

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
1	Aanleiding en gewenste verbetering	Welke bestuurlijke, organisatorische of uitvoeringsknelpunten vormen voor ABG de belangrijkste aanleiding voor deze opdracht en welke concrete verbetering moet aan het einde van de opdracht zichtbaar zijn?	De ABG-organisatie staat voor een toenemende hoeveelheid complexe opgaven, programma's en projecten. Deze opgaven vragen om een professionele, transparante en samenhangende manier van sturen en uitvoeren. In de huidige situatie wordt projectmatig en programmatisch werken binnen de ABG-organisatie op verschillende manieren ingevuld. Werkwijzen, rollen, besluitvorming, beheersing en informatievoorziening verschillen per afdeling, domein of opgave. Deze versnippering leidt tot onvoldoende overzicht en samenhang, beperkte voorspelbaarheid van resultaten, en verminderde bestuurlijke grip. Daarnaast wordt capaciteit niet altijd optimaal ingezet en is het moeilijker om duidelijke prioriteiten te stellen. Dit maakt de organisatie kwetsbaar, zeker bij strategische en politiek-bestuurlijk gevoelige opgaven. Om deze knelpunten op te lossen is het noodzakelijk te komen tot een eenduidig, organisatiebreed kader voor programma-, project- en portfoliomanagement (PPPM). Gezien de omvang, complexiteit en impact van deze opgave wordt voorgesteld hiervoor externe ondersteuning in te zetten.
2	Succes over twee jaar	Wanneer kijkt ABG over twee jaar terug op deze opdracht en zegt "dit was een succes", en waaraan is dat dan concreet te merken in sturing, besluitvorming en uitvoering?	Als er een breed omarmde, herkenbare, varzelsprekende manier van werken bestaat waarbij iedereen dezelfde taal spreekt, er is sprake van rolduidelijkheid, verbeterde samenwerking tussen afdelingen, efficiënte inzet van capaciteit etc. Het PPPM kader draagt in belangrijke mate bij aan de doelstelling om de "Basis in orde" te hebben. Er is wederzijds vertrouwen tussen de gemeentebesturen en de ABG Organisatie. Processen zijn transparant en te stellen kaders zijn realistisch. Zie verder de beschrijving onder 2.3 van het beschrijvend document.
3	Besturingsfilosofie als vertrekpunt	Wanneer is de nieuwe besturingsfilosofie beschikbaar, en in hoeverre moet het PPPM-kader hier in fase 1 al op aansluiten?	Momenteel is er een concept beschikbaar (zie bijlage 8). De interne procedure om dit verder op te werken loopt. De nieuwe besturingsfilosofie en de uitwerking van PPPM zal wisselwerking hebben op elkaar. De nieuwe sturingsfilosofie is een leidraad/kader waarbij het uitgangspunt is dat deze ook wordt geevalueerd op werking. Aanpassingsvoorstellen van uit deze opdracht die verbetering opleveren zullen onderdeel zijn van onze manier van werken.
4	Samenloop met lopende initiatieven	Welke lopende of voorgenomen organisatie brede verander-, ontwikkel- of implementatieprojecten kunnen invloed hebben op beschikbaarheid, bestuurlijke aandacht, besluitvorming of prioriteiten gedurende deze opdracht?	Dat is het programma organisatieontwikkeling waarbij de 1e focus is basis op orde. Deze uitvraag maakt onderdeel van de basis op orde met een elementen van de fase van optimaliseren. Momenteel loopt een besluitvormingsproces waarbij het ABG-bestuur wordt gevraagd om in te stemmen om de organisatie-ontwikkeling waar een voorgenomen besluit voor is genomen definitief te maken (15 september aanstaande).
5	Grootste verbeteropgave binnen PPPM	Op welke onderdelen van PPPM ervaart ABG momenteel de grootste verbeteropgave: governance, prioritering, capaciteit, besluitvorming, projectbeheersing, rapportage of portfoliosturing?	(Portfolio)Sturing, Prioritering, capaciteit, projectbeheersing
6	Beschikbare documentatie en huidige situatie	Welke informatie en documentatie over de huidige werkwijzen is bij start beschikbaar, zoals processen, rollen, governance, stuurinformatie, projectoverzichten en tooling? En in hoeverre acht ABG deze informatie actueel, volledig en representatief?	Onderdeel van de opgave bestaat uit het inventariseren van deze zaken. Zoals gesteld is dit versnipperd over de organisatie. Het ene bedrijfsonderdeel heeft e.e.a. beter gedocumenteerd dan de ander. Cluster Projecten, die valt onder de afdeling RO, heeft projectmatig werken als core-business en is redelijk goed gedocumenteerd. Portfoliomanagement is door de afdeling Informatie, Innovatie en ICT (I3) opgezet.
7	Uniformering versus lokale verschillen	Welke verschillen tussen de drie gemeenten wil ABG bewust behouden, en welke onderdelen van het PPPM-kader moeten juist zoveel mogelijk uniform worden ingericht?	Vanuit de ABG Organisatie worden geen verschillen van manier van werken nagestreefd. Alle onderdelen willen we uniform inrichten. Verschillen kunnen ontstaan door bewuste keuzes vanuit de colleges van 3 gemeenten.
8	Eigenaarschap van PPPM	Wie wordt binnen ABG eigenaar van het PPPM-kader tijdens ontwikkeling, implementatie en beheer en wie bewaakt na overdracht de toepassing en doorontwikkeling ervan?	Het eigenaarschap is belegd bij de ABG-directie. Voor de invulling van de governance van het project wordt verwezen naar hoofdstuk 2 van het beschrijvend document. In de uitwerking van fase 1 wordt verwacht dat daarin is opgenomen wie na overdracht de toepassing en doorontwikkeling bewaakt.
9	Mandaat voor portfoliobesluiten	Is er al richting gegeven aan waar het mandaat voor portfoliobesluiten in de gewenste situatie moet liggen, of moet dit onderdeel zijn van het governancevoorstel in fase 1?	Hoort bij fase 1.
10	Rol van tooling en IT-infrastructuur	Wat verstaat ABG onder de succesfactor dat ondersteunende IT-tooling en infrastructuur werkt aanwezig is, en welke verantwoordelijkheid verwacht ABG daarbij van de opdrachtnemer in fase 1, en welke in fase 2?	We gaan er van uit dat uit de analyse van de huidige situatie van de opdrachtnemer een waarde-oordeel komt over de IT-tooling die aanwezig is in relatie tot de gewenste situatie. We verwachten ook advies in welke mate dit bijdraagt aan het welslagen van de opdracht, dan wel of er een afhankelijkheid is.
11	Procesvraag: Beoordeling presentatie	Welke beoordelende rollen zijn aanwezig bij de presentatie?	Het beoordelingsteam bestaat uit vijf personen werkzaam bij de aanbestedende dienst. De aanbestedende dienst maakt voorafgaand aan de presentatie niet bekend welke personen hieraan deelnemen.
12	Procesvraag: Bandbreedte budget	Heeft ABG-organisatie een geraamde bandbreedte of plafondbedrag voor deze opdracht? Zo ja, wat is dit bedrag?	Zie aanpassing in het beschrijvend document bij hoofdstuk 3.2.1. pagina 16. De ABG-organisatie hanteert voor de totale opdracht (fase 1 en fase 2) een richtinggevend budget van € 200.000,- excl. btw. Dit budget dient uitsluitend als richtlijn voor inschrijvers. Het betreft nadrukkelijk geen plafondbedrag of maximale vergoeding.
13	Procesvraag: verwachte omvang	Welke verwachting heeft ABG-organisatie bij het volume als het gaat om uitvoeren van communicatie- en opleidingsactiviteiten? Wat schat zij zelf in hoeveel medewerkers dit beslaat, inclusief bestuursfuncties?	In basis geldt dat ambtelijk als bestuurlijk iedereen te maken kan krijgen met deze opdracht. We verwachten als onderdeel van fase 1 en voor de uitvoering van fase 1 dat een communicatie- en opleidingsplan onderdeel wordt van de uit te werken stappen gericht op communicatie- en opleidingsactiviteiten. De communicatie zal opdrachtnemer inhoudelijk voor zijn rekening moeten nemen. De aanwezige interne kanalen kunnen hiervoor ingezet worden.
14	Procesvraag: Stukken bij inschrijving	Gegeven de eis m.b.t. "Indien het maximaal aantal pagina's wordt overschreden, worden alleen de eerste 6 pagina's beoordeeld.", mag de (concept) planning als aparte bijlage worden toegevoegd?	De aanbestedende dienst gaat akkoord met het toevoegen van een aparte bijlage van maximaal 1 pagina welke uitsluitend bedoeld wordt voor het weergeven van een planning.

15	Beschrijvend document, paragraaf 2.3, 2.8, 2.10, 3.1.2 en 4.7.1, in samenhang met Bijlage 3 – Inschrijvingsbiljet.	Inschrijver dient voor ieder van de negen producten een vaste, integrale prijs aan te bieden. De aanbestedingsstukken beschrijven de producten hoofdzakelijk op functioneel niveau, maar bevatten geen productspecifieke afbakening van onder meer de omvang, aantallen interviews, werksessies, trainingen en deelnemers, pilotomvang, benodigde formats, revisierondes en acceptatiecriteria. Kan ABG bevestigen dat inschrijver deze onderdelen in Kwaliteitscriterium 1 naar eigen professioneel inzicht mag concretiseren en dat deze concretisering na gunning mede de contractuele scope per product bepaalt? Indien dit niet het geval is, verzoeken wij ABG per product de minimale inhoud, omvang, acceptant, acceptatiecriteria en het aantal inbegrepen beoordelings- en revisierondes te specificeren.	De aanbestedende dienst heeft dit bewust zo geformuleerd om de inschrijver de mogelijkheid te geven zijn expertise en professioneel inzicht te presenteren met zijn inschrijving. Na gunning maakt de inschrijving onderdeel uit van de overeenkomst. Hierbij gaat de aanbestedende dienst ervan uit dat de contractuele scope per product in afstemming met elkaar gedurende het proces wordt aangescherpt mocht dat nodig zijn.
16	Beschrijvend document, paragraaf 4.5.2 “Geschiktheidseisen – Kerncompetentie 1”, in samenhang met paragraaf 4.4.2 “Inschrijving in combinatie”.	Paragraaf 4.4.2 bepaalt dat een combinatie zich als één inschrijver aanmeldt. In paragraaf 4.5.2 staat enerzijds dat de inschrijver twee referenties indient en anderzijds dat iedere combinant individueel aan kerncompetentie 1 moet voldoen. Wilt u bevestigen welke bewijsomvang geldt voor een combinatie van twee ondernemingen: a. twee referenties in totaal, waarbij iedere combinant met ten minste één eigen referentie individueel alle elementen van kerncompetentie 1 aantoot; of b. twee referenties per combinant, derhalve vier referenties in totaal?	Ja, wij bevestigen dat voor een combinatie van ondernemingen geldt dat iedere combinant individueel moet voldoen aan kerncompetentie 1 Aantoonbare ervaring. Daarnaast bepaalt het beschrijvend document dat de inschrijver twee referenties aanlevert. Voor een combinatie van twee ondernemingen betekent dit dat iedere combinant twee eigen referenties dient aan te leveren waaruit blijkt dat hij individueel voldoet aan kerncompetentie 1. In totaal dienen derhalve vier referenties te worden overgelegd. Het antwoord op uw vraag is daarmee optie b.
17	Beschrijvend document, paragraaf 4.5.2 “Kerncompetentie 1”, in samenhang met Bijlage 5, onderdeel “Kerncompetentie”.	In paragraaf 4.5.2 wordt ervaring verlangd bij een met de ABG-organisatie vergelijkbare organisatie met een ambtelijk samenwerkingsverband. In Bijlage 5 wordt uitsluitend gesproken over een in omvang vergelijkbare organisatie. Wilt u bevestigen welke eis van toepassing is? Moet de referentieorganisatie zelf een ambtelijk samenwerkingsverband zijn dat voor meerdere gemeenten of overheidsorganisaties werkt, of kan ook een andere publieke of private organisatie voldoen wanneer deze qua omvang, bestuurlijke of organisatorische complexiteit en PPPM-opgave vergelijkbaar is met ABG? Wilt u tevens aangeven aan de hand van welke objectieve kenmerken ABG de vergelijkbaarheid beoordeelt?	De aanbestedende dienst bevestigt dat de formulering in paragraaf 4.5.2 leidend is. Daarin is expliciet opgenomen dat de inschrijver aantoonbare ervaring dient te hebben met het analyseren, ontwerpen, implementeren en borgen van programma-, project- en portfoliomanagement (PPPM) bij een met de ABG-Organisatie vergelijkbare organisatie met een ambtelijk samenwerkingsverband. De referentieorganisatie hoeft daarbij niet noodzakelijkerwijs identiek te zijn aan de ABG-organisatie. Wel moet uit de referentie blijken dat sprake is van een organisatie die naar aard, omvang en bestuurlijke/organisatorische complexiteit voldoende vergelijkbaar is met de context van de opdracht. De aanbestedende dienst beoordeelt dit integraal aan de hand van de door de inschrijver verstrekte referentiegegevens. Onder vergelijkbaarheid wordt in ieder geval verstaan dat de referentie betrekking heeft op een organisatie waarin sprake is van: - een bestuurlijke omgeving; - samenwerking tussen meerdere organisatieonderdelen en/of bestuurslagen; - organisatiebrede toepassing van PPPM; - vergelijkbare complexiteit ten aanzien van sturing, governance, prioritering en besluitvorming. De aanbestedende dienst zal de referenties beoordelen op basis van de informatie die door de inschrijver wordt aangeleverd. Er wordt geen afzonderlijke, limitatieve lijst van objectieve kenmerken vastgesteld. Bijlage 5 is hierop aangepast.
18	Referentie geschiktheid	Met betrekking tot gevraagde referenties beschrijft u 3 eisen: - bedrag - samenwerkingsverband - omvang Kun u aangeven of voor iedere referent alle drie de eisen gelden of dat beide referenten samen de drie eisen moeten dekken.	De aanbestedende dienst bevestigt dat iedere referentie afzonderlijk dient te voldoen aan de eisen van kerncompetentie 1. De vereisten ten aanzien van de opdrachtomvang, vergelijkbaarheid van de organisatie en het ambtelijk samenwerkingsverband mogen niet verdeeld worden over meerdere referenties. Iedere opgegeven referentie dient zelfstandig aan alle gestelde eisen te voldoen.
19	Inschrijfprijs	U verzoekt ons prijs per fase te offrenen die vervolgens als input voor de gunning geldt. Echter op pagina 29 staat: "De uiteindelijke opdracht wordt bij gunning wel verstrekt op basis van de opgegeven tarieven van de winnende inschrijver." Kunt u aangeven of facturatie plaatsvindt o.b.v. de geoffreerde vaste prijs per fase of o.b.v. werkelijk gerealiseerde uren en bijhorende uurtarieven?	De aanbestedende dienst begrijpt de geconstateerde onduidelijkheid en heeft hierop een aanpassing gedaan in het beschrijvend document. Zie hoofdstuk 3.2.1. pagina 16, pagina 27 en het aangepast inschrijvingsbiljet bijlage 3. Ter verduidelijking het volgende. Fase 1 wordt uitgevoerd en gefactureerd op basis van de door inschrijver aangeboden vaste bedragen per product. Deze vaste bedragen vormen tevens onderdeel van de prijsbeoordeling. De vaste bedragen zijn bedoeld als all-in vergoeding voor het betreffende product zoals aangeboden door de inschrijver. Fase 2 wordt uitgevoerd op basis van de door inschrijver aangeboden uurtarieven. Facturatie vindt in deze fase plaats op basis van de daadwerkelijk ingezette uren tegen de aangeboden uurtarieven. Ook deze tarieven maken onderdeel uit van de prijsbeoordeling. De passage dat "de uiteindelijke opdracht bij gunning wordt verstrekt op basis van de opgegeven tarieven van de winnende inschrijver" dient in dit kader te worden gelezen als een verwijzing naar de door de winnende inschrijver aangeboden prijzen en tarieven die na gunning contractueel van toepassing zijn, te weten de vaste productprijzen voor fase 1 en de uurtarieven voor fase 2.
20	Datum uitnodiging presentatie	"De drie inschrijvers met de hoogst bepaalde scores op K1 en K2 tezamen worden uitgenodigd om een presentatie te geven." Kan aangegeven worden wanneer dit bekend wordt gemaakt?	De aanbestedende dienst streeft ernaar dit uiterlijk vrijdag 25 september kenbaar te maken.
21	Referentie geldigheid 3 of 5 jaar	In de tabel Geschiktheidseisen, Kerncompetentie 1 (beschrijvend document, pagina 21), staat dat de referentie niet ouder mag zijn dan '<drie (3)> <vijf (5)> jaar'. Kunt u verduidelijken of hiermee bedoeld wordt dat een referentie niet ouder dan 3, niet ouder dan 5 of tussen 3 en 5 jaar oud mag zijn?	De aanbestedende dienst constateert dat in de geschiktheidseisen een onbedoelde foutieve aanduiding is opgenomen. Waar staat: "<drie (3)> <vijf (5)> jaar" dient gelezen te worden: drie (3) jaar. Referenties mogen derhalve op het moment van inschrijving niet ouder zijn dan drie (3) jaar. Het beschrijvend document en bijlage 5 zijn hierop aangepast.

22	Vastgesteld sjabloon tevredenheidsverklaring	Is voor de opgegeven referent een vastgesteld tevredenheidsverklaring sjabloon beschikbaar?	Bijlage 5 is hierop aangepast naar bijlage 5a & 5b. Een tevredenheidsverklaring dient op eerste verzoek na gunningsbeslissing als bewijsmiddel te worden aangeleverd.
23	Verduidelijking indienen tevredenheidsverklaring	Op pagina 21 staat "Op eerste verzoek...kwaliteit en geld is uitgevoerd." Begrijp ik goed dat de tevredenheidsverklaring pas na gunning aangeleverd dient te worden of dient dit bij inschrijving plaats te vinden?	Na voorlopige gunning
24	Beschrijvend document PPPM	Bij kwaliteitscriterium 1 wordt gevraagd om binnen maximaal 6 A4-pagina's alle gevraagde onderdelen uit te werken, waarbij tevens een minimale lettergrootte 11 wordt voorgeschreven. Gezien de omvang van de gevraagde informatie binnen het beperkte aantal pagina's, is de aanbestedende dienst bereid om ook lettergrootte 10 toe te staan?	Nee. De aanbestedende dienst handhaaft de gestelde eis van maximaal 6 pagina's A4 met lettergrootte 11 en een gangbaar lettertype. De aanbestedende dienst acht deze omvang toereikend om de gevraagde onderdelen adequaat en volledig te beschrijven. De aanbestedende dienst moedigt inschrijvers aan hun beantwoording beknopt, concreet en toegespitst op de gestelde vraag op te stellen.
25	Beschrijvend document PPPM	Kunt u verduidelijken of met 'sturing en informatievoorziening' bij kwaliteitscriterium 1 wordt bedoeld op de sturing en informatievoorziening tijdens de uitvoering van de opdracht, of op de inrichting van de toekomstige sturing en informatievoorziening als onderdeel van het te implementeren PPPM-kader?	Tijdens de uitvoering van de opdracht
26	Beschrijvend document PPPM	Wat zijn de belangrijkste knelpunten of aanleidingen geweest voor het opstarten van dit traject? Zijn er eerdere initiatieven, onderzoeken of verbetertrajecten op het gebied van PPPM uitgevoerd waarvan de resultaten beschikbaar zijn?	Er zijn in het verleden diverse trajecten voor projectmatig werken doorlopen, Dit heeft onder andere geresulteerd tot een Projectenboek die als blauwdruk wordt gehanteerd door sommige organisatieonderdelen. Er vindt hierop beperkte sturing. Zie verder antwoord op vraag 6
27	Beschrijvend document PPPM	Beschikt de ABG-organisatie, of de drie gemeenten, momenteel over tooling voor programma-, project- of portfoliomanagement of bestaan reeds voorkeuren, architectuurkaders of randvoorwaarden ten aanzien van toekomstige tooling?	De tooling voor portfoliomanagement is binnen de ABG-organisatie zelf ontwikkeld. Verder bestaat er nog geen specifieke tooling.
28	Beschrijvend document PPPM	Kunt u nader toelichten wat de opdrachtgever verstaat onder het succesvol borgen van PPPM binnen de organisatie?	zie antwoord op vraag 2
29	Beschrijvend document PPPM	Om een goede realistische inschatting te kunnen maken van de verwachte omvang van de werkzaamheden vragen wij u of het mogelijk is een indicatie te geven van de omvang van de huidige PPPM-omgeving(en) (aantal projecten, financiële grootte projecten, programma's, projectleiders, programmamanagers en betrokken medewerkers)? Tevens vernemen wij graag hoeveel gebruikers het toekomstige PPPM-kader naar verwachting zal ondersteunen?	Aantal actieve projecten: ca 55 Programma's: ca 5 Portfolio: ca 65 We gaan uit van een zo breed mogelijk te hanteren werkwijze waar vrijwel alle medewerkers kennis van hebben en gebruik van maken. We zetten daarbij in op verdere ontwikkeling en uitbreiding van project- en programmammatig werken.
30	Beschrijvend document PPPM	Kunt u nader toelichten hoe programma-, project- en portfoliomanagement momenteel binnen de ABG-organisatie wordt uitgevoerd? Wordt hierbij voornamelijk gewerkt volgens een traditionele projectmanagementaanpak (waterval), Agile/Scrum-principes, een hybride vorm of verschillende werkwijzen naast elkaar?	zie antwoord op vraag 6
31	Beschrijvend document PPPM	Om de benodigde inspanning en veranderaanpak goed te kunnen bepalen verzoeken wij de opdrachtgever inzicht te geven in de huidige PPPM-volwassenheid van de organisatie. Betreft deze opdracht hoofdzakelijk harmonisatie/herinrichting en optimalisatie van een bestaand PPPM-kader of de ontwikkeling en implementatie van een grotendeels nieuwe werkwijze?	Dit hangt af van het advies van de opdrachtnemer. Daar kan danook een nieuwe werkwijze uit voortvloeien.
32	Beschrijvend document PPPM	Kunt u aangeven welke personen of functies namens de opdrachtgever aanwezig zullen zijn tijdens de presentatie en welke rol zij hebben binnen de beoordeling van de inschrijvingen?	Zie antwoord op vraag 11
33	Beschrijvend document PPPM	In paragraaf 4.5.2 (Geschiktheidseisen) staat vermeld dat de referentie niet ouder mag zijn dan "<drie (3)> <vijf (5)> jaar" op het moment van inschrijving. Kunt u bevestigen welke termijn van toepassing is, aangezien beide termijnen zijn opgenomen?	Zie antwoord vraag 21.
34	Beschrijvend document PPPM	Berteffende paragraaf 4.5.2: Kan de opdrachtgever nader toelichten wat wordt verstaan onder een "met de ABG-Organisatie vergelijkbare organisatie met een ambtelijk samenwerkingsverband"? Worden hieronder uitsluitend ambtelijke samenwerkingsorganisaties van meerdere gemeenten verstaan, of komen ook andere publieke organisaties, zoals individuele gemeenten, gemeenschappelijke regelingen, provincies, waterschappen of overige overheidsorganisaties met vergelijkbare opgaven op het gebied van programma-, project- en portfoliomanagement hiervoor in aanmerking?	Zie antwoord op vraag 17.
35	Beschrijvend document PPPM	Kan de opdrachtgever een indicatie geven van het beschikbare budget, de geraamde opdrachtwaarde of een bandbreedte voor deze opdracht? Indien hierover geen informatie kan worden verstrekt, kan de opdrachtgever dan aangeven welke omvang van inzet (bijvoorbeeld in dagen, uren of capaciteit) wordt voorzien voor de uitvoering van fase 1, fase 2 en de nazorgperiode?	Zie antwoord op vraag 12 en vraag 19.
36	Beschrijvend document PPPM	In paragraaf 2.10 wordt een nazorgrapportage genoemd die zes maanden na de eindrapportage dient te worden opgeleverd. Kunt u nader toelichten wat de verwachtingen zijn ten aanzien van de nazorgperiode van zes maanden? Welke activiteiten, ondersteuning en/of contactmomenten verwacht de opdrachtgever gedurende deze periode van de opdrachtnemer en wat wordt in deze rapportage verwacht?	Belangrijke contactmoment/activiteiten zijn gericht op de wijze waarop de borging die de organisatie realiseert dan wel toepast. Van de opdrachtnemer wordt verwacht dat de toetsing op werking van de organisatie en realisatie van de planning na overdracht op "eigen benen" kan uitvoeren. De rapportage richt zich dan ook in welke mate de organisatie in staat is hieraan gevolg te geven met een analyse wat goed en wat kan/moet beter. Dit op de onderscheiden onderdelen.
37	Addendum	Ontbreken vangnetclausule Een algemeen geformuleerde clausule ten aanzien van op Leverancier van toepassing zijnde wet- en regelgeving, inclusief gedrags- en beroepsregels, ontbreekt in de AIV. Bent u bereid de volgende tekst aanvullend overeen te komen? Tekstvoorbeeld: "De Opdracht wordt door Leverancier uitgevoerd met inachtneming van de voor de uitvoerende personen geldende gedrags- en beroepsregels. Leverancier is nimmer gehouden tot enig handelen of nalaten dat met de hiervoor bedoelde regels strijdig of onverenigbaar is."	Nee. De aanbestedende dienst acht een aanvullende bepaling niet noodzakelijk, aangezien de toepasselijke wet- en regelgeving reeds van toepassing is op de uitvoering van de opdracht en de inkoopvoorwaarden bepalen dat opdrachtnemer alle relevante wettelijke voorschriften naleeft. De aanbestedingsdocumenten worden op dit punt niet gewijzigd

38	Addendum	Intern dossier Binnen onze branche is het gebruikelijk om een intern dossier inzake de opdracht aan te houden. Derhalve verzoeken wij de Opdrachtgever akkoord te gaan met de volgende bepaling. Tekstvoorstel: “Opdrachtnemer is gerechtigd ter zake van de opdracht een dossier aan te houden. Opdrachtnemer neemt passende maatregelen om de vertrouwelijkheid en veilige bewaring van het dossier te waarborgen [...]”	Ja. De aanbestedende dienst bevestigt dat opdrachtnemer ten behoeve van de uitvoering van de opdracht een intern dossier mag aanhouden. Opdrachtnemer dient daarbij alle toepasselijke wet- en regelgeving na te leven, waaronder de geldende verplichtingen ten aanzien van geheimhouding en bescherming van persoonsgegevens. Het aanhouden van een intern dossier leidt niet tot een beperking van de verplichtingen van opdrachtnemer uit de overeenkomst en de algemene inkoopvoorwaarden. De voorgestelde aanvullende bepaling wordt niet overgenomen. De aanbestedingsdocumenten worden op dit punt niet gewijzigd.
39	Addendum	Vrijwaring ten gunste In verband met het risico van aanspraken van derden door een tekortkoming in de nakoming van onze opdrachtgever is het gewenst en gebruikelijk om een vrijwaring ten gunste van opdrachtnemer overeen te komen. Kunt u instemmen met het volgende voorstel? Tekstvoorstel: “De Opdrachtgever vrijwaart Opdrachtnemer ter zake van alle aanspraken van derden [...] tenzij deze aanspraken het gevolg zijn van opzet dan wel bewuste roekeloosheid aan de zijde van leidinggevend personeel van Contractant.”	Nee. De aanbestedende dienst gaat niet akkoord met het voorgestelde tekstvoorstel. De aanbestedende dienst acht de in de overeenkomst en de toepasselijke inkoopvoorwaarden opgenomen aansprakelijkheids-, vrijwarings- en risicoverdelingsbepalingen passend voor de aard en omvang van de opdracht. De aanbestedingsdocumenten worden op dit punt niet gewijzigd.
40	VGN Model Algemene Inkoopvoorwaarden	Tussentijdse opzegmogelijkheid (art. 27.1 AIV) Op grond van voor ons geldende regelgeving wensen wij te allen tijde een opzeggingsmogelijkheid indien voortzetting van de opdracht in strijd zou komen met wet- en regelgeving of professionele normen. Tekstvoorstel: “Opdrachtnemer kan de overeenkomst beëindigen door middel van een schriftelijke opzegging met inachtneming van een termijn van dertig (30) dagen [...] De door Opdrachtnemer tot de einddatum gemaakte kosten zullen in geval van reguliere opzegging worden vergoed.” Kunt u hiermee instemmen?	Nee. De aanbestedende dienst gaat niet akkoord met het voorgestelde tekstvoorstel. De aanbestedende dienst acht de bestaande contractuele bepalingen inzake opzegging, ontbinding en de naleving van wet- en regelgeving afdoende. Het opnemen van een aanvullende eenzijdige opzeggingsmogelijkheid voor opdrachtnemer past niet bij de aard en uitgangspunten van deze overeenkomst. De aanbestedingsdocumenten worden op dit punt niet gewijzigd.
41	VGN Model Algemene Inkoopvoorwaarden	Vervanging personeel (art. 25.2 AIV) Art. 25.2 bepaalt dat de Opdrachtgever het recht heeft om personeel van Opdrachtnemer te laten vervangen. Opdrachtnemer acht het wenselijk dat partijen eerst in overleg treden over vervanging. Kunt u hiermee instemmen?	Ja. De aanbestedende dienst bevestigt dat, indien zij aanleiding ziet om gebruik te maken van haar recht om vervanging van een medewerker te verlangen, partijen hierover eerst met elkaar in overleg treden. Daarbij blijft het uitgangspunt dat de opdrachtgever het recht behoudt om vervanging te verlangen indien een medewerker naar haar oordeel niet functioneert in het belang van een goede uitvoering van de overeenkomst. De vervangende medewerker dient ten minste te beschikken over vergelijkbare deskundigheid, opleiding en ervaring. De aanbestedingsdocumenten worden op dit punt niet gewijzigd.
42	VGN Model Algemene Inkoopvoorwaarden	Bepalingen die niet stroken met aard opdracht (art. 21 t/m 23 AIV) Art. 21 t/m 23 AIV zien op de levering van goederen en kunnen voor deze opdracht buiten toepassing blijven. Kunt u daarmee instemmen?	De artikelen 21 tot en met 23 van de Algemene Inkoopvoorwaarden bevatten bepalingen die specifiek betrekking hebben op de levering van goederen. Aangezien de onderhavige opdracht een dienstenopdracht betreft, zijn deze artikelen uitsluitend van toepassing voor zover binnen de uitvoering van de overeenkomst sprake is van een levering van goederen waarop deze bepalingen betrekking hebben. De artikelen worden niet formeel buiten toepassing verklaard en de aanbestedingsdocumenten worden op dit punt niet gewijzigd.
43	VGN Model Algemene Inkoopvoorwaarden	Bepalingen die niet stroken met aard opdracht (art. 21 t/m 23 AIV) Art. 21 t/m 23 AIV zien op de levering van goederen en kunnen voor deze opdracht buiten toepassing blijven. Kunt u daarmee instemmen?	Zie antwoord vraag 42.
44	VGN Model Algemene Inkoopvoorwaarden	Opschortingsbevoegdheid Opdrachtgever (art. 20.4 AIV) Art. 20.4 AIV bepaalt dat de Opdrachtgever een zeer ruime opschortingsbevoegdheid heeft. Opdrachtnemer verzoekt deze bevoegdheid aan te passen zodat opschorting alleen mogelijk is indien de tekortkoming in de nakoming dit rechtvaardigt. Kunt u hiermee instemmen?	Nee. De aanbestedende dienst gaat niet akkoord met het verzoek tot aanpassing. Artikel 20.4 bepaalt reeds dat opschorting alleen mogelijk is indien de Goederen of Diensten niet beantwoorden aan de overeenkomst. Daarnaast bepaalt artikel 20.4 dat de betaling uitsluitend naar rato van de tekortkoming kan worden opgeschort. De gevraagde koppeling tussen de tekortkoming en de omvang van de opschorting is daarmee reeds in de bepaling opgenomen. De aanbestedingsdocumenten worden op dit punt niet gewijzigd.
45	VGN Model Algemene Inkoopvoorwaarden	Carve-out aansprakelijkheidsbeperking (art. 16.2 AIV) Artikel 16.2 maakt de aansprakelijkheidsbeperking buiten toepassing voor aanspraken die verband houden met artikel 9. Opdrachtnemer verzoekt artikel 9 uit de uitzonderingen te verwijderen of de uitzondering te beperken tot opzet, bewuste roekeloosheid of een ernstige overtreding vastgesteld door de bevoegde toezichthouder.	Nee. De aanbestedende dienst gaat niet akkoord met het voorgestelde tekstvoorstel. De aanbestedende dienst acht de in de algemene inkoopvoorwaarden opgenomen aansprakelijkheidsregeling, inclusief de daarop van toepassing zijnde uitzonderingen, passend voor de aard en risico's van de opdracht. De aanbestedingsdocumenten worden op dit punt niet gewijzigd.
46	Addendum	Aansprakelijkheid (art. 16.1 AIV - Addendum) Het Addendum introduceert een aansprakelijkheidsregime waarbij Opdrachtnemer wordt blootgesteld aan een potentieel onbeperkt aansprakelijkheidsrisico. Kan Opdrachtgever motiveren waarom wordt afgeweken van de Gids Proportionaliteit en is Opdrachtgever bereid artikel 16 aan te passen? Tekstvoorstel: “De aansprakelijkheid van Opdrachtnemer is beperkt tot een bedrag gelijk aan één (1) maal het aan Opdrachtnemer voor de opdracht verschuldigde honorarium, behoudens opzet dan wel bewuste roekeloosheid aan de zijde van leidinggevend personeel van Opdrachtnemer.”	Nee. De aanbestedende dienst gaat niet akkoord met het voorgestelde tekstvoorstel. In het Addendum is bepaald dat de artikelen 16.1 en 16.2 van het VNG Model niet van toepassing zijn en dat voor de aansprakelijkheid van partijen het bepaalde in het Burgerlijk Wetboek geldt. De wettelijke aansprakelijkheidsregeling kent begrenzingen, waaronder de regels over causaliteit, toerekening, eigen schuld, matiging, redelijkheid en billijkheid en verjaring. De aanbestedende dienst deelt daarom niet de opvatting dat sprake is van een onbeperkte of ongelimiteerde aansprakelijkheid. Gelet op de aard, inhoud en risico's van de opdracht ziet de aanbestedende dienst geen aanleiding om de aansprakelijkheid te beperken tot eenmaal het voor de opdracht verschuldigde honorarium. De aanbestedingsdocumenten worden op dit punt niet gewijzigd.
47	Addendum	Verhaalsrechten Gemeente (art. 14.4 en 14.5 AIV – Addendum) Artikel 14.4 en 14.5 creëren feitelijk een onbeperkte verhaalsmogelijkheid. Opdrachtnemer verzoekt te bevestigen dat gevorderde bedragen worden aangemerkt als schade respectievelijk kosten waarvoor uitsluitend aansprakelijkheid bestaat binnen de voorgestelde aansprakelijkheidsbeperking van 1x de totale opdrachtsom.	De aanbestedende dienst gaat niet akkoord met dit verzoek. Artikel 14.4 en 14.5 regelen de mogelijkheid voor de Gemeente om bij verzuim van Opdrachtnemer de prestatie of het herstel door een derde te laten uitvoeren en de daarmee gemoeide kosten op Opdrachtnemer te verhalen. Het Addendum sluit voor aansprakelijkheid bewust aan bij het Burgerlijk Wetboek en voorziet niet in de door vraagsteller voorgestelde contractuele aansprakelijkheidsbeperking. De bepalingen blijven derhalve ongewijzigd van kracht.
48	VGN Model Algemene Inkoopvoorwaarden	Fatale termijnen (art. 13 AIV) Art. 13 AIV gaat ervan uit dat termijnen voor levering fatale termijnen zijn. Wij wensen geen fatale termijnen overeen te komen en verzoeken om het wettelijke regime in acht te nemen, tenzij expliciet anders overeengekomen.	De aanbestedende dienst begrijpt de vraag en verduidelijkt dat artikel 13 niet inhoudt dat alle termijnen automatisch als fatale termijnen gelden. Artikel 13 ziet uitsluitend op termijnen die in de overeenkomst als fataal zijn aangemerkt of waarvan uit de aard van de afspraak volgt dat deze fataal zijn. Voor overige gevallen geldt het wettelijke regime. Een wijziging van de voorwaarden is derhalve niet noodzakelijk.

49	VGN Model Algemene Inkoopvoorwaarden	Gebruiksrecht Data (art. 10.4 AIV) Artikel 10.4 kent Opdrachtgever een nagenoeg onbeperkt gebruiks- en verspreidingsrecht toe ten aanzien van Data. Opdrachtnemer verzoekt artikel 10.4 integraal te schrappen of het gebruiksrecht te beperken tot intern gebruik ten behoeve van de eigen organisatie en publieke taak.	Nee. De aanbestedende dienst gaat niet akkoord met het voorgestelde tekstvoorstel. De aanbestedende dienst acht de bepalingen omtrent data passend bij de aard van de opdracht en de publieke taak van de organisatie. De aanbestedende dienst ziet geen aanleiding om het gebruiksrecht ten aanzien van data te beperken tot intern gebruik of om artikel 10.4 te schrappen. De aanbestedingsdocumenten worden op dit punt niet gewijzigd.
50	VGN Model Algemene Inkoopvoorwaarden	Definitie Data (art. 10 AIV) Artikel 10 gaat uit van één allesomvattend begrip “Data” en maakt geen onderscheid tussen klantdata, leverancierseigen data en opdrachtgerelateerde data. Kan Opdrachtgever bevestigen dat artikel 10 uitsluitend ziet op klantdata en voor Opdrachtgever gegenereerde opdrachtgerelateerde data en niet op leverancierseigen data, metadata, systeemdata, algoritmen, modellen, methodologieën, benchmarkinformatie, knowhow, bedrijfsgeheimen of andere intellectuele eigendommen van Opdrachtnemer?	De aanbestedende dienst kan bevestigen dat artikel 10 primair ziet op data die in het kader van de uitvoering van de opdracht voor of namens de Gemeente worden gegenereerd, verzameld of beschikbaar gesteld. Leverancierseigen intellectuele eigendommen, zoals eigen methodologieën, algoritmen, modellen, knowhow en bedrijfsgeheimen van Opdrachtnemer vallen daar niet zonder meer onder. Voor zover sprake is van bedrijfsgeheimen van Opdrachtnemer geldt bovendien de uitzondering zoals opgenomen in artikel 10.8 van de Algemene Inkoopvoorwaarden. De voorwaarden worden verder niet gewijzigd.
51	VGN Model Algemene Inkoopvoorwaarden	(Buiten)gerechtelijke kosten (art. 8.8 AIV) Omdat proceskosten mogelijk een ruim begrip is verzoeken wij om ook aan ‘proceskosten’ het woord ‘redelijke’ vooraf te laten gaan. Tekstvoorstel: “In het geval van aanspraken van derden [...] zal de Opdrachtnemer alle schade van de Opdrachtgever vergoeden inclusief redelijke proceskosten, waaronder tevens begrepen redelijke advocaatkosten.”	Nee. De aanbestedende dienst gaat niet akkoord met het voorgestelde tekstvoorstel. De aanbestedende dienst acht de huidige bepaling passend. In artikel 8.8 is reeds bepaald dat advocaatkosten redelijk dienen te zijn. De aanbestedende dienst ziet geen aanleiding om daarnaast ook het begrip proceskosten nader te kwalificeren. De aanbestedingsdocumenten worden op dit punt niet gewijzigd.
52	VGN Model Algemene Inkoopvoorwaarden	Intellectuele eigendom (art. 8 AIV) Het is in onze branche gebruikelijk om intellectuele eigendomsrechten op rapporten en adviezen te behouden en de cliënt een gebruiksrecht te verstrekken. Tekstvoorstel: “Alle intellectuele eigendomsrechten die Opdrachtnemer gebruikt of heeft gebruikt dan wel ontwikkelt of heeft ontwikkeld tijdens de uitvoering van de opdracht [...] behoren toe aan de Contractant.”	De aanbestedende dienst kan bevestigen dat leverancierseigen intellectuele eigendommen, waaronder reeds bestaande methodieken, modellen, templates, knowhow, software en werkwijzen, eigendom van Opdrachtnemer blijven. Voor specifiek voor de ABG-organisatie ontwikkelde maatwerkresultaten blijft artikel 8 van de Algemene Inkoopvoorwaarden van toepassing. Voor zover noodzakelijk voor het gebruik van de opgeleverde resultaten verkrijgt de aanbestedende dienst een blijvend gebruiksrecht op de onderliggende leverancierseigen intellectuele eigendommen
53	VGN Model Algemene Inkoopvoorwaarden	Individuele geheimhoudingsverklaringen (art. 7.4 AIV) Wij staan in voor onze medewerkers en laten onze medewerkers niet rechtstreeks contractuele relaties met cliënten aangaan. Vriendelijk verzoeken wij u daarom art. 7.4 AIV buiten toepassing te verklaren.	Nee. De aanbestedende dienst gaat niet akkoord met het verzoek om artikel 7.4 buiten toepassing te verklaren. Artikel 7.4 biedt de aanbestedende dienst de mogelijkheid om, indien de omstandigheden daartoe aanleiding geven, te verlangen dat Personeel van Contractant een geheimhoudingsverklaring ondertekent. Het artikel verplicht de aanbestedende dienst niet om in alle gevallen een individuele geheimhoudingsverklaring te verlangen. De omstandigheid dat medewerkers reeds via hun arbeidsrelatie of beroepsregels aan geheimhouding zijn gebonden, neemt niet weg dat de aanbestedende dienst in een concreet geval behoefte kan hebben aan een afzonderlijke geheimhoudingsverklaring. De aanbestedingsdocumenten worden op dit punt niet gewijzigd.
54	VGN Model Algemene Inkoopvoorwaarden	Geheimhouding (art. 7.1 AIV) Omdat wij en onze medewerkers mogelijk gebonden zijn aan beroepsregels, nemen wij graag een extra uitzondering op. Tekstvoorstel: “Partijen verplichten zich om al wat bij de uitvoering van de overeenkomst ter kennis komt [...] behalve voor zover enig wettelijk voorschrift, rechterlijke uitspraak of beroepsregelgeving [...] tot bekendmaking verplicht of indien openbaring noodzakelijk is voor de verdediging van eigen belangen.”	Nee. De aanbestedende dienst gaat niet akkoord met het voorgestelde tekstvoorstel. De aanbestedende dienst acht de bestaande geheimhoudingsbepaling passend en voldoende. Voor zover openbaarmaking voortvloeit uit toepasselijke wet- en regelgeving, gelden de daarvoor geldende wettelijke kaders. De aanbestedende dienst ziet geen aanleiding om aanvullende uitzonderingen op de geheimhoudingsplicht op te nemen. De aanbestedingsdocumenten worden op dit punt niet gewijzigd.
55	VGN Model Algemene Inkoopvoorwaarden	Keuring en acceptatie deliverables (art. 6.2, 24.3 en 24.4 AIV) Contractuele bepalingen die de Opdrachtgever het recht geven om resultaten al dan niet goed te keuren zijn voor ons niet acceptabel vanwege onze onafhankelijke uitvoering. Wij stellen voor dat art. 6.2, 24.3 en 24.4 AIV buiten toepassing worden verklaard. Kunt u daarmee instemmen?	Nee. De aanbestedende dienst gaat niet akkoord met het verzoek om de artikelen 6.2, 24.3 en 24.4 buiten toepassing te verklaren. Deze bepalingen stellen de aanbestedende dienst in staat om te beoordelen of de overeengekomen Prestaties en Diensten volledig, tijdig en overeenkomstig de overeenkomst zijn geleverd. Met de keuring of goedkeuring wordt niet beoogd de inhoudelijke professionele verantwoordelijkheid of zelfstandige oordeelsvorming van opdrachtnemer over te nemen of aan te tasten. Indien de aanbestedende dienst een Dienst niet goedkeurt, dient zij op grond van artikel 24.4 gemotiveerd aan te geven waarom de goedkeuring wordt onthouden. De aanbestedingsdocumenten worden op dit punt niet gewijzigd.
56	VGN Model Algemene Inkoopvoorwaarden	Overeenkomsten van derden (art. 4.6 AIV) Het gaat te ver dat wij aan overeenkomsten die de Opdrachtgever met derden gesloten heeft, gebonden worden. Wij stellen voor artikel 4.6 te vervangen. Tekstvoorstel: “De Opdrachtnemer zal bij de uitvoering van de overeenkomst alle van toepassing zijnde voorschriften bij of krachtens de wet naleven [...] Opdrachtnemer kan niet worden gedwongen samen te werken met een derde indien dit niet is toegestaan dan wel niet wenselijk is op grond van toepasselijke wet- of (beroeps)regelgeving.” Kunt u met het tekstvoorstel instemmen? Zo nee, waarom niet?	Nee. De aanbestedende dienst gaat niet akkoord met het voorgestelde tekstvoorstel. Artikel 4.6 verplicht opdrachtnemer om alle toepasselijke wettelijke voorschriften na te leven en de overeenkomsten die de Gemeente met derden heeft gesloten uitsluitend in acht te nemen voor zover deze overeenkomsten bij opdrachtnemer bekend zijn. Daarnaast bepaalt artikel 4.6 dat opdrachtnemer, indien contact met deze derden noodzakelijk is, dit eerst aan de Gemeente voorlegt. De aanbestedende dienst acht deze regeling passend en ziet geen aanleiding artikel 4.6 te vervangen. Voor zover dwingende wet- of regelgeving aan bepaalde werkzaamheden of samenwerking in de weg staat, blijft deze wet- en regelgeving onverkort van toepassing. De aanbestedingsdocumenten worden op dit punt niet gewijzigd.
57	VGN Model Algemene Inkoopvoorwaarden	Vrijwaring strafrechtelijke boetes (art. 4.5 AIV) In art. 4.5 AIV is een vrijwaring ten nadele van Opdrachtnemer opgenomen. Wij stellen voor art. 4.5 AIV te beperken tot de aan Opdrachtnemer toerekenbare boetes en sancties die de Opdrachtgever krijgt opgelegd voor de uitvoering van de overeenkomst. Tekstvoorstel: “Opdrachtnemer vrijwaart de Opdrachtgever voor aan Opdrachtnemer toerekenbare strafrechtelijke boetes en bestuurlijke sancties [...] die verband houden met de overeenkomst en die toerekenbaar zijn aan de Contractant.”	Nee. De aanbestedende dienst gaat niet akkoord met het voorgestelde tekstvoorstel. Artikel 4.5 ziet op strafrechtelijke boetes en bestuurlijke sancties, inclusief eventueel kostenverhaal, die verband houden met de overeenkomst en die aan de Contractant of de Gemeente worden opgelegd. Dergelijke boetes en sancties worden door de daartoe bevoegde instantie opgelegd op basis van de toepasselijke wet- en regelgeving. De aanbestedende dienst ziet geen aanleiding om de contractuele bepaling nader te beperken of de voorgestelde formulering over te nemen. De aanbestedingsdocumenten worden op dit punt niet gewijzigd.
58	VGN Model Algemene Inkoopvoorwaarden	Overdracht rechten en plichten (art. 4.3 AIV) In art. 4.3 AIV stelt u dat het Opdrachtnemer niet is toegestaan zonder voorafgaande toestemming van de Opdrachtgever de rechten en verplichtingen die uit de overeenkomst en/of Nadere opdrachten voortvloeien aan een derde over te dragen. In verband met de voor consultancyorganisatie geldende wet- of regelgeving, inclusief gedrags- en beroepsregels, is het van belang dat deze bepaling wederkerig wordt gemaakt. Tekstvoorstel: “Art. 4.3 AIV is wederkerig en gelden voor zowel de Opdrachtgever als Opdrachtnemer”	Nee. De aanbestedende dienst gaat niet akkoord met het voorgestelde tekstvoorstel. De bepaling ziet op de overdracht van rechten en verplichtingen van opdrachtnemer aan derden en sluit aan bij het uitgangspunt dat de opdracht wordt uitgevoerd door de partij aan wie de opdracht wordt gegund. De aanbestedende dienst ziet geen aanleiding om deze bepaling wederkerig te maken. De aanbestedingsdocumenten worden op dit punt niet gewijzigd.

59	Divers	ABG gemeenten PPPM aanbesteding IDVraag 1In de uitvraag staat expliciet benoemd (hfst 2.2) : "Het beoogde traject moet bijdragen aan: zorg voor prioritering van projecten en programma's in relatie tot strategische doelen;". Aangezien ABG werkt voor 3 verschillende gemeenten de vraag in hoeverre er nu echt inzicht is in deze strategische doelen en in hoeverre de strategische doelen overlappen of mogelijk zelfs conflicteren. Is een gezamenlijke strategie geformuleerd en hoe luidt die? 2In paragraaf 2.2 wordt aangegeven dat de ABG-organisatie bezig is met de afronding van haar besturingsfilosofie. Is deze filosofie bij de geplande start op 1 november 2026 definitief en beschikbaar? Zo nee, hoe wordt omgegaan met eventuele vertragingen in dit project die ontstaan doordat wij moeten wachten op interne kaders van de ABG-organisatie? 3In paragraaf 2.2 wordt aangegeven dat de ABG-organisatie de besturingsfilosofie aan het afronden is en dat we hier rekening mee moeten houden. Aangezien dit document sturend zal zijn voor het te ontwerpen PPPM-kader en de in te richten governance, maar dit document op dit moment niet openbaar is: Is het mogelijk om als bijlage bij de Nota van Inlichtingen een concept, een samenvatting, of in ieder geval de belangrijkste uitgangspunten (design principles) van deze nieuwe besturingsfilosofie te delen? Zonder deze kaders is het voor ons niet mogelijk om de impact op het te ontwerpen kader en de veranderaanpak (en daarmee de fixed-price) goed in te schatten.	Ad1. Dit maakt onderdeel uit van de opgave van fase 1; De opgave daarbij is om dit goed in beeld (te laten) brengen, de betekenis hiervan te duiden en een werkwijze hiervoor voor te stellen. Ad2. Het concept van de besturingsfilosofie zit bij deze nota van inlichtingen (bijlage 8). zie ook antwoord Ref. Nr. 3. Ad3. Zie toegevoegde bijlage.
59 Vervolg	Divers	4"De overeenkomst wordt aangegaan voor de gehele duur (Fase 1 en Fase 2). " Echter, de start van Fase 2 is afhankelijk van een directiebesluit na afloop van Fase 1. Indien de directie besluit niet over te gaan tot Fase 2, hoe wordt de opdrachtnemer dan contractueel en financieel gecompenseerd voor de gereserveerde capaciteit en gederfde inkomsten? Welke opzegtermijn en/of uittreedyvergoeding hanteert de aanbestedende dienst in dat geval? 5"De opdracht wordt pas als succesvol beschouwd als de 'ondersteunende (IT) infrastructuur is (werkend) aanwezig'. De selectie en aanschaf hiervan zijn echter afhankelijk van besluitvorming en budgetten van de ABG-organisatie zelf. Kan de aanbestedende dienst bevestigen dat eventuele vertraging in de aanschaf, technische levering of koppeling van deze software door de opdrachtgever (of diens softwareleverancier) niet ten nadele van de opdrachtnemer zal worden uitgelegd bij de beoordeling van het projectsucces, de opleverdeadlines en de bijbehorende betalingstermijnen?	Ad 4. De aanbestedende dienst streeft ernaar om, na succesvolle afronding van fase 1, de opdracht voort te zetten met fase 2. De uitvoering van fase 2 blijft echter afhankelijk van een positief directiebesluit. Om die reden kan de aanbestedende dienst geen garantie geven dat fase 2 daadwerkelijk wordt afgenomen. Indien wordt besloten geen uitvoering te geven aan fase 2, heeft opdrachtnemer recht op vergoeding van de werkzaamheden die in opdracht van de aanbestedende dienst zijn uitgevoerd. Er geldt in dat geval geen afzonderlijke compensatie voor gereserveerde capaciteit, gederfde inkomsten, een opzegtermijn of een uittreedyvergoeding. Ad5. Dit hangt af in de mate verwijtbaarheid en wijze van uitvoering van de opdracht.
60	Divers	6Product 5 betreft een voorstel voor in te zetten applicaties. Echter, bij de succesfactoren (paragraaf 2.3) staat dat de IT-infrastructuur 'werkend aanwezig' moet zijn. Valt de daadwerkelijke technische inrichting, configuratie en licentieverstrekking van eventueel nieuwe PPPM-software binnen de scope (en dus de vaste prijs) van deze aanbesteding, of betreft de opdracht puur het advies en het functioneel begeleiden van de ingebruikname? 7In het verlengde van bovenstaande vraag: zijn er expliciete IT richtlijnen / architectuur vereisten waaraan de tooling moet voldoen? Bv. Microsoft only?? 8"Er wordt een richtlijn gesteld van minimaal 60% fysieke aanwezigheid op locatie van de ABG-organisatie. Hoe wordt dit percentage getoetst? Betreft dit 60% van de daadwerkelijk aan de opdracht bestede uren per week, of 60% van een reguliere werkweek (FTE)? En geldt deze richtlijn in gelijke mate voor Fase 1, waarin de opdrachtnemer juist zelfstandig moet opereren met een minimale inzet van interne capaciteit? 9In paragraaf 3.2.1 wordt een all-in tarief per op te leveren product gevraagd. De omvang en intensiteit van fase 2 (implementatie, change, opleidingen) is echter volledig afhankelijk van de bevindingen en het goedgekeurde ontwerp uit fase 1. Hoe verwacht de aanbestedende dienst dat inschrijvers nu al een realistische en risicovrije 'fixed price' voor fase 2 afgeven, als de scope (bijv. het aantal te trainen medewerkers of de impact van de verandering) nog onbekend is? Is het mogelijk om fase 2 op basis van nacalculatie of een in fase 1 te bepalen budget aan te bieden?	Ad 6: Het "werkend aanwezig" zijn van betreft enkel advies en functioneel begeleiden van IT infrastructuur. Ad 7: Ja, Er zijn diverse eisen en richtlijnen waaraan de in te zetten IT-tooling moet voldoen in het kader van architectuur, privacy en informatiebeveiliging. Bij de uitvoering van de opgave dient dit te worden opgehaald bij het verantwoordelijke bedrijfsdeel. Ad 8: Zoals beschreven in het beschrijvend document geldt dat afwijkingen bij minder op locatie aanwezig zijn, uitsluitend mogelijk is na voorafgaand overleg en instemming van de opdrachtgever. Ad 9: Zie antwoord op vraag 19.
60 Vervolg	Divers	10Kunt u een indicatie geven van de omvang van de doelgroep voor de opleidingen en coaching? Om hoeveel projectleiders, programmamanagers, ambtelijk opdrachtgevers en PMO-medewerkers gaat het exact binnen de ABG-organisatie? 11Ten tijde van aanvang van dit project zullen er ongetwijfeld meerdere projecten en programma's in voorbereiding en zeker in uitvoering zijn. Heeft de ABG organisatie deze allemaal goed in beeld? En is het de bedoeling dat lopende programma's en projecten qua aansturing, rapportage, etc. direct worden meegenomen in de nieuwe opzet, of is het de intentie om alleen nieuwe initiatieven die naar uitvoering gaan onder te brengen in de nieuwe structuur? Als ze opgenomen moeten worden, om hoeveel programma's en projecten gaat het dan en met welke omvang? 12Hebben de gemeenten afzonderlijk eigen projecten met eigen capaciteit? 13Wat is jullie definitie van een programma?	Ad 10: Zie antwoord op vraag 29 Ad 11: Ja, de lopende projecten en programma's zijn goed in beeld. Het implementeren van een nieuw te ontwikkelen werkwijze hangt af van het advies van de opdrachtnemer en zal moeten worden gewogen in samenspraak met de opdrachtgever. Zie verder beantwoording op vraag 29. Ad 12: Ja, Dit zijn zogenaamde "maatwerk" projecten die een eigen financiering kennen. Op basis hiervan wordt door de ABG-Organisatie capaciteit ingekocht (intern en extern). Ad 13: Van de opdrachtnemer wordt geacht te analyseren welke definitie en invulling hieraan gegeven wordt in de huidige situatie, en hierop haar adviezen voor verdere ontwikkeling te baseren

61	Voorgeschiedenis en huidige situatie PPPM	Is deze opdracht een vervolg op of voortzetting van een reeds uitgevoerd of lopend traject op het gebied van programma-, project- en portfoliomanagement, governance, besturingsfilosofie of organisatieontwikkeling? Zo ja, welke onderdelen van de huidige situatie zijn reeds onderzocht, ontworpen of voorbereid, welke bestaande kaders, werkwijzen, formats en/of tooling zijn daarbij ontwikkeld en is daarbij ondersteuning door een externe partij of externe professionals ingezet? Zo ja, zijn deze partij(en) momenteel nog betrokken bij de ABG-organisatie?	Nee, het is een toevoeging en wordt beschouwd als bijdrage aan de organisatieontwikkeling (zie antwoorden op vragen 3 en 4)
62	Fasering, opdrachtomvang en prijsindicatie	Kan opdrachtgever bevestigen of fase 2 – implementatie en borging – na afronding van fase 1 onderdeel is van de gegarandeerde opdracht, of dat deze uitsluitend wordt uitgevoerd indien de directie daartoe besluit? Kunt u daarbij aangeven welke van de negen genoemde producten tot fase 1 respectievelijk fase 2 behoren en welke geraamde opdrachtwaarde of budgettaire bandbreedte voor beide fasen beschikbaar is? Zijn de in paragraaf 4.7.3 gebruikte voorbeeldbedragen van €179.000 tot €210.000 uitsluitend rekenvoorbeelden of geven deze tevens een indicatie van de door opdrachtgever verwachte prijsrange?	zie antwoord vraag 12 en vraag 59 Ad 4.
63	Kerncompetentie 1 – vergelijkbare organisatie	In het Beschrijvend document PPPM – ABG-Organisatie, paragraaf 4.5.2, wordt voor kerncompetentie 1 gevraagd om aantoonbare ervaring met PPPM bij een met de ABG-organisatie vergelijkbare organisatie met een ambtelijk samenwerkingsverband. In Bijlage 5 'Verklaring referentie voor kerncompetentie 1' wordt gesproken over een 'in omvang vergelijkbare organisatie als de ABG-gemeenten', zonder de voorwaarde van een ambtelijk samenwerkingsverband. Kan opdrachtgever bevestigen dat ook een referentie bij een andersoortige organisatie kwalificeert, mits deze qua omvang, organisatorische complexiteit, aantal projecten/programma's en organisatiebrede aard van de PPPM-opgave aantoonbaar vergelijkbaar is met de ABG-organisatie? Zo niet, kan opdrachtgever toelichten waarom voor beide referenties specifiek ervaring binnen een ambtelijk samenwerkingsverband noodzakelijk is? Kan daarbij bijvoorbeeld ook een organisatie met meerdere organisatieonderdelen, meer dan 500 medewerkers en een omvangrijke portefeuille van projecten en veranderingen als 'vergelijkbaar' worden aangemerkt, indien de betreffende referentie aantoonbaar ziet op het analyseren, ontwerpen, implementeren en borgen van een organisatiebrede PPPM-werkwijze?	Zie antwoord vraag 17.