Recovery Program (DRP)

Voorwoord

Voor u ligt het marktconsultatie document ter voorbereiding aan de Europese aanbesteding ***Services voor Business continuity management (BCM) and Disaster Recovery Program (DRP)***

Deze marktconsultatie is bedoeld om Avans inzicht te geven welke mogelijkheden de markt biedt. Avans wil graag een doelgerichte en doelmatige overeenkomst sluiten naar tevredenheid van alle partijen en dit begint aan de voorkant.

Avans realiseert zich dat het geen kleine opgave is om aan deze marktconsultatie deel te nemen en dat u hier de nodige tijd en moeite in steekt. Op voorhand wil Avans u dan ook hartelijk danken voor de genomen moeite om mee te werken aan deze marktconsultatie.

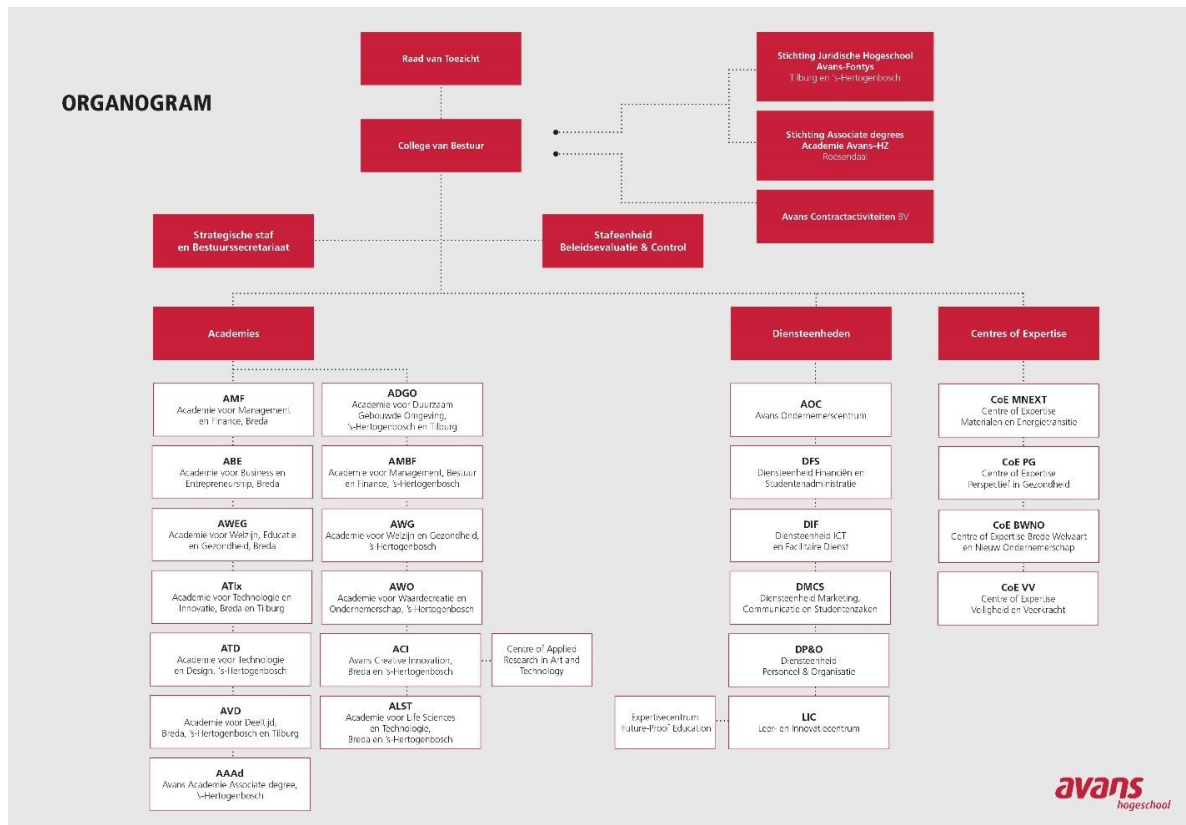
Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inhoudsopgave	2
1. Inleiding	3
1.1. Algemene informatie Avans	3
1.2. Strategie Avans.....	3
2. Doelstelling en uitgangspunten.....	5
2.1. Aanleiding	5
2.2. Doelstelling van marktconsultatie	5
2.3. Uitgangspunten van de eventuele aanbesteding	5
2.4. Beoogde scope van de opdracht	5
2.5. Omvang	7
2.6. Profielschets inzet consultants.....	8
2.6.1. consultants Business Continuity	8
2.6.2. consultants Data Recovery	8
3. Procedure en invulling marktconsultatie.....	9
3.1. Juridische en procedurele aspecten rond marktconsultatie	9
3.2. Contactpersonen Avans.....	9
3.3. Inrichting en vormgeving marktconsultatie	9
3.4. Planning.....	10
3.5. Vertrouwelijkheid	10
3.6. Nederlandse taal	10
3.7. Bijlagen	10
4. Vragen	11

1. Inleiding

1.1. Algemene informatie Avans

Avans behoort met bijna 32.000 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 11 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](https://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.

2. Doelstelling en uitgangspunten

2.1. Aanleiding

Wegens toenemende dreigingen op het gebied van cybersecurity is continuïteitsmanagement essentieel. De aanleiding voor het organiseren van de aanbesteding waarvoor deze strategie is opgesteld, is dat er voor een potentiële cyberattack met langdurige uitval van ICT-dienstverlening nog geen gedegen uitgewerkt en beproefd bedrijfscontinuïteitsplan bestaat.

Het probleem van een dergelijke langdurige uitval is dat zonder gedegen voorbereiding de primaire processen langdurig kunnen worden verstoord en het ontbreken van vooraf vastgestelde prioriteiten in de herstelactiviteiten kunnen leiden tot onnodige extra uitvalduur. Om dit op te lossen is een gedegen uitwerking van een bedrijfscontinuïteitsplan (BCP) in geval van een cyberattack noodzakelijk. In zo'n plan moet worden uitgewerkt op welke wijze de Avans processen doorgang kunnen vinden op een passend geachte schaal, terwijl de ICT-diensten ondertussen weer worden hersteld middels data recovery (DR).

Met het uitwerken van een degelijk BCP wordt een proactieve benadering nagestreefd, als voorbereiding op het uitvoeren van crisismanagement in reactie op een optredende cyberattack.

2.2. Doelstelling van marktconsultatie

De doelstelling van de marktconsultatie is het toetsen van de gewenste invulling door Avans. Daarnaast is de marktconsultatie bedoeld om een beter beeld van de markt te krijgen om zo de juiste vraag te formuleren voor de markt.

2.3. Uitgangspunten van de eventuele aanbesteding

Dit wordt nader ingevuld aan de hand van de marktconsultatie. Voorlopige uitgangspunten zijn:

- Er wordt één partij gecontracteerd voor de uitvoering van de opdracht;
- De aanbesteding zal leiden tot een dienstverleningsovereenkomst met een beoogde looptijd van 2 jaar;
- Start van de dienstverlening is 1 oktober 2025.

2.4. Beoogde scope van de opdracht

De beoogde opdracht is voorlopig als volgt gedefinieerd:

Het opzetten en leiden van een programma gericht op het verhogen van de volwassenheid van Avans rondom bedrijfscontinuïteitsmanagement bij een Cyberattack, alsmede het ondersteunen van de organisatie in het feitelijk uitwerken van de disaster recovery plannen.

Binnen de scope van de beoogde opdracht valt het leveren van programmamanagement en -consultancy services en het uitvoeren van alle benodigde werkzaamheden om te komen tot een of meerdere geactualiseerde bedrijfscontinuïteitsplannen. De inzet van externe krachten in deze fase richt zich vooral op de structurering, bewaking van diepgang en kwaliteit en de waardeestroom-overstijgende zaken.

Daarnaast vallen alle benodigde werkzaamheden binnen de scope om te komen tot een passend disaster recovery plan. De inzet van externe krachten in deze fase richt zich op de extra diepgang en kwaliteitsbewaking, maar ook in het voortouw nemen bij de noodzakelijke ketenanalyses en de samenhang tussen de verschillende technische lagen (applicaties, netwerk, identiteitsbeheer etc.) gestructureerd in beeld brengen

Avans Hogeschool wenst voor de uitvoering van de opdracht één organisatie te selecteren die in staat is om:

- Avans te begeleiden bij het voorbereiden van (een) bedrijfscontinuïteitsplan(nen), zoveel mogelijk enkelvoudig en de Avans waardeketens/waardestromen volgend, maar waar nodig gedifferentieerd naar de verschillende academies en onderzoekscentra, alsmede de bedrijfsvoering directies;
- Samen met Avans te komen tot een op risico-bereidheid gebaseerde selectie van de (kern)applicaties en overige ICT diensten die binnen de nader te bepalen Recovery Time Objective (RTO) weer operationeel moeten zijn;
- In samenwerking met Avans ICT diensten te komen tot concrete disaster recovery runbooks voor alle in scope te nemen applicaties en daarbij noodzakelijkerwijs ondersteunende infrastructuur-elementen;
- Avans te ondersteunen bij het inrichten en uitvoeren van de testplannen voor de samengestelde runbooks, minimaal 1 succesvol uitgevoerde test PER RUNBOOK;
- Kennisoverdracht en documentatie van alle BCM – DR plannen / runbooks aan de staande organisatie, zodat na afloop van het programma de noodzakelijke onderhoudswerkzaamheden, her-testen etc. door daarvoor aangestelde vaste medewerkers van Avans kunnen worden uitgevoerd.

Op basis van de huidige inzichten heeft Avans Hogeschool voor de beoogde opdracht een aantal Kritische Succes Factoren (KSF's) gedefinieerd om zodoende te kunnen bepalen wanneer de uitvoering van de opdracht geslaagd is. Daarnaast wil Avans Hogeschool, met het formuleren van deze concrete KSF's, een stabiele basis voor de beoogde opdracht creëren die gedurende de uitvoeringsfase niet meer zou moeten wijzigen. De beoogde kritische succesfactoren voor deze opdracht zijn:

KSF1 het BCP bevat ten minste:

- Prioriteitstelling van te herstellen processen binnen de waardeketens;
- Uitwegscenario's (uitwijk en terugkeer) voor het zo goed mogelijk handhaven van lopende processen (maar nu zonder ICT-ondersteuning), rekening houdend met het proces risico, de tijd in het (school)jaar, voorbereiding etc. voor elk van deze scenario's;
- Een Recovery Time Objective (RTO) voor elk uitwegscenario, m.a.w. hoelang mag het duren voordat ICT-diensten weer in staat zijn om de 'normale' procesgang te ondersteunen;
- Een Recovery Point Objective (RPO) per proces, dat aangeeft welke periode van gegevensverlies wordt geaccepteerd bij het herstellen van de ICT-diensten.

KSF2 het DRP bevat ten minste:

- Disaster recovery plannen waarmee de ICT-dienstverlening wordt hersteld voor de bedrijfsprocessen in de waardestromen;
- Disaster recovery plannen waarmee de fundamentele ICT-diensten, die voor alle processen relevant zijn worden hersteld;

KSF3 Zowel het BCP als het DRP zijn duurzaam en eenvoudig in onderhoud en beheer:

- Beide zijn praktisch uitvoerbaar en kunnen door de eigen Avans organisatie zelfstandig worden getest en aangepast indien nodig zonder dat daar de inzet van de Opdrachtnemer vereist is.

KSF4 De doelstellingen kunnen worden gerealiseerd binnen de financiële kaders:

- Realisatie binnen budget is essentieel.

De gevraagde dienstverlening dient minimaal te resulteren in:

- Een volwaardig bedrijfscontinuïteitsplan voor de gehele Avans Hogeschool. (Alle academies, onderzoekscentra en bedrijfsvoering directies, etc.);

- De integratie van het bedrijfscontinuïteitsplan in het al bestaande Crisis Management plan van Avans hogeschool;
- Een bij het bedrijfscontinuïteitsplan passend model van Disaster Recovery Program;
- Een advies over beheer en exploitatie van de opgeleverde deliverables.

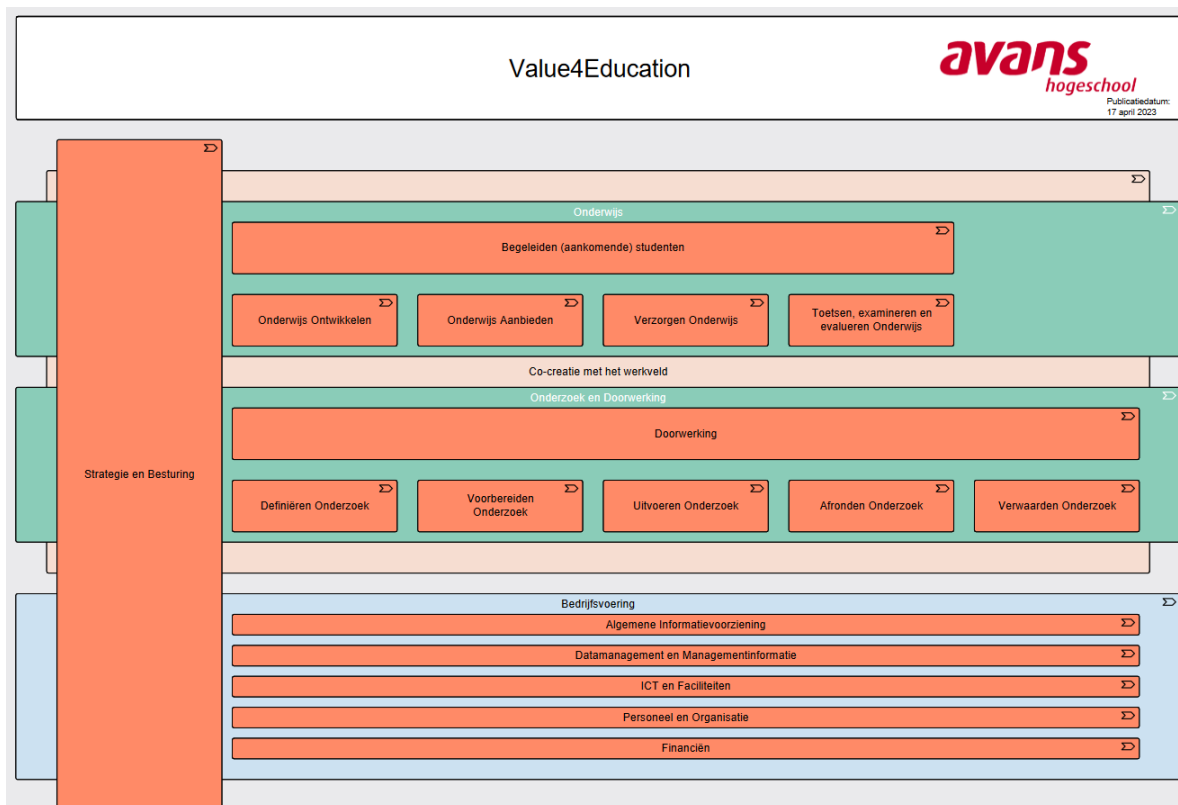
Buiten scope valt:

- Het aanpassen en of updaten van het bestaande crisisplan.

2.5. Omvang

Bij de uitvoering van de opdracht worden de volgende onderdelen van de organisatie geraakt:

- 4 Waardeketens binnen Avans Hogeschool, namelijk Onderwijs, Onderzoek, Bedrijfsvoering, Strategie/Sturing;
- In totaal 17 waardestromen binnen de gezamenlijke waardeketens, (zie afbeelding);
- 23 Kernapplicaties waar een data recovery programma voor opgesteld dient te worden.



afbeelding van de 4 waardeketens met onderliggende waardestromen,

De activiteiten en uren worden als volgt ingeschat:

- Identificatie van kritische activiteiten binnen de waardestromen;
- Uitvoeren van een Business Impact analysis per kritische activiteit;
- Bepalen RPO en RTO voor applicaties die relevant zijn voor de kritische activiteiten;
- Definiëren herstelstappen en het testen ervan;
- Opstellen onderhoudsplan;
- Terugkoppelen naar bestaand crisis managementplan.

Aantal uur per waardestroom is geschat op 800 voor bovengenoemde activiteiten. De inzet door de Opdrachtnemer voor deze werkzaamheden wordt geschat op een derde van de totale inzet. Het merendeel van de te maken uren komt hierbij dus van de interne Avans medewerkers.

Voor het opstellen van een passend disaster recovery plan wordt de inzet per waardeestroom geschat op 375 uur, waarvan twee derde door de Opdrachtnemer. Het merendeel van de te maken uren komt hier dus van de externe contractpartij. De activiteiten bestaan uit:

- IST, SOLL en GAP analyse;
- Opstellen disaster recovery Plan;
- Testen disaster recovery Plan;
- Koppeling naar Business Continuity Plan.

2.6. Profielschets inzet consultants

In aanvulling op hetgeen benoemd in 2.4 heeft Avans getracht de taken en verantwoordelijkheden van de Opdrachtnemer wat meer in detail te benoemen en te definiëren voor de uitvoering van de opdracht.

2.7. Business Continuity

- Ontwikkelen van een organisatie brede Business Continuity-strategie Cyberresilience, waarin IT- en non-IT processen integraal worden meegenomen, afgestemd op de onderlinge afhankelijkheden in de waardeketens. Waar nodig zullen per academie / onderzoekscentrum specifieke aanpassingen worden gemaakt op een 'generiek BCP Cyberresilience', gegeven de eigen procesinrichting.
- Uitvoeren van Business Impact Analyses (BIA) en Threat Assessments per academie / onderzoekscentrum, met speciale aandacht voor het scenario van cyberdreigingen en daarbij optredende organisatorische kwetsbaarheden.
- Definiëren van RTO- (Recovery Time Objective) en RPO- (Recovery Point Objective) eisen, in nauwe samenwerking met de academie-/onderzoeks-directies en andere stakeholders.
- Coördineren van het opstellen, implementeren, testen en onderhouden van Business Continuity Plannen (BCP), waar nodig per academie / onderzoekscentrum.
- Adviseren aan stakeholders van een Academie/Onderzoekscentrum over preventieve maatregelen en resilience-strategieën, zowel binnen als buiten de IT-context, inclusief supply chain risico's.
- Monitoren en rapporteren van de BCM-volwassenheid ontwikkeling binnen alle academies/onderzoekscentra en aandragen van verbeterinitiatieven.
- Zorgdragen voor een continue afstemming tussen BCM- en DR-processen, zodat deze naadloos op elkaar aansluiten.
- Overdracht van opgedane programmakennis aan de staande organisatie bij afronding van het programma.

2.8. Data Recovery

- Ontwikkelen, implementeren en beheren van Disaster Recovery-strategieën die aansluiten bij RTO- en RPO-eisen vanuit BCM.
- Samenstellen van gedetailleerde DR-plannen en runbooks, inclusief de uitvoering en validatie ervan in complexe IT-omgevingen.
- Coördineren van technische impactanalyses en risicobeoordelingen binnen operationele processen en waardeketens.
- Opzetten en uitvoeren van data recovery-tests en simulaties, waaronder ransomware recovery-scenario's.
- Adviseren over back-up- en herstelprocessen voor gegevens en databases, met oog op risicobeheer in de toeleveringsketen.
- Samenwerken met belanghebbenden om technische en organisatorische afhankelijkheden inzichtelijk te maken.
- Ondersteunen van kennisdeling over risicomangement en data recovery binnen Avans.

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: Driek van Griensven (adviseur inkoop- en contractmanagement)

Het is niet toegestaan buiten de contactpersoon om te communiceren met medewerk(st)ers van Avans (en/of andere betrokkenen) over deze marktconsultatie.

3.3. Inrichting en vormgeving marktconsultatie

Het betreft een openbare marktconsultatie welke via TenderNed wordt gepubliceerd. Iedere deelnemende partij wordt gevraagd de vragen te beantwoorden zoals opgenomen in hoofdstuk 4. U dient bijlage 1, Antwoordformulier, te gebruiken om op deze vragen te reageren. U wordt verzocht om **uiterlijk 7 februari om 10.00** uur uw schriftelijke reactie via TenderNed bij de contactpersonen van Avans aan te leveren. Dit kan gewoon middels een bericht via TenderNed.

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.

3.4. Planning

Publicatie marktconsultatie op TenderNed	22 januari 2025
Indienen vragen over de marktconsultatie	27 januari 2025
Nota van inlichtingen	28 januari 2025
Indienen schriftelijke antwoorden door deelnemende partijen via de berichtenmodule in TenderNed	7 februari 2025
Optioneel	
Uitnodiging voor deelname aan mondeling gedeelte marktconsultatie	12 februari 2025
Mondeling gedeelte marktconsultatie	18 en 19 februari 2025
Verwachte start aanbestedingsprocedure (publicatie Aanbestedingsdocumenten)	Mei 2025

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

3.5. Vertrouwelijkheid

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

3.6. 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.

3.7. Bijlagen

- Bijlage 1: antwoordformulier
- Bijlage 2: inkoopvoorwaarden
- Bijlage 3: Profielschets BCM en DR-consultants

4. Vragen

1. Vragen over interesse in de opdracht	
1.1	Wat vindt u van de scope van de opdracht zoals beschreven in 2.4 (samenhang van beide elementen en de opdracht als geheel), is deze voor u voldoende duidelijk?
1.2	Wat vindt u van de taken en verantwoordelijkheden die geschetst worden in paragraaf 2.6, vindt u deze logisch in samenhang met de scope van de opdracht zoals beschreven in 2.4? Zo niet welke wijzigingen in de scope zouden volgens u een verbetering zijn om de doelstellingen van Avans Hogeschool te bereiken?
1.3	Heeft u al eens eerder deelgenomen aan een aanbesteding voor een soortgelijke opdracht?
1.4	Heeft u interesse om deel te nemen aan deze eventuele aanbesteding?
1.5	Wat zouden voor u redenen zijn om niet deel te nemen aan deze aanbesteding? Graag uw motivering uiteenzetten.
1.6	Welke (aanvullende) informatie anders dan al is bijgesloten is volgens u nodig om een goede inschrijving te doen?
1.7	Indien u voornemens bent in te schrijven op deze aanbesteding, schrijft u dan zelfstandig in, doet u beroep op een derde of schrijft u in als samenwerkingsverband?
1.8	Kunt u kort beschrijven voor welke type bedrijven een dergelijke opdracht interessant zou kunnen zijn? Welke achtergrond en specialisaties hebben deze bedrijven, organisatieadvies, informatieveiligheid, etc.

2. Vragen over succesfactoren van een dergelijke opdracht	
2.1	Wat is uw ervaring met het succesvol afronden van dergelijke opdrachten? Welke referenties kunt u voorleggen van soortgelijke opdrachten bij soortgelijke organisaties?
2.2	Herkent u de door Avans Hogeschool gedefinieerde kritische succesfactoren? En zo nee welke ontbreken volgens u?
2.3	Wat is er volgens u nog meer nodig (randvoorwaarden) om dergelijke opdrachten succesvol te laten verlopen?
2.4	Welke lessons learned (opgedaan bij andere klanten) kunt u met ons delen?
2.5	Wat vindt u van de door Avans geschatte benodigde inzet (zie paragraaf 2.5) zowel van de interne organisatie van Opdrachtgever als die van de Opdrachtnemer?
2.6	Welke leereffecten voorziet u binnen de uitvoering van de opdracht (bij meerdere waardestromen) en op welke wijze kunnen deze effecten het beste gefaciliteerd en geoptimaliseerd worden?
2.7	Hoe ziet u de samenhang tussen Business Continuity enerzijds en Disaster Recovery anderzijds? En op welke wijze dient hier in de uitvoering van de opdracht rekening mee gehouden te worden?
2.8	Welke expertise en competenties zijn volgens u vereist om een dergelijke opdracht succesvol af te ronden?

3. Vragen over de scope van de opdracht	
3.1	Kunt u akkoord gaan met de inkoopvoorwaarden van Avans Hogeschool (zie bijlage 2). Zo niet welke artikelen zijn voor u bezwaarlijk en kunt een alternatief voorstel doen voor dit artikel waarmee u wel akkoord kunt gaan?
3.2	Zijn er bepaalde juridische aspecten die volgens u niet proportioneel zijn, maar die wel vaak uitgevraagd worden?

4. Vragen over de voorwaarden van de aanbesteding	
3.3	Kunt u akkoord gaan met de inkoopvoorwaarden van Avans Hogeschool (zie bijlage 2). Zo niet welke artikelen zijn voor u bezwaarlijk en kunt een alternatief voorstel doen voor dit artikel waarmee u wel akkoord kunt gaan.
3.4	Zijn er bepaalde juridische aspecten die volgens u niet proportioneel zijn, maar die in het kader van soortgelijke opdrachten wel vaak uitgevraagd worden?

5. Vragen over kwaliteitsborging	
4.1	Welke certificeringen en/of normen zijn gebruikelijk binnen uw branche? Zowel op organisatie niveau als op individueel niveau.
4.2	Op welke wijze kunt u de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening borgen tijdens de uitvoering van de opdracht en welke eisen kan Avans Hogeschool hierbij stellen aan Opdrachtnemer?
4.3	Welke modellen voor volwassenheidsmetingen zijn in de praktijk gebruikelijk en waar heeft u ervaring mee?

5. Vragen over het onderscheidend vermogen	
5.1	Op welke vlakken kan een inschrijver zich onderscheiden in zijn dienstverlening met betrekking tot deze opdracht?
5.2	Welke gunningscriteria zou Avans Hogeschool kunnen hanteren in de aanbesteding?

6. Vragen over de vergoeding	
6.1	Kunt u een dergelijke opdracht (volledig of gedeeltelijk) beprijzen op basis van een vaste prijs en zo ja onder welke voorwaarden? Zo ja welke delen zouden dit kunnen zijn?
6.2	De voorziene looptijd van de opdracht is 2 jaar, kunt u akkoord gaan dat er op basis van deze korte doorlooptijd er geen indexering van toepassing is?

7. Tot slot	
7.1	Heeft u nog overige opmerkingen, tips die u Avans Hogeschool wilt meegeven voor het opstarten van een Europese aanbesteding?

