

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
1	Bijlage Programma van Eisen	In de selectieleidraad wordt gesproken over een aparte bijlage met de naam "Programma van Eisen". Deze bijlage staat niet tussen de aangeleverde documenten. Kunt u aangeven waar wij deze bijlage kunnen vinden?	Dit document is 20 januari geuploadt binnen TenderNed
2	Bijlage Concept prestatiemeter	In paragraaf 2.3 van de leidraad wordt gesproken over een Bijlage Concept prestatiemeter. Klopt het dat deze ontbreekt bij de aangeleverde documenten? Zo ja, kunt u deze dan alsnog toevoegen?	Dit document is 20 januari geuploadt binnen TenderNed
3	Referenties in onderwijs	In deze selectiefase zijn er in totaal 30 punten te verdienen met de referenties en het bureauprofiel. Daarbij zijn 10 van de 30 punten te behalen als je bij kerncompetenties 1 en 3 een referentie kunt aandragen vanuit het hoger onderwijs. Wij begrijpen dat het een pre is als er al ervaring in de branche is opgedaan, maar doordat 1/3e van de punten gekoppeld is aan ervaring in het hoger onderwijs sluit je wellicht ook onbedoeld partijen uit. Immers, als er maar genoeg partijen zijn die aan alle kerncompetenties kunnen voldoen met referenties in het hoger onderwijs, dan is dat voor de rest niet meer in te halen met een uitstekende beoordeling voor het bureauprofiel. Ons verzoek is daarom om bij de extra punten die bij kerncompetenties 1 en 3 te behalen zijn de scope iets te verbreden door hoger onderwijs te wijzigen in bijvoorbeeld onderwijs, volwassenenonderwijs of naast hoger onderwijs ook het MBO toe te staan.	Het is een bewust keuze om "ervaring in de HBO branche" op deze wijze mee te laten wegen.
4	Traditionele hiërarchisch model	Wat wordt bedoeld met 'het traditionele hiërarchisch model' en hoe uit dit zich bij Avans?	Hiermee bedoelen we een organisatiemodel waarbij er sprake is van hiërarchische verticale aansturing. Een structuur waarin de organisatie is opgebouwd in verschillende lagen van management en medewerkers. Het kenmerkt zich o.a. door Top-down communicatie: Beslissingen worden meestal genomen door het hogere management en vervolgens doorgegeven aan de lagere niveaus. Duidelijke gezagslijnen: Elke medewerker heeft een directe leidinggevende en de hiërarchie is duidelijk zichtbaar. Gespecialiseerde functies: Medewerkers hebben vaak specifieke rollen en verantwoordelijkheden. Beperkte flexibiliteit: Veranderingen kunnen traag worden doorgevoerd vanwege de gelaagde structuur. Bij Avans is hier gedeeltelijk sprake van. Zo kennen we een Raad van Toezicht (beleidscontroleerende rol), een College van Bestuur (bestuurlijke rol) en daaronder directieleden van respectievelijk academies, CoE's en diensteenheden. Avans kent geen formeel middenmanagement met teamleiders (behalve bij de diensteenheden), maar werkt met zelforganiserende teams. Echter, nog niet alle organisatieonderdelen zijn volledig zelforganiserend en werken met een tijdelijke informele coordinator rol. Besluitvorming is hiërarchisch ingestoken.
5	Brede expertise	Selectieleidraad pagina 25. 6.3 - selectiecriteria - Wat wordt bedoeld met brede expertise? Wat voor expertises heeft Avans in gedachten?	Avans beoogt met deze opdracht een breed spectrum aan expertises te contracteren. Expertises zijn bijvoorbeeld zelforganisatie, lerende organisatie en leiderschap, wendbare organisatie inrichting, teamcoaching, expertise ten aanzien van specifieke organisatie inrichtingsmodellen et cetera.
6	Verwante trajecten	Selectieleidraad pagina 14. 3.3 - onderwerp van opdracht - Zijn er nog andere relevante en verwante ontwikkel- of verbetertrajecten die nu spelen of gaan spelen (naast het benoemde leiderschapsprogramma Avans breed) en welke zijn dit?	Avans is in een transitie naar een kennisinstelling en heeft te maken met teruglopende studentenaantallen, dat maakt dat Avans op alle vlakken na moet denken hoe zaken efficiënter, soberder en slimmer kunnen. Dit geldt voor onze bedrijfsvoering, voor ons onderwijs en onderzoek. Tegelijkertijd wil Avans ook ruimte houden voor innovatie. Er zullen dus keuzes gemaakt moeten worden die onherroepelijk zullen leiden tot veranderen en verbetertrajecten.
7	Interne capaciteit	Selectieleidraad pagina 11 - uitvoerende dienst eenheid - Welke partij binnen Avans is bezig met de borging van deze veranderopgave?	Strategische staf met secretaris van CvB. De veranderopgave bestaat uit verschillende opgaven en deze zijn of worden gedelegeerd naar verschillende organisatieonderdelen binnen Avans.

8	Grootste uitdagingen	Selectieleidraad pagina 12 - Doelstellingen en context van de aanbesteding Organisatie- en teamontwikkeling - Wat is jullie eigen beeld over wat de grootste uitdagingen zijn of gaan worden in het behalen van beoogde verandering?	Avans zal meer gaan standaardiseren, dat is nog geen gewoon goed binnen Avans. Customer intimacy is veelal gewenst, maar zal in de toekomst wellicht niet altijd meer mogelijk zijn. Daarnaast vraagt deze opgave een hoge mate van gedeeld leiderschap/eigenaarschap. Ook hierin heeft Avans nog stappen te zetten (zowel in gedrag als in stuulementen).
9	Startpunt verandering	Selectieleidraad pagina 12 - Doelstellingen en context van de aanbesteding Organisatie- en teamontwikkeling. - Kunt u meer toelichten over waar Avans nu staat op het gebied van zelforganisatie en zelfsturing? Wat is het sentiment onder de werknemers? Zijn er al teams die al heel ver zijn in het realiseren van de beoogde visie van werken?	Avans spreekt van zelforganisatie en niet van zelfsturing. De mate en vorm waarin zelforganisatie doorgevoerd is in de verschillende teams is wisselend. Veel teams maar ook leidinggevenden zijn hierin zoekende. Zelforganisatie vraagt om teamontwikkeling en dit kost tijd, daar ontbreekt het soms aan binnen docententeams waardoor de implementatie van zelforganisatie soms wat trager gaat. Als gevolg van de focus op het invoeren van het modulair onderwijs was minder tijd voor de doorontwikkeling van zelforganisatie. Maar er zijn ook veel teams binnen Avans die laten zien dat zelforganisatie goed werkt en hier ook heel blij mee zijn. Hun gevoel van autonomie is toegenomen. Avans heeft zelforganisatie niet vanuit een blauwdruk doorgevoerd en accepteert daarmee dat er verschillende snelheden zijn in de ontwikkeling naar zelforganisatie.
10	Focus van opdrachten op zelforganisatie en lerende organisatie of breder	Selectieleidraad pagina 24 - kerncompetenties én de overige bijlages over zelforganisatie en lerende organisatie - De focus in deze aanbesteding (en specifiek in de omschrijving van de 7 kerncompetenties) lijkt voor het overgrote deel gericht te zijn op de zelflerende organisatie en zelforganiserende teams. Zijn de opdrachten voor de organisatieontwikkeling hiertoe beperkt of gaat het ook om het begeleiden van meer inhoudelijke opdrachten en thema's waar deze teams zelf en in samenwerking met elkaar mee te maken krijgen (structuur, proces, systeem, product)?	De ondersteuningsbehoefte bij docententeams de afgelopen jaren ligt over het algemeen op het vlak van teamontwikkeling. Zij worden in bepaalde gevallen ook ondersteund bij onderwijskundige vraagstukken, maar die vallen niet binnen de scope van deze aanbesteding. De meer inhoudelijke opdrachten zullen naar verwachting uit onze bedrijfsvoerings, beleids en directieteam komen, die de opdracht hebben om efficiënter, soberder en slimmer te gaan werken en tevens ruimte te creëren voor innovatie om zo te kunnen ontwikkelen naar een UAS/kennisinstelling.
11	Werkelijke startdatum traject	Wij zien dat de inschrijvingen van de gunningsfase 15 mei verwacht worden. Wij zijn benieuwd wanneer uw organisatie verwacht dat het werkelijke traject start.	De beoogde ingangsdatum van de overeenkomst is 1 augustus 2025 .
12	Referenties per Kerncompetentie	In hoofdstuk 6.2 noemt u onder de 'voorwaarden referentie' dat u één referentie per competentie verwacht. Echter staan er in Tendernd enkel inlevermogelijkheden voor kerncompetentie 1, 3, en 6.	Dit is aangepast binnen TenderNed
13	Selectieleidraad, selectie criterium	Is er bij het selectie criterium (de bureaupresentatie) een maximum aan woorden of pagina's?	Dit mogen 3 A4 zijn inclusief afbeeldingen en tabellen. Verwijzingen of links worden niet bekeken of beoordeeld.
14	Selectieleidraad, referenties	Bij kerncompetentie 3 wordt gesproken over een meervoudig teamontwikkeltraject. Wordt hiermee bedoeld dat er één programma is ontwikkeld dat aan meerdere teams is aangeboden? Of mag het ook zo zijn dat er op basis van intakes met leidinggevenden voor elk team een programma op maat is gemaakt?	Onder meervoudige teamontwikkeltrajecten verstaan we ontwikkeltrajecten die meerdere teams binnen een organisatieonderdeel raken. Over het algemeen zien we bij meervoudige teamontwikkeltrajecten dat er binnen een academie een gezamenlijke transitie doorgemaakt moet worden waarin generieke ontwikkel elementen voor elk team gelden en waar mogelijk ook nog specifieke ontwikkelwensen middels maatwerk vormgegeven kunnen worden per team.
15	Selectieleidraad, referenties	Voor kerncompetentie 2 wordt gevraagd om een ontwikkelingstraject. Mag dit betrekking hebben op elk ontwikkelthema (zoals cultuur, teamontwikkeling en/of leiderschap)?	Ja, dat mag. Bij deze kerncompetentie gaat het om het adviseren over en de implementatie van een organisatievorm/model anders dan traditioneel hiërarchische modellen aan een organisatie. En dus niet op de uitvoering van een ontwikkeltraject in een reeds bestaande "niet traditionele hiërarchische organisatie".
16	Selectieleidraad, referenties	Mag het bij kerncompetentie 2 ook over een gedeelte van een organisatie zijn die niet traditioneel hiërarchisch is ingedeeld?	Dit is toegestaan, u dient de referentie-opdracht en de wijze waarop wordt voldaan aan de kerncompetentie duidelijk te omschrijven. Wij verwijzen u ook naar het antwoord op vraag 15.
17	Selectieleidraad, referenties	Voor kerncompetentie 2 wordt gevraagd naar een referentie waarbij is gewerkt aan een project bij een organisatie die niet traditioneel hiërarchisch is. Welke andere vormen kunnen dat zijn? Bijvoorbeeld coöperaties?	Dit is niet de referentie die we zoeken bij deze kerncompetentie. Zie antwoord op vraag 15.

18	Selectieleidraad, Referenties	Voor kerncompetentie 1 wordt gevraagd naar een referentie waarbij een organisatie is geholpen bij een organisatie ontwikkeltraject. Kunnen jullie specificeren wat verstaan wordt onder organisatie ontwikkeltraject voor jullie? Welke vraagstukken vallen daar onder? Is dat bijvoorbeeld ook een cultuur vraagstuk?	Een organisatie ontwikkeltraject is een gestructureerd proces dat een organisatie doorloopt om veranderingen en verbeteringen door te voeren. Dit kan betrekking hebben op verschillende aspecten zoals cultuur, structuur, processen, en de vaardigheden van medewerkers.
19	Selectieleidraad, omvang van de opdracht	Is het maximum budget voor deze overeenkomst 5.000.000 voor de looptijd van twee jaar of inclusief de verleningen en dus in totaal voor 5 jaar?	De maximale omvang van de raamovereenkomsten geldt voor de gehele duur van de overeenkomst inclusief de verlengingen.
20	Selectieleidraad, omvang van de opdracht	Op pagina 15 wordt aangegeven dat de opdracht niet verdeeld is in percelen. Bij omvang van de opdracht (ook op pagina 15) wordt de verdeling gemaakt in twee percelen m.b.t. budgetten van de afgelopen 4,5 jaar. Klopt het dat dit is wat er is besteed aan organisatie- en team ontwikkeling de afgelopen 4,5 jaar?	Dat is correct. De huidige inrichting van deze opdracht is in 2 percelen. Voor de aan te besteden opdracht gelden deze percelen niet.
21	6.2.2.2 Kerncompetenties	Kunnen jullie verduidelijken hoe de kerncompetenties worden beoordeeld, specifiek voor punten zoals "uitvoering binnen hoger onderwijs"? Welke criteria zijn hierbij van belang?	De kerncompetentie met een KO beoordeling betreft een voldoet wel/voldoet niet beoordeling. Voor de kerncompetenties waarbij punten gehaald kunnen worden geldt ook een voldoet wel/voldoet niet beoordeling maar gaat dan of de punten worden toegekend of niet en heeft niet als gevolg bij niet voldoen aan uitsluiting van de aanbestedingsprocedure.
22	6.2.2.2 Kerncompetenties	Hoe wordt de mate van ervaring met zelforganisatie en lerende organisaties gewogen (kerncompetenties 5 en 6)?	Indien de referentieverklaring de gestelde kerncompetentie omvat, is de kerncompetentie bewezen en worden eventueel punten toegekend. In de referentiebeschrijving dient specifiek omschreven te worden of en hoe aan de gestelde kerncompetentie invulling is gegeven.
23	3.8.1 Nadere opdrachten onder raamovereenkomst	Hoe worden toekomstige trajecten binnen de raamovereenkomst verdeeld onder de geselecteerde partijen?	Zie hiervoor eis 8.1 in het programma van eisen.
24	referentie kerncompetenties	Stel dat een referentie wordt overlegd die gaat over het ontwerpen en uitvoeren van een organisatie ontwikkeltraject binnen een academie van Avans. Het doel van dit ontwikkeltraject is om vorm te geven aan de collectieve organisatiedoelen van Avans en "Ambitie 2025". De academie heeft minder dan 1000 medewerkers, Avans vormt de context waarbinnen wordt gewerkt en heeft meer dan 1000 medewerkers. Hoe weegt u het criterium bij de kerncompetenties 1 en 3 inzake de organisatiegrootte van minimaal 1000 medewerkers bij een referentie van een academie van Avans?	De omvang van 1000 medewerkers gaat over de organisatie. In uw voorbeeld is de referentie dus voldoende.
25	referentie	Binnen Avans hebben wij verschillende meervoudige teamontwikkeltrajecten ontwikkeld en uitgevoerd, met als gezamenlijk doel het vormgeven en realiseren van de collectieve organisatiedoelen van Avans en "Ambitie 2025". Hoewel de opdrachten per academie zijn gegund, valt het geheel naar onze mening binnen de door u gehanteerde definitie van meervoudige teamontwikkeling. Gaat u ermee akkoord dat wij Avans als geheel als referentie kunnen opvoeren?	Opdrachten die binnen een academie uitgevoerd zijn en meerdere teams raakten, kenmerken wij ook als een meervoudig teamontwikkeltraject. Deze kunt u dus ook als referentie opgeven.
26	tarieven	We treffen in de selectieleidraad geen vraag over tarieven aan. Klopt het dat de prijs geen onderdeel is van de selectiefase?	Dit is correct, tarieven worden in de gunningsfase beoordeeld.
27	Selectieleidraad, paragraaf 3.1 Doelstellingen en context van de aanbesteding Organisatie- en teamontwikkeling	U stelt 'Tevens ligt er een opgave om met elkaar te onderzoeken welk organisatie-ontwerp (cultuur, gedrag, structuur, leiderschap) helpend en ondersteunend is aan de doorontwikkeling naar een University of Applied Sciences/ kennisinstelling'. Is de ondersteuning bij deze organisatie-ontwerpopgave onderdeel van het onderwerp van deze opdracht? En als dat zo is, op welke wijze bewaakt u de samenhang als diverse organisatieonderdelen parallel aan deze ontwerpopgave werken?	Ja dit is onderdeel van deze opdracht. Avans zorgt via onze HR Business partners' die gekoppeld zijn aan de diverse organisatieonderdelen voor bewaking van samenhang. Ook worden er vaak werk en projectgroepen met afvaardiging uit verschillende organisatieonderdelen geformeerd.

28	Selectieleidraad, paragraaf 3.3 Onderwerp van de opdracht	Hoewel het Avans brede leiderschapsprogramma buiten de scope van deze opdracht valt, geeft u aan dat leiderschap en team- en organisatieontwikkeling samenhangen. Kunt u aangeven wat de onderliggende concepten van het Avans brede leiderschapsprogramma zijn en welke thema's/modules er in dat programma aan bod komen, zodat wij goed kunnen bepalen of onze visie en aanpak op team- en organisatieontwikkeling hier adequaat op aansluit?	Ambitie2025 vraagt van onze leiders: Een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de ambitie realiteit te maken; Podium nemen om de ambitie te delen en anderen inspireren om deze te realiseren; Leidinggeven aan zelforganiserende teams (kaders stellen, motiveren, ontwikkelen); Wendbaarheid om in te spelen op een steeds veranderende context; Samenwerking binnen en buiten Avans Hogeschool; Lef om: • Duiten eigen comfortzone te gaan, • Verhalen te vertellen, kwetsbaarheid te tonen en mensen mee te nemen, • Nieuwe wegen te bewandelen, • Observaties, patronen en gevoelens te benoemen, • Moeilijke beslissingen te nemen, te delen en uit te voeren. • En daarmee een voorbeeldfunctie te vervullen voor medewerkers, studenten, werkveld en maatschappelijke partijen. De centrale peilers van het Avans brede leiderschapsprogramma zijn: Samen leidinggeven aan Avans, Ik als leider van mijn team en Ik als leider van Avans.
29	Selectieleidraad, paragraaf 3.3 Onderwerp van de opdracht	Kunt u aangeven of u de scope van voorliggende opdracht op dit moment hetzelfde is als de scope van het huidige raamcontract?	De scope komt grotendeels overeen met de huidige opdracht maar is verbreed met leiderschap.
30	Selectieleidraad, paragraaf 3.3 Onderwerp van de opdracht	Kunt u aangeven of u het onderwerp van voorliggende opdracht op dit moment in dezelfde constructie (zowel inhoudelijk als met meerdere raamcontractanten) wordt uitgevoerd in uw organisatie? Kunt u aangeven wat daar de belangrijkste voor- en nadelen van zijn gebleken?	Op dit moment wordt de opdracht uitgevoerd in 2 percelen waarbij voor beide percelen meerdere raamcontractanten zijn. Er is toen, en nu ook weer gekozen voor meerdere raamcontractanten met het oog op beschikbare capaciteit voor de aanvragen. De perceel verdeling is in deze aanbestede opdracht losgelaten met als grootste reden dat opdrachten soms in het verlengde van elkaar lagen of groter bleken dan vooraf ingeschat waardoor tussen de 2 percelen geschakeld moest worden wat niet altijd wenselijk of passend was.
31	Selectieleidraad, paragraaf 3.3 Onderwerp van de opdracht	U stelt in deze paragraaf dat het leiderschapsprogramma Avansbreed buiten de scope valt van voorliggende uitvraag. Kunt u aangeven waarom u heeft gekozen voor gescheiden uitvragen op het gebied van leiderschap?	We zitten in de afronding van het huidige Avansbrede programma en weten nog niet of en hoe we hier een vervolg aan geven in deze vorm. Daarnaast zien we wel een ontwikkelvraag/behoefte als het gaat om leiderschap in teams/ aan teams binnen de verschillende opleidingen of afdelingen. Denk aan leidinggeven aan zelforganiserende teams (kaders stellen, motiveren, ontwikkelen). Deze specifieke elementen op decentraal niveau zijn in mindere mate opgenomen in het Avansbrede leiderschapsprogramma.
32	Selectieleidraad, paragraaf 3.3 Onderwerp van de opdracht	U stelt in deze paragraaf dat het leiderschapsprogramma Avansbreed buiten de scope valt van voorliggende uitvraag. Kunt u aangeven hoe u borgt dat dit organisatiebrede leiderschapsprogramma en de programma's voor organisatie- en teamontwikkeling van deze uitvraag (waarbinnen ook leiderschap valt) samenhangend en consistent zijn?	Hierover is veelvuldig overleg. De adviseur leiderschap neemt deel aan het team van organisatie adviseurs die betrokken zijn bij decentrale ontwikkeltrajecten (of in de rol van intern adviseur of in de vorm van contracteigenaar van het raamcontract dat voorkomt uit deze aanbesteding). De interne organisatie adviseurs monitoren de opdrachten aan de raamcontractanten. De borging wordt ook vormgegeven door de HRBP's die zowel aangehaakt zijn op de decentrale trajecten als bij het Avans brede leiderschapsprogramma.

33	Selectieleidraad, paragraaf 2.1.1 Ambitie Avans en Bijlage 'In beweging als lerende organisatie'	U geeft in deze paragraaf aan dat u voor de komende vijf jaren een nieuwe ambitie heeft geformuleerd "Wendbaar & Veerkrachtig". Die ambitie noemt u Ambitie 2025. In de Bijlage 'In beweging als lerende organisatie' spreekt u op de derde slide over Ambitie 2027 (wat binnen de termijn van vijf jaar valt die u in paragraaf 2.1.1 noemt). Kunt u aangeven of 'Ambitie 2027' en 'Ambitie 2025' (Wendbaar & Veerkrachtig) hetzelfde zijn? Zo nee, kunt u ons ook van 'Ambitie 2027' voorzien en de relatie tussen de twee ambities toelichten?	Het betreft dezelfde ambitie. Echter is de ambitieperiode wat opgerekt, niet alle veranderingen waren al geïmplementeerd waardoor besloten is om de ambitietermijn met 2 jaar op te rekken. Zie ook vraag 69
34	Selectieleidraad, inleiding hoofdstuk 9 Gunningsfase	In de inleiding van dit hoofdstuk staat 'De provincie'. We nemen aan dat dit woord per ongeluk is blijven staan en dat u hier 'Avans' bedoelt, klopt dat? Kunt u verder aangeven of de rest van dit hoofdstuk inderdaad geldt voor de uitvraag van Avans (en er dus niet nog iets anders per ongeluk in dit hoofdstuk is terechtgekomen of blijven staan)?	Dit betreft een verschrijving. De selectieleidraad gaat in zijn geheel over de uitvraag van Avans.
35	Selectieleidraad, paragraaf 3.8.1 Overeenkomst en looptijd van de opdracht	U stelt in deze paragraaf dat minimaal twee raamcontractanten worden uitgenodigd voor een offertegesprek met de aanvrager over de aanvraag. Deze raamcontractanten worden gekozen door de opdrachtgever van de opdracht op basis van de presentatie op intranet. Wat voor presentatie bedoelt u? Is dit een presentatie die na gunning van de opdracht door de raamcontractanten wordt opgesteld? Betreft dit een eenmalige presentatie of een op maat presentatie per aanvraag?	Op Intranet stellen de partijen zich voor en vertellen iets over hun visie/aanpak d.m.v. een stuk tekst en bijvoorbeeld een video. Deze 'presentaties' worden na gunning opgesteld door de raamcontractanten en zijn eenmalig (tussentijds iets wijzigen is altijd mogelijk), maar dit wordt dus niet per aanvraag opgesteld.
36	Selectieleidraad, paragraaf 3.8.1 Nadere opdrachten onder de raamovereenkomst	U stelt: "begeleiding van slechts 1 team of trajecten van maximaal 3 dagen kunnen één op één worden gegund aan één van de raamcontractanten". Kunt u aangeven hoe deze opdrachten (redelijk en billijk) verdeeld worden onder de raamcontractanten?	De afdeling DPO managet het contract en zal hier overzicht in houden en bij eventuele grote scheefgroei in deze één-op-één opdrachten een zowel signalerende als actienemende rol hebben.
37	Selectieleidraad, paragraaf 3.7 Omvang van de opdracht	Kunt u aangeven of de door u aangegeven indicatie van de omvang van de Opdracht gaat over de initiële looptijd van de opdracht, de looptijd inclusief alle verlengingsopties? Kunt u bovendien aangeven of de omvang een totaalbedrag is, of een bedrag per jaar?	Zie antwoord vraag 19.
38	Selectieleidraad, paragraaf 3.7 Omvang van de opdracht	Als u de opdracht verdeelt over twee percelen, zoals aangegeven in paragraaf 3.7, betekent dat dan, ten eerste, dat u drie raamcontractanten per perceel contracteert? En, ten tweede, kunnen belangstellende partijen inschrijven voor één en/of voor beide percelen? Begrijpen wij het goed dat u dan maximaal zes partijen contracteert, verdeeld over twee percelen (twee keer drie)?	De opdracht is in de huidige uitvoering verdeeld in percelen. De onderhavige opdracht in deze aanbesteding is dat niet. Er is sprake van één perceel waarvoor maximaal 3 overeenkomsten worden afgesloten. 3.7 geeft een indicatie van de omvang obv huidige aanbesteding die verdeeld was in 2 percelen. Deze beide percelen zijn in deze aanbesteding samengevoegd.
39	Selectieleidraad, paragrafen 3.5 (Perceelindeling) en 3.7 (Omvang van de opdracht)	In paragraaf 3.5 geeft u aan dat u de opdracht niet in percelen heeft verdeeld, maar in paragraaf 3.7 beschrijft u de omvang van de opdracht, verdeeld over twee percelen. Kunt u aangeven of de opdracht wel of niet in de in paragraaf 3.7 beschreven percelen is verdeeld?	Zie antwoord vraag 38.
40	Selectieleidraad, paragraaf 3.3 Onderwerp van de Opdracht	U geeft aan dat Academies, Centres of Expertise en ondersteunende diensteenheden verzoeken kunnen indienen op het gebied van organisatie- en teamontwikkeling. Kunt u, ten eerste, aangeven of deze Academies, Centres of Expertise en ondersteunende diensteenheden de inhoud en omvang van deze verzoeken zelf bepalen? Ten tweede: kunt u aangeven hoe u de consistentie en samenhang in de dienstverlening aan uw organisatie bewaakt als de Academies, Centres of Expertise en ondersteunende diensteenheden de inhoud van de verzoeken zelf bepalen?	Ja de bedrijfsonderdelen kunnen zelf de inhoud en omvang van een traject bepalen. In die zin dat zij een behoefte hebben aan ondersteuning en daarna een vraag formuleren in samenspraak met de HR Businesspartner. Deze wordt voorgelegd aan de raamcontractant, waarna de raamcontractant aangeeft welke vorm van advies en ondersteuning zij kan bieden. In sommige gevallen zal de vraag nog aangepast worden op basis van een offertegesprek. Wat betreft de vraag over consistentie en samenhang, zie antwoord vraag 27 en 32
41	Selectieleidraad, paragraaf 3.2 Doel van de opdracht	U stelt: "Deze Opdracht wordt gegund aan maximaal 3 partijen die de inschrijvingen met de beste Prijs/Kwaliteit verhouding hebben uitgebracht". Drie partijen betekent drie varianten van de door u uitgevraagde dienstverlening, terwijl u als organisatie een integrale verandering voor uzelf ziet. Kunt u aangeven hoe u de consistentie en samenhang in de dienstverlening aan uw organisatie wilt bewaken als drie partijen drie varianten van die dienstverlening leveren?	De aanname dat er drie varianten worden aangeboden begrijpt Avans niet geheel. Voor deze maximaal drie partijen gelden dezelfde eisen en uitgangspunten zoals opgenomen in de aanbestedingsdocumenten (selectie- en gunningsfase). Met betrekking tot de uitvoering van trajecten kan inderdaad een verschil van uitvoering optreden echter wordt per traject de aanpak afgestemd waarin de consistentie voor Avans wordt geborgd.

42	Selectieleidraad, paragraaf 3.1 Doelstellingen en context van de aanbesteding Organisatie- en teamontwikkeling	In het eerste bijkomende doel stelt u in de laatste zin: “Het doel is 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”. Hoe verhoudt ‘Leren op alle niveaus: directies, teams, organisatieonderdelen, interne en externe partijen, adviseurs’ zich tot de ‘medewerkers, teams en leidinggevendenden’ die u noemt in het doel van de uitvraag dat erboven staat? Kunt u de scope van de doelgroepen van de uitvraag preciseren?	Leren op alle niveaus betekent dat Avans op alle niveaus in de organisatie een leercultuur nastreven. Zowel op individueel- en teamniveau als binnen het organisatie-onderdeel. Het gaat om een integrale toepassing van de "lerende organisatie" binnen Avans, en in samenwerking met de externe partners.
43	Selectieleidraad, paragraaf 3.1 Doelstellingen en context van de aanbesteding Organisatie- en teamontwikkeling	In het eerste bijkomende doel stelt u in de laatste zin: “Het doel is 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”. Hoe verhoudt ‘leren van opgedane ervaringen geloven we in co-creatie en uitwisseling’ zich tot de ondersteuning (door de externe leveranciers waar deze uitvraag zich op richt) die u noemt in het doel van de uitvraag dat erboven staat? Welke invulling ziet u van ondersteuning door externe partijen in de invulling van het eerste bijkomende doel?	Avans zoekt naar een partner die bereid is om de expertise die is gebruikt bij de uitvoering van opdrachten binnen de organisatie-onderdelen te delen met de stakeholders en de andere externe partijen die zijn verbonden aan Avans. Het doel is dus ook gezamenlijk te leren en een integrale werkwijze in de ondersteuning binnen Avans te bevorderen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan kennissessie tussen de externe partijen en stakeholders vanuit DP&O waarin toegepaste casuïstieken binnen Avans worden gedeeld en besproken.
44	Selectieleidraad, paragraaf 3.1 Doelstellingen en context van de aanbesteding Organisatie- en teamontwikkeling	Uw 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-kwaliteit verhouding”. Kunt u specificeren naar welke doelgroep(en) u verwijst met ‘betreffende doelgroep’?	Zie antwoord bij vraag 42
45	Selectieleidraad, paragraaf 3.1 Doelstellingen en context van de aanbesteding Organisatie- en teamontwikkeling	Uw 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-kwaliteit verhouding”. Kunt u aangeven of u in de inschrijvingsfase gaat werken met een bandbreedte voor tarieven en zo ja, wat die bandbreedte zal zijn?	In de gunningsfase wordt niet gewerkt met een bandbreedte voor de tarieven.
46	Selectieleidraad, paragraaf 2.3 Contractmanagement	U geeft aan de afgesproken contractafspraken en -doelen periodiek te meten in een prestatiemeter. De Bijlage Concept prestatiemeter waar u naar verwijst, treffen we niet aan bij de stukken van het bestek. Kunt u die alsnog ter beschikking stellen?	Zie antwoord vraag 2.
47	kerncompetentie 1 en 3	1. Bij kerncompetentie 1 en 3 wordt gesproken over een organisatie met minimaal 1000 medewerkers. Ter verduidelijking: mag de referentieopdracht uitgevoerd zijn bij bijvoorbeeld 1 onderdeel of afdeling van de organisatie? Of moet deze breder / organisatie breed zijn ingezet?	Dit mag. Het hoeft geen referentie te zijn van een opdracht waar 1000 of meer medewerkers bij betrokken waren. Maar de referentieopdracht moet zijn uitgevoerd in een organisatie van meer dan 1000 medewerkers.
48	Leiderschapsprogramma	In het selectiedocument, onderdeel 3.3. wordt er gesproken over de uitzondering van 'het leiderschapsprogramma Avansbreed'. Is er meer informatie beschikbaar over dit leiderschapsprogramma, de inhoud, de ervaringen, de resultaten en voor welke groepen binnen de organisatie dit wordt ingezet.	Zie antwoord vraag 28. Dit programma wordt ingezet voor de directeuren en adjunctdirecteuren van Avans. Dit programma is gericht op een leiderschapsrol waarin kwetsbaarheid wordt getoond, mensen meegenomen worden, gestimuleerd wordt nieuwe wegen te bewandelen, observaties, patronen en gevoelens te benoemen, moeilijke beslissingen te nemen, te delen en uit te voeren. En daarmee een voorbeeldfunctie te vervullen voor medewerkers, studenten, werkveld en maatschappelijke partijen. Hierin heeft ontwikkeling plaatsgevonden, maar de komende jaren zal deze leiderschapsrol hard nodig zijn binnen Avans en hier zal dan ook op verschillende manieren verder aandacht aan gegeven worden, middels het Avansbrede programma, maar ook via de opdrachten voorkomend uit deze aanbesteding.

49	Individuele ontwikkelingstrajecten en Leiderschapsprogramma's Avans breed.	In het selectiedocument, onderdeel 3.3.1. wordt er gesproken over dat buiten de scope van deze aanbesteding vallen: Individuele ontwikkelingstrajecten en Leiderschapsprogramma's Avans breed. Welke lijn / rode draad is er te zien in de individuele ontwikkelingstrajecten. En welke zaken rondom deze trajecten en het programma zijn relevant om mee te nemen bij de aanbesteding / het voorstel. Zowel inhoudelijk als welke ervaringen en uitkomsten zijn relevant om kennis van te hebben.	De meeste verzoeken voor individuele ontwikkeling worden begeleid door interne loopbaanbegeleiders. Avans heeft een open aanbod van trainingen en er zijn externe coaches beschikbaar voor individuele coach trajecten. Vragen over de ontwikkeling van de loopbaan vormen de rode draad. Het bespreekbaar kunnen maken van individuele wensen met leidinggevende of in het team is relevant om mee te nemen in het voorstel.
50	Referentieformulier	Kunt u bevestigen dat de inhoud van de referentie genoteerd dient te worden in het veld boven het deel in cursief? Zo ja, klopt het dat het veld onder de tekst in cursief leeg kan blijven? Door de opmaak van het formulier is enigszins onduidelijk welke informatie in welke cel van de tabel ingevuld moet worden. Bedankt voor de verduidelijking.	In het eerste 'grote' invulveld (boven de cursieve tekst) dient u de aard en omvang van de opdracht aan te geven. Hierbij moet u denken aan de verstrekte opdracht en hoe groot deze was (op basis van omzet, ten behoeve van aantal mensen of anderszins). In het tweede 'grote' invulveld (na de cursieve tekst) dient u aan te geven hoe u met deze opdracht voldoet aan de gestelde
51	Referentieformulier	De contractwaarde en het totaalbedrag lijken ons inziens niet relevant aangezien elke kerncompetentie draait om een specifieke opdracht. U stelt geen eisen aan de omvang van elke referentie. Bent u bereid deze elementen te verwijderen uit de referentie om zo beïnvloeding op omvang van een opgegeven referent uit te sluiten?	U kunt deze velden leeg laten. Deze worden niet getoetst bij het voldoen aan de kerncompetentie.
52	PVE 6.2	U vermeld een transitieperiode in deze eis. Kunt u aangeven welke periode u hier voor ogen heeft en hoe lang deze periode duurt?	Met transitieperiode bedoeld Avans de tijd die vooraf gaat aan het inrichten van de dienstverlening van de gegunde partij voor Avans. In de planning is rekening gehouden met de periode: tweede helft juni - juli.
53	Werken in teams en Zelforganisatie - Lerende organisatie	Welke specifieke activiteiten of initiatieven onderneemt Avans momenteel om een lerende organisatie te bevorderen? Hoe worden deze activiteiten ingebed in de dagelijkse praktijk, en welke rol spelen teams en leidinggevers hierin?	Avans werkt momenteel aan een integrale aanpak waarbij de lerende organisatie meer concreet invulling gaat krijgen (zie bijlage over lerende organisatie). Tot nu toe is er op een meer pragmatische wijze invulling aan gegeven. In de ambitie 20-25 is bij het ontwikkelen van nieuw modulair onderwijs bijvoorbeeld gewerkt met leercoaches. De leercoaches stonden specifiek opgesteld om het leerproces van het ontwikkelteam te faciliteren.
54	Selectieleidraad 6.2.2.2 Referenties	Waardering van kerncompetenties buiten het hoger onderwijs Hoe worden referenties gewogen die niet in het hoger onderwijs zijn uitgevoerd, maar wel voldoen aan de omvang- en impactvereisten van een traject binnen een organisatie van minimaal 1.000 medewerkers?	Hiermee wordt aangetoond dat gegadigde beschikt over de gevraagde kerncompetentie en daarmee geen KO heeft behaald voor die kerncompetentie. Enkel bij kerncompetentie waarbij punten zijn genoemd (en geen KO is vermeld) worden de genoemde punten toegekend indien de referentiebeschrijving hieraan voldoet.
55	Selectieleidraad 6.2.2.2 Referenties	Criteria voor meervoudige teamontwikkeling Kan Avans meer duidelijkheid bieden over wat zij beschouwt als "meervoudige teamontwikkeling"? Bijvoorbeeld, hoe wordt bepaald of de trajecten voldoende meerdere teams raken binnen een organisatieonderdeel?	Onder meervoudige teamontwikkeling worden trajecten bedoeld waarbij meerdere teams betrokken zijn. De aard van de opdracht vraagt om een gezamenlijke aanpak voor meerdere teams. Denk bijvoorbeeld aan een opleiding die uit meerdere teams betaalt en aan een gezamenlijke aanpak met betrekking tot thema rondom teamontwikkeling willen werken.
56	Selectieleidraad 6.2.2.2 Referenties	Geldigheid van combinatiereferenties Wanneer een referentie betrekking heeft op een opdracht uitgevoerd in samenwerking met anderen (Combinatie), welke mate van specificiteit verwacht Avans in de beschrijving van het door de inschrijver uitgevoerde deel?	Indien u een referentieopdracht opgeeft waarin deze in Combinatie is uitgevoerd dient u specifiek aan te geven wie van de Combinatie wat heeft uitgevoerd binnen de referentieopdracht. Houdt hierbij rekening dat wanneer de referentieopdracht op de (onderdelen van de) kerncompetentie door beide of meerdere partijen is uitgevoerd u gedurende de uitvoering van de opdracht voor Avans ook daadwerkelijk moet kunnen beschikken over de ervaring van de partijen. Dit kan door middel van onderaanneming of Combinatieinschrijving.
57	Selectieleidraad 6.2.2.2 Referenties	Evaluatie van lopende projecten Voor nog niet afgeronde, nog lopende, opdrachten: welke specifieke resultaten worden als "werkelijk behaalde resultaten" beschouwd, en hoe wordt de impact hiervan beoordeeld? Hoe moeten tussentijdse resultaten en de evaluatie worden aangetoond?	De (onderdelen van de) kerncompetentie dienen te zijn uitgevoerd binnen de referentieopdracht. Een referentieopdracht kan meer omvatten dan enkel de gevraagde (onderdelen van de) kerncompetentie, indien wel de gevraagde (onderdelen van de) kerncompetentie is uitgevoerd kunt u de referentieopdracht opgeven. Met behaalde resultaten wordt de daadwerkelijk uitgevoerde activiteiten bedoeld en niet activiteiten die nog moeten plaatsvinden of pas deels zijn uitgevoerd.

58	Selectieleidraad; 6.2.2.2 Referenties	Reikwijdte en specificiteit van referenties Hoe wordt beoordeeld of een referentie voldoende gedetailleerd is?	De referentie is voldoende gedetailleerd indien duidelijk is af te leiden dat aan de (onderdelen van de) kerncompetentie is voldaan. Let hierbij op dat de gevraagde onderdelen van een kerncompetentie allen afgeleid dienen te worden uit de beschrijving van de referentieopdracht en de wijze waarop u aan de kerncompetentie voldoet.
59	Selectieleidraad; 6.2.2.2 Referenties	Hiërarchisch model Kerncompetentie 2 vraagt uit naar: "Indien gegadigde een organisatievorm anders dan het traditionele hiërarchisch model heeft geadviseerd en vervolgens een ontwikkelingstraject heeft ontworpen, uitgevoerd, (tussentijds) geëvalueerd en bijgestuurd, ontvangt gegadigde". Om verkeerde aannames te vermijden, wat wordt hier verstaan onder "anders dan het traditionele hiërarchisch model?"	Daarmee worden organisatie-modellen bedoeld die een zekere wendbaarheid en flexibiliteit in zich hebben om te kunnen reageren op veranderingen uit de omgeving. Denk aan netwerkachtige constructies of modellen die meer het "agile gedachtengoed" omarmen. Zie ook vraag 4.
60	Werken in teams en Zelforganisatie - Duurzaamheid van teamontwikkeling	Welke strategieën hanteert Avans nu om de duurzaamheid van teamontwikkeling te waarborgen, vooral in situaties waar teams regelmatig wisselen door personeelsverloop of herstructurerings?	Teamontwikkeling is een continu proces, en vraagt structureel tijd en aandacht. Avans stimuleert de continue dialoog binnen het team en werkt aan structuur en inrichting van teams die de ontwikkeling en samenwerking bevorderen. Een voorbeeld daarvan is ook de jaarlijkse HR-cyclus, waarin teams met elkaar doelen stellen gerelateerd aan doelen van het organisatie-onderdeel, deze vertalen naar individuele plannen, en daarop gezamenlijk reflecteren en bijsturen (PDCA). Ook de directie is betrokken in dit proces, voert het gesprek met de teams en ondersteunt in het realiseren van teamontwikkeling en doelen.
61	Werken in teams en Zelforganisatie - Autonomie en grenzen	Hoe wordt de balans nu bewaakt tussen de autonomie van teams en de kaders die door de directie zijn gesteld? Hoe wordt ervoor gezorgd dat teams binnen deze kaders blijven werken zonder hun zelfstandigheid te beperken?	We hanteren binnen Avans een aantal leidende principes rondom zelforganisatie (zie bijlage werken in teams en zelforganisatie), die helpend zijn bij het stellen van kaders en het vormgeven van de speelruimte van teams. In de praktijk zijn deze ook onderwerp van gesprek tussen teams en de directie (dialoog). Daarin vindt de onderling afstemming en worden eventuele spanningen besproken.
62	Werken in teams en Zelforganisatie - Rol van reflectie en evaluatie	Op welke manieren borgt Avans nu een structurele reflectie en evaluatie van teamprocessen? Zijn er gestandaardiseerde tools (medewerker/ team tevredenheidsonderzoeken) of methodologieën die teams hierbij ondersteunen?	Binnen Avans hebben we de HR-cyclus. Dit is een terugkerende dialoog waardoor de wisselwerking tussen medewerkers, teams en directie georganiseerd verloopt. De HR-cyclus bestaat o.a. uit een team-TOP, een individuele-TOP, een teamevaluatie en een zelfevaluatie.
63	Werken in teams en Zelforganisatie - Leiderschap in zelforganisatie	Hoe ondersteunt Avans leidinggevers nu bij de overgang in hun leiderschap naar het coachen en faciliteren van zelforganiserende teams? Welke specifieke trainingsprogramma's of hulpmiddelen en instrumenten worden hierbij ingezet? Welke werken wel of juist niet?	Leidinggevers op directieniveau volgen een specifiek leiderschapsprogramma. Voor leidinggevers, coördinatoren en projectmanagers wordt een intern maatwerk trainingsprogramma aangeboden. Daarnaast worden leidinggevers betrokken bij de teamcoachtrajecten die begeleid worden door interne teamcoaches of externe partners. Dit thema vraagt wel om constante aandacht en onderlinge dialoog.
64	Werken in teams en Zelforganisatie - succesfactoren voor teamsamenwerking	Hoe zorgt Avans er nu voor dat de zeven gedefinieerde succesfactoren voor effectieve teams consistent worden toegepast binnen diverse academies en diensten? Kunt u voorbeelden geven van meetbare resultaten, best practices of casestudies?	De 7 gedefinieerde succesfactoren worden op verschillende manieren, maar nog niet consistent toegepast, daar wordt op dit moment aan gewerkt via het interne trainingsprogramma voor coördinatoren en in samenwerking met de interne teamcoaches. Voorbeelden gaan met name over het samenstellen van teams (omvang) en inrichting in relatie tot zelforganisatie. Verschillende thema's binnen de professionele dialoog krijgen structureel aandacht evenals leiderschap. De wens is om de organisatie consistent verder te ontwikkelen aan de hand van deze succesfactoren. Avans werkt niet met een standaard blauwdruk die elk team dient te volgen. Hierdoor blijft er enige vrijheid voor teams om zich op te richten in de ontwikkeling en samenwerking.

65	Selectieleidraad, 3.2 doel van de opdracht	Hoe ziet Avans een optimale samenwerking tussen twee bureaus bij de uitvoering van deze opdracht? Zijn er specifieke verwachtingen of eisen met betrekking tot taakverdeling, gezamenlijke verantwoordelijkheid, en communicatie tussen de betrokken partijen?	Over het algemeen worden trajecten door één partij uitgevoerd. Wanneer er sprake is van een co-productie traject met 2 of meer raamcontractanten of met een interne teamcoach dan maken we hier maatwerk afspraken over. Er moet in ieder geval bereidheid bij de externe partij zijn om in co-productie samen te werken. Zie ook vraag 47
66	Bijlage Referentieformat selectiefase OT ontwikkeling	Is het toegestaan om de bestandsnaam van dit format aan te passen met de kerncompetentie die wordt aangetoond?	Dit is toegestaan.
67	Selectieleidraad; pag. 28; Beoordeling bureauprofiel	Kunt u aangeven wat de functies zijn van de drie personen van het beoordelingsteam?	Het beoordelingsteam bestaat uit personen met functie op tactisch of strategisch niveau.
68	Selectieleidraad; pag. 16; 3.8.1. Nadere opdrachten onder de raamovereenkomst	U benoemt dat Avans Hogeschool het recht behoudt om opdrachten onder de grens van minicompentie in concurrentie kan uitzetten. Wat is hierbij de bovengrens (in termen van de omvang van de opdracht)?	Uw vraag is niet geheel duidelijk. In eis 8.1 van het programma van eisen is aangegeven welke opdrachten één op één kunnen worden gegund en voor welke opdrachten een mini-compentie wordt gehouden. Hieraan is geen geldelijke waarde gekoppeld. Indien uw vraag anders is bedoeld ontvangen wij hier graag verduidelijking over.
69	Selectieleidraad pag. 10; 2.1. Ambitie 2025	Uit de naam valt af te leiden dat ambitie 2025 zich in de eindfase bevindt. Wat is er bekend over de follow up en wat betekent dat voor de organisatieontwikkeling?	Dat klopt, de ambitie 20-25 bevindt zich in de eindfase. De komende 2 jaar (2026 en 2027) wordt gebruikt om de ambitie te borgen en voorbereidingen te treffen in opmaat naar Avans als kennisinstelling. In transitie naar een kennisinstelling heeft Avans te maken met teruglopende studentenaantallen, dat maakt dat Avans op alle vlakken na moet denken hoe zaken efficiënter, soberder en slimmer kunnen. Dit geldt voor onze bedrijfsvoering, voor ons onderwijs en onderzoek. Tegelijkertijd wil Avans ook ruimte houden voor innovatie. Er zullen dus keuzes gemaakt moeten worden die onherroepelijk zullen leiden tot veranderen en verbetertrajecten en impact op vragen rondom organisatieontwikkeling. zie ook vraag 33.
70	Selectieleidraad; pag. 14; 3.3.1. Buiten scope	Het Leiderschapsprogramma Avans breed valt buiten de scope. In hoeverre moet de organisatie- en teamontwikkeling aansluiten bij het huidige Leiderschapsprogramma Avans breed? Wat zijn de gewenste doelen en resultaten en wat is de status van dit leiderschapsprogramma?	Op dit moment wordt een vervolg op het huidige Avans brede leiderschapsprogramma ontwikkeld. Hierin zal ook aandacht komen voor teamontwikkeling afgestemd op de specifieke rol van de directies. De verbinding tussen teamontwikkeling en dit leiderschapsprogramma is essentieel om een gezamenlijke taal en kennis te verwerven.
71	Selectieleidraad; pag. 14 Onderwerp van de opdracht/Scope	Welke specifieke verwachtingen heeft Avans ten aanzien van vraagstukken op het gebied van cultuur, structuur, leiderschap en verandering? Kunt u uw verwachtingen van de vraagstukken genoemd bij scope (3.3) meer specificeren?	De wens van Avans is dat de organisatie structuur, leiderschap en cultuur dienend zijn aan het realiseren van de lange termijn ambitie van Avans. Omdat dit in ontwikkeling is verwachten we van inschrijvers Avans hierop te adviseren en inspireren via de aan te nemen opdrachten.
72	Selectieleidraad; pag. 12; 3.1 Doelstellingen	In de eerste bullit bij twee bijkomende doelen lijkt een stukje tekst te ontbreken: 'en te leveren van opgedane ervaringen geloven we in'. Wat is de beoogde tekst?	De zin moet zijn: Het doel is om optimaal gebruik te maken van elkaars kwaliteiten, te leren van opgedane ervaringen, te zorgen voor co-creatie en uitwisseling.
73	Selectieleidraad; pag. 10. 2.2. Gedragscode Duurzaamheid	Bij het aanbestedingsbestek is uw gedragscode duurzaamheid meegestuurd. Kunnen wij ervanuit gaan dat de ondertekening van deze gedragscode alleen van toepassing is bij (voorlopige) gunning?	Correct.
74	Selectieleidraad; pag. 10; 2.3 Contractmanagement	Strategisch/tactische verantwoordelijkheid: De opsomming van de partijen (gebruikers, leverancier, stakeholders) verschilt ten opzichte van de partijen bij strategische verantwoordelijkheid en operationele verantwoordelijkheid. Is dat bewust? Wordt met leverancier ook ditmaal contractpartner bedoeld?	Met leverancier wordt inderdaad ook de contractpartner bedoeld.
75	ConceptRaamovereenkomst par. 3.4	Gegadigde stelt voor dit artikel wederkerig te maken. Kunt u het artikel daarop aanpassen? Zo niet, kunt u toelichten waarom u dat niet wenst?	Gelet op de aard en de inhoud van het artikel en het feit dat er sprake is van een Raamovereenkomst begrijpen uw verzoek tot het wederkerig maken van de bepaling niet. Graag een nadere toelichting.

76	PVE 8.9	De gehanteerde termijn in deze eis wijkt ver af van de gangbare termijnen die in de branche gehanteerd worden. Met deze eis legt u het financiële risico volledig bij de gegunde partijen en wordt het financiële risico erg groot. Dit is niet redelijk gezien de wens om met 3 partijen te gaan werken. Bent u bereid deze eis aan te passen aan de gangbare termijn die de branchevereniging voorstelt en die de markt hanteert?	Wij willen u vragen hierin een concreet voorstel te doen.
77	PVE 8.1	Kunt u aangeven welke partijen u verstaat onder 'extern' en 'intern' of 'beide'? Hoe functioneert dit in de praktijk?	Met intern wordt de interne teamcoachpool bedoeld. Extern is een gecontracteerde partij binnen deze opdracht. In uitzonderlijke gevallen kan een combinatie van die 2 worden ingezet.
78	PVE 8.1	U vermeldt hierin dat eenvoudige teamtrajecten een op een gegund kunnen worden aan een van de raamcontractanten. Hierbij ontbreken gegevens bijvoorbeeld over de omvang van de opdracht én er is niet aangegeven hoe u ervoor gaat zorgen dat dergelijke opdrachten evenredig worden verdeeld over de 3 contractanten. Kunt u dit toelichten en opnemen in de eis?	De grootte van de trajecten staat beschreven in de eis. Hieraan is geen geldelijke omvang gekoppeld. Daarnaast verwijzen wij u naar het antwoord op vraag 36.
79	PVE 8.2	Wie bepaalt de termijn waarnaar deze eis verwijst? Vindt afstemming van de termijn plaats met de gegunde partij in onderling overleg?	Deze termijn wordt met de betreffende partij overeengekomen.
80	Selectieleidraad - par. 3.8.1	Kunt u verder detailleren wat u in omvang een eenvoudige opdracht vindt en hoe u deze opdrachten eerlijk verdeelt onder de 3 contractanten? Wilt u daarop deze formulering opnemen in de leidraad?	Zie antwoord op vraag 78 en 36.
81	Selectieleidraad - par. 6.2.1	De bedragen die u hanteert in de aansprakelijkheidsverzekering zijn behoorlijk hoog gezien de jaarwaarde voor de opdracht. Bent u bereid het bedrag per gebeurtenis en per jaar te verlagen tot bijvoorbeeld 750.000 en 1.500.000? Zo nee, kunt u toelichten waarom deze bedragen zo hoog zijn gezien de totale opdrachtwaarde over de voor de 3 contractanten samen niet hoger is dan 5 miljoen?	Nee, daar gaat Avans niet mee akkoord. De opgenomen verzekeringseis is proportioneel gelet op de aard en de omvang van de Opdracht.
82	Selectieleidraad - 6.3	Vraag 4 in het selectiecriteria omvat een veelvoud van subvragen die u beantwoord wil zien, samen met vraag 1 2 en 3 in totaal slechts 2 A4. Bent u daarom bereid het aantal beschikbare A4 uit te breiden zodat dit de beantwoording en toelichting ten goede komt en de beoordeling gemakkelijker wordt. We begrijpen dat u hier geen boekwerk wil ontvangen ter beoordeling. We stellen voor maximaal 2 A4 toe te voegen tot maximaal 4 A4. Bent u bereid ons voorstel over te nemen?	U kunt 3 A4 gebruiken voor het bureauprofiel. Wij willen wel benadrukken dat het prettig is als de antwoorden kort en bondig zijn opgesteld.
83	Selectieleidraad - 6.3	Het is niet geheel duidelijk wat u in de beantwoording van vraag 4 verwacht van gegadigden. Klopt onze veronderstelling dat u hier een plan van aanpak verwacht hoe gegadigde de samenwerking invult en aanpakt? Zo nee, wat is uw verwachting van de beantwoording van deze vraag?	Avans verwacht bij de beantwoording van vraag 4 over welke expertises u beschikt die relevant zijn voor de uitvoering van deze opdracht (dit kan het gebruikmaken van specifieke technieken of theoretische modellen, werkvormen, kennis o.i.d. zijn). U kunt deze expertise 'in huis' hebben maar hiervoor bijvoorbeeld ook derden inschakelen. Avans vraagt voor het laatste geval hoe u deze derden bijvoorbeeld inschakelt, of dat er een bepaalde (bestaande) samenwerking aanwezig is. Daarnaast vraagt Avans hoe u (in beide gevallen) zorgt dat wanneer deze expertises worden ingezet op welke wijze zij bij de opdracht en context van Avans worden betrokken zodat Avans een persoon met expertise krijgt die zich al bewust is van de opdracht, Avans en haar omgeving.
84	Selectieleidraad - H9 pag 33	In de inleidende alinea staat: De provincie hanteert bij deze aanbesteding het gunningscriterium BPKV. Klopt onze veronderstelling dat in plaats van de provincie, hier moet staan Avans Hogeschool?	Zie antwoord vraag 34.
85	Selectieleidraad - 6.2.2.2.	U vraagt referenties over meervoudige teamontwikkeltrajecten. Kunt u voor gegadigden een of twee praktijkvoorbeelden geven waaruit de markt kan opmaken wat voor opdrachten dit zijn? De scope voor team- en organisatieontwikkeling zijn uiterst brede vraagstukken. Door een of twee praktijkvoorbeelden te delen met gegadigden ontvangt u inschrijvingen van partijen die optimaal aansluiten bij uw behoefte.	Dan moet u denken aan vraagstukken op het gebied van samenwerking, rolopvatting en invulling of activiteiten gerelateerd aan de HR-cyclus (gezamenlijk doelen stellen, teamgesprek voeren over ontwikkeling, reflecteren, etc.) waarbij een gemeenschappelijke aanpak over meerdere teams binnen een organisatie-onderdeel of opleiding wenselijk is. U kunt ook denken aan de wat grotere veranderingen waar gedrag een grote component vormt en waar meerdere teams bij betrokken zijn.
86	Selectieleidraad 6.2.2.2. inhoud	U geeft aan dat als er punten staan dit geldt als selectiecriteria. Begrijpen wij het goed dat dit is om bij gelijkheid de ranking te bepalen?	Indien meer dan 10 partijen voldoen aan de uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen (waaronder de KO kerncompetenties vallen) worden de selectiecriteria beoordeeld en daarmee punten toegekend wat vervolgens de ranking bepaald.

87	Selectieleidraad 6.2.2.2. Inhoud	Bij kerncompetentie 6. begrijpen wij het goed dat dit geen KO is en als we dit niet hebben we dus wel mee kunnen doen maar alleen geen punten krijgen??	Dat is correct.
88	Selectieleidraad 6.2.2.2. Inhoud	Wat verstaat u bij kerncompetentie 5 onder resultaatverantwoordelijke teams?	Een resultaatverantwoordelijk team is een team dat verantwoordelijk is voor het realiseren van vooraf gestelde doelen. De doelen zijn in de regel in samenspraak met de directie gemaakt en afgeleid van de organisatie-doelen. Binnen gegeven kaders krijgt het team de ruimte en het vertrouwen om beslissingen te nemen hoe deze doelen te realiseren.
89	Hoofdstuk 3	1. Wat is de huidige structuur om leren en ontwikkelen van medewerkers mogelijk te maken? 2. Op welke manier wordt nu leren en ontwikkelingen over de eigen expertise en /of teamgrenzen gefaciliteerd? 3. Wendbare medewerkers, waar staat Avans nu? 4. Bij welke stafeenheden, centres of expertise en academies is het gaat het nu al goed mbt wendbare medewerkers? 5. Waar is de uitdaging het grootste mbt wendbare medewerkers? 6. Lerende organisatie: tot nu toe basis gelegd door doorontwikkeling teams en zelforganisatie; nu vervolg stap richting lerende organisatie. Wat is het onbenutte potentieel van de organisatie, gaat nu al goed en waar is de grootste verbetering nodig? 7. Wat zijn de uitkomsten van het meest recente MTO-onderzoek? 8. Op welke manier is er gemeten hoe docenten op dit moment tegenover de verandering van kennisoverdrager naar begeleider van het integraal leerproces van de student interdisciplinaire teams staan? 9. Wat is de inhoud van het leiderschapsprogramma Avans breed en welke elementen van dit programma zijn van belang om mee te nemen richting de leiderschapsvraagstukken binnen deze aanbesteding?	1. medewerkers hebben uren in hun dienstverband beschikbaar voor scholing naast uren voor duurzame inzetbaarheid. Zij kunnen gebruik maken van een ruim opleidingsaanbod van Avans, of extern scholing of coaching volgen. Daarnaast zijn interne teamcoaches beschikbaar om teams te begeleiden in hun ontwikkeling. In de HR cyclus is ontwikkeling een continu onderwerp van gesprek. De HR cyclus is ontwikkelgericht ingestoken. 2. Het is mogelijk om de duurzame inzetbaarheidsuren hieraan te besteden. Iedereen heeft de mogelijkheid om in een loopbaangesprek (HR cyclus) wensen en kansen te bespreken. 3. Avans medewerkers kunnen zich over het algemeen goed wenden naar veranderingen in het organisatie onderdeel in een overzichtelijke termijn, bv een studie jaar. Veranderingen van grotere omvang en langere termijn vraagt meer van medewerkers en organisatie en daar kan Avans als organisatie in groeien. 4. Dat varieert en wordt niet als voldoende relevant beschouwd om te benoemen. 5. Zie voorgaande antwoorden. 6. Avans ziet veel potentieel bij haar medewerkers en wil er alles aan doen om dat vrij te maken. Avans wil meer leren hoe hiervoor ruimte en structuren te creëren om dit mogelijk te maken binnen de uitdagende situatie die er is. Er zijn community's die zich richten op innovatie, er wordt binnen organisatie onderdelen aandacht besteed aan reflectie maar er is meer nodig om dit gedachtegoed te internaliseren. 7. We achten deze vraag niet voldoende relevant voor deze opdracht om in zijn geheel te delen. 8. Dat is gemeten in het MTO. Daarnaast zijn binnen Avans medewerkers gespecialiseerd in het onderzoeken van dergelijke vraagstukken binnen Avans. Ook de medezeggenschap besteed aandacht aan veranderingen op dit gebied. 9. Zie het antwoord op vraag 28.

		10. Welke elementen zijn voor Avans belangrijk bij het co-creëren? 11. Op welke manier is innovatie op dit moment veranderd in structuren en systemen? 12. Wat is de besturingsfilosofie van Avans? 13. Hoe is de strategie Ambitie 2025 geïmplementeerd? 14. Is er een maximaal aantal woorden aan de referenties verbonden? Zo ja, hoeveel? 15. Wenst u het bureauprofiel in tekst te ontvangen, in visuals of is beide toegestaan?	10. Voor co-creëren is belangrijk om meerdere perspectieven toe te laten in het gesprek over oplossingsrichtingen. Samenwerken en communicatie, omgaan met verschillende belangen en diversiteit, oplossingsgericht denken zijn belangrijke elementen. 11. innovatie wordt gestimuleerd in processen waar reflectie plaatsvindt. Er is binnen Avans een community waar medewerkers door de organisatie heen samenwerken rondom innovatie. 12. De besturingsfilosofie is op dit moment in het proces van aanpassing en kan daarom nog niet worden gedeeld. 13. Een uitgebreid transitieprogramma met brede interne en externe communicatie is hier voor opgezet. Per thema zijn er bouwteams met experts en gebruikers geformeerd om stapsgewijs de ambitie te implementeren. We verwijzen u naar de website van Avans: www.bijavans.nl. De stappen in dit programma en de realisatie er van zijn zijn uitgebreid weergegeven. Voor de implementatie van het nieuwe onderwijs is extra tijd gereserveerd. 14. Nee, hier is geen maximum aan verbonden, Avans stelt echter kort en bondig op prijs en wil uit de referentiebeschrijving duidelijk de gestelde (onderdelen) van de kerncompetentie halen. 15. beide is toegestaan er is enkel een beperking in het aantal A4 te weten: 3 A4.
90	Hoofdstuk 6	1. Tijdens de selectiefase wordt van leveranciers verwacht dat zij referenties en een bureauprofiel aanleveren. Klopt dat? Waarom wel, waarom niet. 2. De subgunningscriteria Organisatieontwikkeling, Plan van aanpak Organisatie- en teamontwikkeling, Teamontwikkeling en De lerende organisatie worden ingevuld tijdens de volgende fase in de procedure: de gunningsfase. Is dat correct?	1. Dat klopt. Daarnaast wordt bij een eventuele selectie de bewijsstukken zoals beschreven onder 6.4 gevraagd (alleen bij selectie van de betreffende partij). 2. Dat is correct.
91	6.2.2.2 pagina 24 Kerncompetentie 4	6.2.2.2 pagina 24 Kerncompetentie 4 Het diagnosticeren van vraagstukken binnen teams over communicatie, samenwerking en groepsdynamiek en in staat zijn hier te interveniëren en het team te begeleiden naar meer zelfstandigheid en eigenaarschap (leiderschap in teams) (KO). Kerncompetentie 5 Het adviseren van een organisatie onderdeel en vervolgens ontwerpen, uitvoeren, (tussentijds) evalueren en bijsturen op het gebied van zelforganisatie (of werken met resultaatverantwoordelijke teams) (KO). Kerncompetentie 4 en 5, leiderschap in teams versus zelforganisatie/resultaatverantwoordelijke teams. Wat is voor jullie het onderscheid tussen deze 2 kerncompetenties, wat precies willen jullie graag weten?	De ontwikkeling van competentie 4 gaat meer over het direct blootleggen en interveniëren op gedrag van individuen in een team om samenwerking en resultaatgerichtheid te bevorderen. De nadruk bij kerncompetentie 5 ligt meer op het adviseren en organiseren van de feitelijke criteria die van belang zijn als een team meer zelforganiserend wil werken. Deze gaat verder dan communicatie en samenwerking.
92	organisatiebrede leiderschapsprogramma's	Wat doet Avans op dit moment aan organisatiebrede leiderschapsprogramma's?	zie antwoord op vraag 28 en 48. Op dit moment is er een Avans breed leiderschapsprogramma gaande voor directies. Voor coördinatoren, leidinggevende in ondersteunende diensten en projectleiders loopt een Avans breed leiderschapsprogramma in kwartaal 2 2025.
93	Pag. 14 3.3.1	Pag. 14 3.3.1 Wat is de reden dat Avans brede leiderschapsprogramma's buiten de scope van deze mantel vallen?	Zie antwoord op vraag 31.
94	9 gunningsfase, pagina 33	9 gunningsfase, pagina 33: wordt provincie genoemd, bedoelen jullie Avans?	Zie antwoord op vraag 34.

95	6.2.2.2 pagina 24 & 25 Kerncompetentie 7 / 4	6.2.2.2 pagina 24 & 25 Wat is het onderscheid tussen Kerncompetentie 7: 'Het adviseren, ontwerpen, uitvoeren, (tussentijds) evalueren en bijsturen van een ontwikkelingstraject op het gebied van leiderschap in, of in relatie tot teams of leidinggeven aan teams (KO)' en Kerncompetentie 4: 'Het diagnosticeren van vraagstukken binnen teams over communicatie, samenwerking en groepsdynamiek en in staat zijn hier te interveniëren en het team te begeleiden naar meer zelfstandigheid en eigenaarschap (leiderschap in teams) (KO).'	Kerncompetentie 4 richt zich op vraagstukken en interventies binnen de teams op het gebied van samenwerking, dynamiek en communicatie. Kerncompetentie 7 is gericht op vraagstukken rondom leiderschap in relatie tot teams of leidinggevend van teams.
96	6.2.2.2 pagina 24 Kerncompetentie 2	6.2.2.2 pagina 24 Kerncompetentie 2: Indien gegadigde een organisatievorm anders dan het traditionele hiërarchisch model heeft geadviseerd en vervolgens een ontwikkelingstraject heeft ontworpen, uitgevoerd, (tussentijds) geëvalueerd en bijgestuurd, ontvangt gegadigde 5 punten. U vraagt een brede scope aan dienstverlening uit, die wij graag bieden in de vorm van een samenwerkingsverband. In deze kerncompetentie combineert u twee verschillende soorten expertises, die vaak verdeeld zijn over verschillende bureaus: het adviseren over organisatievorm (structuur en inrichting) en het ontwikkelen van gedrag / samenwerking / leiderschap binnen een nieuwe/ aangescherpte structuur. In ons samenwerkingsverband kunnen wij aan beiden voldoen. Het is lastiger één referentie te geven waarin beide aspecten gecombineerd zijn. Om te voorkomen dat u alle kleinere / meer gespecialiseerde bureaus uitsluit van deelname, verzoeken wij u hier toe te staan twee referenties te mogen indienen om deze kerncompetentie aan te tonen.	De scope van zowel expertise op structuur als gedrag is bewust gekozen in de aanbesteding. Deze zijn in onze optiek onlosmakelijk met elkaar verbonden om impact te hebben en zijn daarom op deze wijze vastgelegd in kerncompetentie 2. De kerncompetentie wordt niet opgesplitst. Het niet kunnen voldoen aan deze kerncompetentie leidt overigens niet tot uitsluiting. Indien u samen met een andere partij over de kerncompetentie beschikt kunt u hier beroep op doen. U dient dan specifiek aan te geven wie van het samenwerkingsverband wat heeft uitgevoerd binnen de referentieopdracht. Houdt hierbij rekening dat wanneer de referentieopdracht op de (onderdelen van de) kerncompetentie door beide of meerdere partijen is uitgevoerd u gedurende de uitvoering van de opdracht voor Avans ook daadwerkelijk moet kunnen beschikken over de ervaring van de partijen. Dit kan door middel van onderaanneming of Combinatieinschrijving.
97	6.2.2.2 pagina 24 Kerncompetentie 2	6.2.2.2 pagina 24 Kerncompetentie 2: Indien gegadigde een organisatievorm anders dan het traditionele hiërarchisch model heeft geadviseerd en vervolgens een ontwikkelingstraject heeft ontworpen, uitgevoerd, (tussentijds) geëvalueerd en bijgestuurd, ontvangt gegadigde 5 punten. Wat verstaan jullie onder het traditionele hiërarchisch model? Welke voorbeelden hebben jullie in gedachten van andere organisatievormen?	Voor een toelichting op het traditionele hiërarchisch model verwijzen wij u naar het antwoord op vraag 4
98	6.2.2.2 pagina 24 Kerncompetentie 1	6.2.2.2 pagina 24 Kerncompetentie 1: Het adviseren van een organisatie en vervolgens ontwerpen, uitvoeren, (tussentijds) evalueren en bijsturen van een organisatie ontwikkeltraject binnen een organisatie ter grootte van minimaal 1000 medewerkers (KO). Wat is jullie definitie van een organisatieontwikkeltraject?	Een organisatie ontwikkeltraject is een gestructureerd proces dat een organisatie doorloopt om veranderingen en verbeteringen door te voeren. Dit kan betrekking hebben op verschillende aspecten zoals cultuur, structuur, processen, en de vaardigheden van medewerkers
99	3.8.1. pagina 16 Minicompetitie	3.8.1. pagina 16 Minicompetitie, willen jullie dezelfde werkwijze hanteren als bij huidige aanbesteding: 2 raamcontractanten op gesprek, alleen de gekozen contractant schrijft een offerte? (Dit is een prettige en efficiënte werkwijze.)	Dit is correct.
100	Referentie-format	Bijlage referentie-format Omschrijving van de aard en omvang van de opdracht Op welke wijze voldoet uw referentie aan de gestelde kerncompetentie Is er een maximum pagina's per referentie zoals bij het bureauprofiel?	Nee, er is geen maximum gesteld aan het aantal pagina's. Avans verwacht wel een korte en bondige omschrijving waaruit concreet de referentieopdracht blijkt en het voldoen aan de kerncompetentie.
101	Boete	Kan de boete in de "algemene-inkoopvoorwaarden-avans-hogeschool-per-1-april-2022" gelijk worden aan maximaal de omvang van de opdrachtwaarde?	De aard van uw vraag is ons niet duidelijk. Gelet op de omvang van de Opdracht zou uw verzoek betekenen dat de boete zoals opgenomen in artikel 19 verhoogd wordt. Wij gaan ervan uit dat dit niet uw intentie is, kunt u uw vraag en voorstel voor aanpassing van het artikel verder toelichten?
102	3 partijen	Wilt u dat de 3 partijen complementair aan elkaar zijn? of juist niet? Hoe kijkt u daarna?	We vragen voor deze opdracht 3 partijen die aan de vraag kunnen voldoen. De partijen dienen dus te voldoen aan gestelde eisen en worden beoordeeld op dezelfde gunningscriteria.
103	3 partijen	U kiest voor 3 partijen die de opdracht gaan uitvoeren. Hoe ziet u die samenwerking precies? Hoe wordt het werk verdeeld?	Zie antwoord op vraag 65 en eis 8.1 in het programma van eisen voor de verdeling van de opdracht en aansluitend hierop het antwoord op vraag 36.

104	3.1	3.1; 'Een breed aanbod in ondersteuning kunnen bieden door een mix van interne en externe inzet bij organisatie- en teamontwikkelvraagstukken'; o Kunt u specifieke zijn wat u hiermee bedoelt of wilt zien in de uitwerking? o Wat heeft u al gedaan? U zegt dat u stappen heeft gezet. Waar staat u precies in deze organisatie – en teamontwikkeling? o Naast gedrag, cultuur leiderschap praat u over inrichting. Wat bedoelt u daarmee? Is er ook een organisatiestructuur aanpassingen nodig? Bedoelt u organisatie-inrichting? o Op pag 13 schrijft u; "Tevens ligt er een opgave om met elkaar te onderzoeken welk organisatie-ontwerp (cultuur, gedrag, structuur, leiderschap) helpend en ondersteunend is aan de doorontwikkeling naar een University of Applied Sciences/ kennisinstelling. Tot waar gaat deze opdracht? Wilt u een organisatieontwerp ook uitgewerkt en geïmplementeerd hebben?	o Er is ondersteuning nodig op een grote variatie (zowel op omvang als inhoud) aan vraagstukken op het gebied van team- en organisatie-ontwikkeling. Daarbij maken we gebruik van externe partners alsook onze interne coachpoule. En deze kunnen ook in cocreatie samenwerken. o De afgelopen jaren is intensief gebruik gemaakt van zowel onze externe partners als de interne teamcoaches in de begeleiding van team en organisatie-ontwikkeltrajecten. Er is visie, beleid en instrumentarium ontwikkeld mbt zelforganisatie, teamontwikkeling en coördinatie (zie bijlage werken in teams en zelforganisatie). Organisatie-onderdelen hebben de vrijheid gekregen rondom deze thema's een doorontwikkeling te maken. In de praktijk zijn er dus verschillen waar de organisatie-onderdelen staan. o In opmaat naar een UAS zullen er ook aanpassingen aan de organisatie-inrichting/structuur moeten plaatsvinden. Dat geldt zowel voor de bedrijfsvoering als het primaire proces (onderwijs en onderzoek). o Externe partners kunnen zowel een rol in het organisatie-ontwerp als de implementatie krijgen.
105	3.7	3.7 Omvang van de opdracht - Kunt u iets aangeven over de grote van de teams? En om hoeveel teams gaat het precies? - Kunt u specifieker zijn over teamontwikkeling? Wat verwacht u precies? - U schrijft geen individuele begeleiding maar u heeft het ook over coaching? Hoe ziet u dat? -Wat is de doorlooptijd van de verandering? Wat wilt u dat we doen met de bijlage "beweging als lerende organisatie?" -U maakt een uitzondering voor het leiderschapsprogramma Avans breed. Dat sluit u uit. Waarom? En welke aspecten zitten daarin? -Selectiecriteria 'Aansluiten bij Avans'. U verwijst naar omgeving en opdracht van Avans. Dat is best een brede opgave; kunt u specifieker zijn? -6.3; zijn er concrete aanwijzingen dat er zaken niet goed gaan? Blijkt dat uit meetings, analyses? Kunt u die ter beschikking stellen?	De teams variëren sterk in omvang. Sommige teams werken als groep van 30 medewerkers, andere teams zijn al verdeeld in teams variërend van 8 tot en met 18 medewerkers. In de huidige omvang van de organisatie zijn er om en nabij 200 teams actief. - Avans ziet teamontwikkeling als de groei van een groep individuen naar een zelfstandig werkend team in alle facetten die hierop van invloed zijn. - De nadruk ligt op de begeleiding van groepen en niet zozeer van het individu in de groep. Het gaat niet om het aangaan van individuele coachtrajecten. - Avans wil zich verder ontwikkelen als lerende organisatie en ziet dit als een continu proces, zonder einddatum, we gaan er vanuit dat u de principes uit de bijlage meeneemt in uw aanbod, dit kan ook zijn in de volgende fase van de aanbesteding. Het is met name bedoelt om u meer beeld te geven bij Avans. - voor het antwoord op de vraag waarom het leiderschapsprogramma uitgesloten wordt verwijst ik u naar het antwoord op vraag 31 -6.3: Avans staat voor een veranderende financiële situatie en dat betekent dat meer dan voorheen gestuurd zal gaan worden op resultaten. zie ook antwoord op vraag 6 en 8
106	KO Criteria	Begrijp ik goed dat de eerste 3 KO criteria 5 punten extra opleveren als ze in HO zijn uitgevoerd? Dus een passende referentie geeft in ieder geval de mogelijkheid om in te schrijven?	De kerncompetenties met daaracht 'KO' zijn minimale vereisten om deel te kunnen nemen aan de gunningsfase. Indien geen referentieverklaring voor de kerncompetenties wordt ingediend waarbij een aantal punten is aangegeven, kunt u nog wel in aanmerking komen voor de gunningsfase maar is dit afhankelijk van de ranking op de selectiecriteria indien er meer dan 10 aanmeldingen zijn.
107	Prijs / tarieven	Kunt u aangeven welke tarieven u van plan bent te hanteren voor uw gunningsmethode?	In de gunningsfase worden geen tarieven vastgesteld door Avans. U dient in de gunningsfase een passend tarief aan te bieden.

108	Format	Voor het bureauprofiel zien wij geen bijlage en/of geen format genoemd. Er staat alleen dat het in 2 A4's moet. In wat voor soort bestand moet het bureauprofiel aangeleverd worden. Wat zijn de vereisten qua formatting (lettertype, grootte, uitlijning, etc.)?	Er zijn geen eisen gesteld aan het format. We ontvangen het bureauprofiel graag in word of pdf. U kunt 3 A4 gebruiken voor het bureauprofiel.
109	Format	In de bijlage voor referenties staat slechts één tabel om in te vullen voor een referentie en kerncompetentie. Vullen we een bijlage in voor elke kerncompetentie? Of maken we een document waarin alle kerncompetenties staan benoemd?	U vult het format voor elke kerncompetentie separaat in. Het staat u vrij om de ingevulde formats separaat of gebundeld in te dienen.
110	Beoordelen referenties	Sommige referenties zijn niet alleen een K.O. criterium, maar zijn ook 5 punten op te behalen als deze uitgevoerd zijn in het hoger onderwijs. Stel, een referent voldoet aan het eerste criterium, maar niet compleet aan het tweede, scoren we dan 0 punten? Of is het mogelijk om 1-5 punten te behalen? In het laatste geval, hoe worden punten aan de referentie toegekend?	indien niet aan het tweede criterium wordt voldaan ontvangt u 0 punten. U scoort dan wel op het KO criterium.