

Europese aanbesteding Organisatieontwikkeling

Beschrijvend document

Aanbestedende dienst: Koninklijke Bibliotheek

Referentienummer: 20261901BB

Publicatiedatum: 02-10-2026

© 2026 Koninklijke Bibliotheek

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en / of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van afdeling inkoop van de Koninklijke Bibliotheek.

Inhoudsopgave

1	INLEIDING.....	8
1.1	DE KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK.....	8
1.2	AANBESTEDINGSPROCEDURE.....	8
1.3	DIGITAAL INSCHRIJVEN VIA TENDER NED.....	8
2	OPDRACHT	9
2.1	AANLEIDING.....	9
2.2	DOELSTELLINGEN	10
2.3	OPDRACHTOMSCHRIJVING.....	11
2.3.1	<i>Huidige situatie</i>	12
2.3.2	<i>Buiten scope</i>	13
2.4	PERCELEN	13
2.5	OMVANG VAN DE OPDRACHT	13
2.6	CPV-CODE	14
2.7	RAAMOVEREENKOMST	14
2.8	NADERE OPDRACHTEN ONDER DE RAAMOVEREENKOMST	14
3	PLANNING EN COMMUNICATIE	15
3.1	PLANNINGSOVERZICHT	15
3.2	NOTA VAN INLICHTINGEN	15
4	UITSLUITINGSGRONDEN EN GESCHIKTHEIDSEISEN	17
5	GUNNINGCRITERIA.....	21
5.1	ONDERWERPEN	21
5.1.1	<i>Beoordeling kwalitatieve Gunningscriteria</i>	21
G1.1	KWALITEIT, STURING EN ROLOPVATTING - MAXIMAAL 300 PUNTEN	22
G1.2	<i>Transitie, verandervermogen en afbouw afhankelijkheid- Maximaal 300 punten</i>	23
G1.3	<i>Presentatie - Maximaal 50 punten</i>	25
5.1.2	<i>P1 Beoordeling Totaalprijs</i>	27
6	BEOORDELINGSPROCEDURE	27
6.1	BEOORDELING INSCHRIJVING	27
6.2	BEOORDELINGSCOMMISSIE.....	30
7	ALGEMENE BEPALINGEN.....	30
7.1	AKKOORDVERKLARING.....	30
7.2	INSCHRIJVING	30
7.3	VORMVEREISTEN INSCHRIJVING	31

7.4	CHECKLIST BIJ INSCHRIJVING	32
7.5	CHECKLIST BEWIJSSTUKKEN NA VOORLOPIGE GUNNING	33
7.6	TEGENSTRIJDIGHEDEN, ONJUISTHEDEN, ONVOLLEDIGHEDEN EN/OF ONRECHTMATIGHEDEN	33
7.7	VOORBEHOUDEN.....	33
7.8	INTELLECTUEEL EIGENDOM.....	34
7.9	DIGITAAL BEWERKEN BIJLAGEN	34
7.10	KOSTEN INSCHRIJVING EN OVERIGE KOSTEN	35
7.11	OPENBAARHEID EN VERTROUWELIJKHEID	35
7.12	NEDERLANDSE TAAL	35
7.13	TOEPASSELIJKE DOCUMENTEN	35
7.14	INSCHRIJVEN MET ANDERE ONDERNEMINGEN.....	36
7.15	MEDEDELING GUNNINGSBESLISSING	39
8	KLACHTENPROCEDURE.....	41

Bijlagen die integraal en onlosmakelijk van dit Beschrijvend document deel uitmaken, zijn:

- Bijlage 1: Programma van Eisen
- Bijlage 2: Invulbijlage referenties
- Bijlage 3A: Concept RaamOvereenkomst
- Bijlage 3D: Concept Nadere Overeenkomst
- Bijlage 4: Algemene Rijksinkoopvoorwaarden ARVODI 2025
- Bijlage 5: Prijzenblad
- Bijlage 6: Uniform Europees Aanbestedingsdocument (Wizard TenderNed)
- Bijlage 7: Beroep financiële en economische draagkracht
- Bijlage 8: Beroep technische en beroepsbekwaamheid
- Bijlage 9: Crediteurenformulier
- Bijlage 10: Toelichting Veranderhub

Begrippenlijst

In dit Beschrijvend document wordt een aantal begrippen met hoofdletter gebruikt die hieronder nader worden gedefinieerd. Als het begrip in enkelvoud is gegeven, wordt ook het meervoud daaronder begrepen. Als het begrip in meervoud is gegeven wordt ook het enkelvoud daaronder begrepen.

Begrip	Omschrijving
Aanbestedende dienst	De Koninklijke Bibliotheek (hierna KB), Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO), gevestigd te Den Haag, kantoorhoudende aan de Prins Willem Alexanderhof 5.
Aanbesteding	De onderhavige openbare aanbestedingsprocedure overeenkomstig de Aanbestedingswet 2012, die strekt tot verlening van de Opdracht of het aangaan van een [Raam]Overeenkomst.
Aanbestedingsstukken	Alle stukken die door de Aanbestedende dienst ter beschikking worden gesteld in het kader van de Aanbesteding, inclusief alle Bijlagen en gepubliceerde Nota's van Inlichtingen.
Algemene Inkoopvoorwaarden	De Algemene Rijksinkoopvoorwaarden ARVODI 2025 die van toepassing zijn op de Opdracht(en) voortvloeiend uit deze Aanbesteding.
Aw2012	Aanbestedingswet 2012, wet van 1 juli 2016, houdende nieuwe regels omtrent aanbestedingen.
Beschrijvend document	Dit document inclusief Bijlagen die hiervan integraal en onlosmakelijk onderdeel uitmaken.
Economisch meest voordelige Inschrijving	De Opdracht wordt gegund op basis van het Gunningscriterium Economisch meest voordelige Inschrijving op basis van de "beste prijs-kwaliteitverhouding" zoals bedoeld in artikel 2.114 lid 2 sub a Aw2012. De Inschrijving die de hoogste puntenscore heeft behaald op basis van de door de Aanbestedende dienst in dit Beschrijvend document gespecificeerde Gunningscriteria, heeft de beste prijs-kwaliteitverhouding.
Bijlage	Alle documenten met in de titel "Bijlage" zoals gepubliceerd op TenderNed. Bijlagen maken onlosmakelijk onderdeel uit van dit Beschrijvend document.
Combinatie	Een samenwerkingsverband van ondernemingen als bedoeld in artikel 2.52 lid 3 Aw2012 dat inschrijft op de onderhavige Aanbesteding.

Derde	Een andere entiteit op wie de Inschrijver een beroep doet met betrekking tot het voldoen aan de Geschiktheidseisen. Deze Derde partij is niet per se hetzelfde als een Onderaannemer.
Geschiktheidseisen	Geschiktheidseisen zijn eisen waaraan een Inschrijver minimaal moet voldoen om in aanmerking te (kunnen) komen voor gunning van de Opdracht. Voldoet Inschrijver niet aan de gestelde Geschiktheidseisen, dan wordt Inschrijver uitgesloten van (verdere) deelname aan de Aanbesteding.
Geïnteresseerde	Vóór het moment van inschrijven – de persoon, onderneming of organisatie die geïnteresseerd is om mee te dingen naar de Opdracht.
Gunningscriteria	De criteria als bedoeld in artikel 2.115 lid 2 Aw2012.
Hoofdaannemer	De onderneming die in een constructie van hoofd-/onderaannemerschap als Inschrijver fungeert en die volledig contractueel aansprakelijk is richting Opdrachtgever.
Inschrijver	Een Geïnteresseerde die een Inschrijving heeft ingediend.
Inschrijving	Een door Inschrijver in het kader van deze Aanbesteding ingediende aanbidding/offerte op basis van de via TenderNed gepubliceerde Aanbestedingsstukken, waarmee Inschrijver meedingt naar de Opdracht.
Nadere Opdracht	Een afzonderlijke Opdracht die door de Aanbestedende dienst, binnen de looptijd en reikwijdte van de Raamovereenkomst, aan een of meerdere Opdrachtnemers wordt verstrekt. De Nadere Opdracht bevat een concrete uitwerking van de prestatieverplichting, inclusief specificaties, planning, prijsopgave en eventuele aanvullende voorwaarden.
Nadere Overeenkomst	Opdrachten die onder de Raamovereenkomst worden vergeven worden 'Nadere Overeenkomsten' genoemd.
Nota van Inlichtingen (Nvi)	De publicatie waarin de geanonimiseerde antwoorden op vragen van Geïnteresseerden zijn opgenomen, evenals eventuele aanvullingen dan wel wijzigingen van dit Beschrijvend document. De Nota van Inlichtingen maakt integraal en bindend deel uit van de Overeenkomst en prevaleert boven dit Beschrijvend document.

Onderaannemer	De onderneming die door de Hoofdaannemer wordt ingeschakeld om een deel of delen van de Opdracht uit te voeren.
Opdracht	De Opdracht van de KB aan de Opdrachtnemer tot hetgeen is overeengekomen in de RaamOvereenkomst en in het kader daarvan te verrichten werkzaamheden en te leveren prestaties, een en ander zoals beschreven in de Aanbestedingsstukken.
Opdrachtgever	In dit geval de KB, die de RaamOvereenkomst aangaat met de Opdrachtnemer.
Opdrachtnemer	De partij met wie Opdrachtgever de RaamOvereenkomst heeft gesloten.
Programma van Eisen	Bijlage bij dit Beschrijvend document waarin de eisen en randvoorwaarden staan omschreven waaraan Opdrachtnemer tijdens de uitvoering van de Opdracht moet voldoen.
Prijzenblad	Bijlage op basis waarvan Inschrijver een prijsopgave dient te maken.
Raamovereenkomst	De Raamovereenkomst tussen de KB en de Opdrachtnemer voor het leveren van (een) product(en), de te verrichten werkzaamheden en/of het verlenen van een Dienst, zoals beschreven in het Beschrijvend document.
Uitsluitingsgronden	Gronden die zien op de Inschrijver op grond waarvan Inschrijver bij toepassing ervan wordt uitgesloten van deelname aan deze Aanbesteding.
Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)	Het krachtens het Aanbestedingsbesluit, bij ministeriële regeling vastgestelde Uniform Europees Aanbestedingsdocument (voorheen Eigen Verklaring) voor aanbestedingsprocedures van Aanbestedende diensten. Dit Uniform Europees Aanbestedingsdocument dient ondertekend te zijn door een rechtsgeldige vertegenwoordiger van Inschrijver. Door middel van het invullen en ondertekenen van het Uniform Europees Aanbestedingsdocument verklaart Inschrijver te voldoen aan de in het Uniform Europees Aanbestedingsdocument gestelde eisen.
Veranderhub	De Veranderhub is een multidisciplinair team, gecoördineerd door de strategisch adviseur organisatieontwikkeling, dat organisatiebrede

	veranderinitiatieven verbindt, richting geeft en ondersteunt vanuit de strategische doelen en koers van de organisatie. De hub bewaakt de samenhang, impact en prioritering van veranderingen en brengt veranderkundige kennis en ondersteuning in om veranderingen zorgvuldig en succesvol te realiseren. Daarmee helpt de Veranderhub de organisatie om structureel te leren en steeds beter in staat te zijn om veranderingen zelf te begeleiden.
--	---

1 Inleiding

Met dit Beschrijvend document nodigt de KB u uit om een Inschrijving in te dienen voor Organisatieontwikkeling aan de KB te Den Haag, geheel conform de eisen en voorwaarden die in de Aanbestedingsstukken zijn gesteld.

1.1 De Koninklijke Bibliotheek

De KB is de nationale bibliotheek van Nederland. Haar taak is het behouden en beschikbaar stellen van Nederlands cultureel erfgoed in gedrukte en geschreven, en in meerdere mate ook in digitale vorm. Sinds 31 augustus 1993 is de KB een zelfstandig bestuursorgaan, gefinancierd door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Per 1 januari 2015 is de Wet Stelsel Openbare Bibliotheekvoorzieningen (Wsob) in werking getreden waarmee de KB een regierol binnen het netwerk van openbare bibliotheken heeft gekregen en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van stelseltaken. De KB is met de nieuwe wet ook verantwoordelijk geworden voor de ontwikkeling van de nationale digitale bibliotheek.

De KB vindt het belangrijk dat de publieke waarden centraal staan in de digitale publieke ruimte. De KB nodigt daarom eenieder uit om bij te dragen aan de waarden zoals weergegeven in het [Manifest - PublicSpaces](#).

1.2 Aanbestedingsprocedure

Deze Aanbesteding betreft een Europese openbare aanbesteding onder toepassing van de Aw2012.

1.3 Digitaal inschrijven via TenderNed

Op deze Aanbesteding kan uitsluitend worden ingeschreven via TenderNed. Meer informatie over digitaal inschrijven is opgenomen op [Stappenplan inschrijven op aanbesteding | TenderNed](#). Bij vragen en/of onduidelijkheden over de werking van TenderNed (bijvoorbeeld als het niet lukt in te loggen of documenten in te dienen) kan er contact opgenomen worden met de Servicedesk van TenderNed. De servicedesk van TenderNed is bereikbaar op werkdagen van 8.30 tot 17.00 uur via 0800 - 836 33 76 (+31 70 379 88 99 voor buitenlandse ondernemers) of via het contactformulier op [Contact | TenderNed](#).

Registreren en inloggen met eHerkenning is verplicht voor ondernemers op TenderNed.

2 Opdracht

2.1 Aanleiding

De KB bevindt zich in een fase van organisatieontwikkeling. De maatschappelijke opgaven waaraan de KB bijdraagt worden complexer, digitaler en steeds vaker organisatie-overstijgend. Het werk vindt in toenemende mate plaats in netwerken, in multidisciplinaire teams en in samenwerking met externe partners, waarbij publieke waarden zoals betrouwbaarheid, toegankelijkheid, privacy, veiligheid en inclusie centraal staan.

In dit licht ontwikkelt de KB zich tot een, digitale organisatie waarin maatschappelijke impact centraal staat en werk wordt georganiseerd rondom (maatschappelijke en multidisciplinaire) vraagstukken. Deze ontwikkeling vraagt niet alleen om nieuwe producten, diensten en technologie, maar ook om een andere manier van organiseren, werken, sturen en leiden.

De KB zet de komende jaren de organisatieontwikkeling voort die enkele jaren geleden in gang is gezet. Dit brengt wijzigingen met zich mee in onder meer structuur en processen, cultuur, leiderschap en sturing. Vanuit de Veranderhub wordt de organisatie hierbij ondersteund en wordt waar nodig externe expertise ingezet. De verwachting is dat deze behoefte de komende jaren zal toenemen. Daarom heeft de KB behoefte aan een vaste externe samenwerkingspartner die kan ondersteunen bij deze organisatieontwikkeling.

De KB wil het organisatorische samenspel binnen de organisatie verbeteren. Daarbij is een belangrijke ontwikkelvraag hoe de sturing en de inrichting van de organisatie het horizontaal georganiseerde werk ondersteunen, en hoe lijnverantwoordelijkheid en horizontale verantwoordelijkheden in de praktijk goed met elkaar samenspelen.

Dit kent zowel een sturingscomponent (ontwerp, prioritering, besluitvorming — belegd bij de werkgroep Tactische Sturing en het DT) als een component die worden geadresseerd via de Veranderhub. Het DT heeft drie pijlers vastgesteld waarbinnen de Veranderhub activiteiten laat plaatsvinden, monitort en in samenhang laat ontwikkelen: (1) Leiderschap, (2) Cultuur, en (3) Structuur en Processen. De in deze Aanbesteding gezochte Opdrachtnemer levert capaciteit in opdracht van en als verlengstuk van de Veranderhub op deze drie pijlers. De volledige scope en begrenzing van deze drie pijlers is uitgewerkt in paragraaf 2.3.

Binnen de KB lopen daarnaast twee trajecten waarmee deze Aanbesteding samenhangt, maar die zelf niet volledig of geen onderdeel zijn van de opdracht: het traject 'Versterken Tactische Sturing' (gericht op portfolio-sturing, prioritering en besluitvorming, uitgevoerd onder opdracht van het DT) en het bestaande leiderschapsprogramma voor formeel leidinggevend (geregistreerd vanuit de

afdeling Leren en Ontwikkelen). Hoe de opdrachtnemer zich tot beide trajecten verhoudt, is uitgewerkt in paragraaf 2.3.

2.2 Doelstellingen

De KB wenst met de Aanbesteding de volgende doelstellingen te behalen:

Doelstelling	Toelichting
Ondersteunen van de doorontwikkeling naar vraagstukgericht werken: het organiseren van werk rondom vraagstukken in plaats van vanuit de lijn van afdelingen of sectoren.	Het begeleiden van medewerkers, teams en leidinggevendenden bij het werken vanuit het vraagstuk in plaats van vanuit de afdeling of sector — of dat nu een maatschappelijk vraagstuk is dat samen met andere organisaties wordt opgepakt, of een intern vraagstuk waarvoor meerdere disciplines bij elkaar moeten komen. Dit varieert van heldere projectvorm, met een duidelijke trekker en besluitvorming, tot samenwerking in een netwerk zonder vaste trekker, waarin disciplines het vraagstuk gezamenlijk en met gedeeld eigenaarschap verder brengen. De begeleiding richt zich zowel op het multidisciplinair samenwerken zelf als op het vinden van sturing en eigenaarschap in situaties waar dat niet vanzelfsprekend is.
Versterken van samenhang in de organisatie	Het bevorderen van samenhang tussen organisatie-inrichting, rollen en verantwoordelijkheden, sturing, besluitvorming, governance, gedrag en cultuur ., zodat de organisatieontwikkeling integraal en consistent wordt vormgegeven, mede door aan te sluiten op reeds lopende sporen zoals het traject Tactische Sturing en leiderschapsprogramma (zie paragraaf 2.3).
Ondersteunen van leer- en veranderprocessen	Het begeleiden en vormgeven van leer- en veranderprocessen binnen de organisatie, met als doel een lerende organisatiecultuur en duurzame ontwikkeling van mensen, vaardigheden en vakmanschap te stimuleren.
Bijdragen aan een toekomstbestendige organisatie-inrichting	Het ondersteunen van de KB naar een organisatie waarin de inrichting van de organisatie en de manier van sturen in samenhang worden ontwikkeld. Daarbij gaat het om passende rollen, verantwoordelijkheden, leiderschap en samenwerkingsvormen én om sturing die richting, prioritering, capaciteit, besluitvorming en uitvoering goed met elkaar verbindt.

2.3 Opdrachtoomschrijving

De KB is binnen onderhavige Aanbesteding op zoek naar één Opdrachtnemer voor het afsluiten van een raamovereenkomst voor ondersteuning bij organisatieontwikkeling en organisatieverandering. De ondersteuning richt zich op de drie pijlers waarbinnen de Veranderhub opereert: **Leiderschap, Cultuur, Structuur en Processen**, met als doel de organisatie wendbaar en weerbaar te maken en multidisciplinaire samenwerking in de organisatie te versterken. De Opdrachtnemer levert deze capaciteit in opdracht van en als verlengstuk van de Veranderhub.

Opdrachtnemer opereert daarbij naast en met de organisatie, in nauwe samenwerking met de Veranderhub, DT, management en teams. De KB blijft zelf eigenaar van de inhoudelijke koers en besluitvorming; de opdrachtnemer levert expertise, methodiek, reflectie en ondersteuning bij de uitvoering.

Binnen de pijler Structuur en Processen ondersteunt de Opdrachtnemer het daadwerkelijk doorvoeren van reeds door het DT vastgestelde organisatie inrichting principes en besturingsfilosofie in concrete organisatiewijzigingen, zoals de beweging naar afdelingen als laagste organisatie-eenheid ten behoeve van een platte organisatie. Dit betreft uitvoerende en implementatiegerichte ondersteuning van reeds vastgestelde kaders: de organisatie inrichtingsprincipes en besturingsfilosofie liggen vast en worden door de Opdrachtnemer niet opnieuw ter discussie gesteld of ontworpen. De organisatie inrichtingsprincipes zijn nadrukkelijk iets anders dan het traject Tactische sturing: waar Tactische Sturing gaat over hóe wordt gestuurd (portfolio, prioritering, besluitvorming), gaan de inrichting principes over hóe de organisatie is ingericht waaronder organisatie-eenheden, rollen, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en het samenspel tussen lijnorganisatie en horizontale werkvormen. Daarbij kan de Opdrachtnemer adviseren over de rol van afdelingshoofden richting medewerkers en teams en over wat medewerkers en teams nodig hebben om hun rol in horizontale samenwerking goed te vervullen.

Waar de ondersteuning raakt aan reeds belegde sturingsvraagstukken — zoals het traject Tactische Sturing — richt de bijdrage van de Opdrachtnemer zich op het bieden van inhoudelijke expertise op gebied van niet-hierarchische sturing. Hieronder verstaan we onder meer expertise op het gebied van strategische en tactische sturing, portfoliomanagement, capaciteitsmanagement, governance in verandering, opdrachtgeverschap en de verbinding tussen strategie, tactische afweging en uitvoering. En het zijn van (kritisch)klankbord en op de gedragscomponent van het sturingsmodel: het versterken van het vermogen van DT, afdelingshoofden en andere sturende rollen om de vastgestelde sturingsprincipes in de praktijk te brengen (rolzuiverheid, aanspreekgedrag, tijdige besluitvorming, scherpe prioritering). Dit gebeurt door gevraagd en proactief adviseren aan het traject Versterken Tactische Sturing en, waar relevant, het DT op de veranderkundige en organisatorische consequenties van voorstellen, en door te ondersteunen bij het beproeven, invoeren, evalueren,

bijstellen, inleren en borgen van de nieuwe organisatie- en sturingspraktijk. Waar passend kan dit ook coaching van betrokken rollen omvatten.

Op het vlak van leiderschap geldt een vergelijkbare, maar nog scherpere begrenzing ten aanzien van het bestaande leiderschapsprogramma: de Opdrachtnemer is op dit specifieke programma niet uitvoerend of ontwerpend actief. Dit programma wordt geregistreerd vanuit de afdeling Leren en Ontwikkelen, ontworpen en uitgevoerd in cocreatie met een reeds gecontracteerde partner, en strategisch gemonitord vanuit het DT (via de Veranderhub). Van de Opdrachtnemer wordt verwacht dat deze zich actief verhoudt tot en aansluit op de reeds gekozen visie, aanpak en programmalijn op het gebied van leiderschap.

Opdrachtnemer dient de Opdracht uit te voeren in overeenstemming met het Programma van Eisen, zie **Bijlage 1**. In deze paragraaf wordt de achtergrond en de scope van de Opdracht nader uiteengezet.

2.3.1 Huidige situatie

De organisatie maakt momenteel wel gebruik van externe dienstverlening bij organisatieontwikkeling, maar nog niet van een vaste externe partner. In de praktijk blijkt echter dat de behoefte aan externe expertise groter is dan eerder werd voorzien. De organisatieontwikkeling vraagt op verschillende onderdelen om specialistische kennis en ondersteuning die niet altijd intern beschikbaar is.

Gewenste situatie (scope)

De opdracht betreft het ondersteunen van de Koninklijke Bibliotheek (KB) bij de verdere ontwikkeling van de organisatie richting een platte organisatie waarin maatschappelijke impact centraal staat en waarin digitale infrastructuur, collecties en diensten duurzaam en verantwoord beschikbaar worden gesteld voor mens en machine. Deze ontwikkeling vraagt om samenhangende veranderingen in de manier van organiseren, werken en leiden, en raakt onder meer structuur, cultuur, leiderschap, sturing, Governance en werkomgeving. De ondersteuning van de Opdrachtnemer richt zich daarbinnen op de drie pijlers van de Veranderhub — Leiderschap, Cultuur, en Structuur en Processen;

De ondersteuning richt zich op :

- › Het begeleiden van medewerkers, teams en leidinggevenden bij het werken vanuit het vraagstuk in plaats van vanuit de lijn, inclusief situaties met gedeeld eigenaarschap
- › het ondersteunen van de pijler Structuur en Processen, zoals uitgewerkt in paragraaf 2.3;
- › het ondersteunen van het Traject Tactische sturing met expertise en advies mbt niet-hierarchische sturing

- › Het veranderkundig ondersteunen van het gedragscomponent van het traject Tactische Sturing zoals uitgewerkt in paragraaf 2,3;
- › het ontwikkelen van volwassen multidisciplinaire teams;
het bevorderen van een lerende organisatiecultuur, in aansluiting op — en zonder overlap met — het reeds lopende leiderschapsprogramma (zie paragraaf 2,3)

De externe partner werkt hierbij naast en met de organisatie en doet dit in nauwe samenwerking met de Veranderhub, het directieteam (DT), management en teams binnen de KB. De KB blijft verantwoordelijk voor de inhoudelijke koers en besluitvorming. De externe partner levert expertise, methodiek, diagnose en kritische reflectie en praktische ondersteuning bij de uitvoering van de organisatieontwikkeling. De partner observeert daarbij actief hoe organisatie en sturing in de praktijk functioneren, signaleert patronen en knelpunten en doet waar nodig voorstellen voor verbetering.

2.3.2 Buiten scope

De volgende onderdelen en/of werkzaamheden maken nadrukkelijk **geen** onderdeel uit van de scope van onderhavige Opdracht:

- › Activiteiten die niet samenhangen met de beoogde organisatieontwikkeling. Bijvoorbeeld een teamtraining of teamcoaching die niet samenhangt met de beoogde organisatieontwikkeling maar met een ander vraagstuk, valt buiten scope van deze overeenkomst.
- › Het bestaande leiderschapsprogramma, geregisseerd vanuit de afdeling Leren en Ontwikkelen en uitgevoerd door de reeds gecontracteerde partner (zie paragraaf 2.3 voor de begrenzing van de rol van de Opdrachtnemer hierop).
- › Het eigenaarschap voor het ontwerpen en vaststellen van het sturingsmodel, governance en besluitvormingsstructuren ligt bij de KB. De Opdrachtnemer kan hier vanuit inhoudelijke expertise analyses, kritische reflectie, advies en verbetervoorstellen voor leveren en ondersteunen bij implementatie en inleren.

2.4 Percelen

De thema's binnen de scope zijn onderling sterk samenhangend en niet los van elkaar te beschouwen. Het opdelen van deze thema's in afzonderlijke percelen is daarom niet wenselijk. De opdracht wordt dan ook in één perceel uitgezet.

2.5 Omvang van de Opdracht

Gebaseerd op historische gegevens en toekomstige verwachtingen raamt de KB de totale raming van € 750.000 exclusief btw over de gehele looptijd. Aan deze raming kunnen geen rechten ontleend worden. Er is op geen enkele wijze sprake van een omzet- en/of afnamegarantie.

Het genoemde bedrag is een schatting en dienen om Inschrijvers op gelijke basis te laten calculeren. Aan de genoemde omschrijving kunnen geen rechten worden ontleend.

Indien de maximale omvang van de Raamovereenkomst wordt bereikt voordat de looptijd is verstreken, is de KB bevoegd de Raamovereenkomst eenzijdig op te zeggen, met inachtneming van een opzegtermijn van maximaal 3 maanden.

2.6 CPV-code

De Opdracht betreft CPV-code: 85312300-2

2.7 Raamovereenkomst

Aantal te selecteren Opdrachtnemers: 1

De initiële looptijd van de Raamovereenkomst is vastgesteld op 2 jaren.
Optiejaren: Tweemaal één jaar

Startdatum: 01-01-2027

Einddatum: 31-12-2031

Optiejaren worden onder gelijkblijvende condities en voorwaarden (met uitzondering van de toegestane indexering zoals opgenomen in de Raamovereenkomst) uitsluitend op initiatief van de KB geëffectueerd. De KB kan derhalve eenzijdig besluiten de Raamovereenkomst al dan niet te verlengen. Na gebruik van de verlengingen eindigt de Overeenkomst van rechtswege op 31-12-2031.

2.8 Nadere Opdrachten onder de Raamovereenkomst

Nadere Opdrachten binnen deze Raamovereenkomst worden verstrekt op basis van een aanvraag door de KB. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van het standaardformulier 'Aanvraag Nadere Opdracht', dat als Bijlage bij de Aanbestedingsstukken is opgenomen.

Op basis van de ontvangen aanbieding(en) besluit de KB al dan niet tot het verstrekken van de Nadere Opdracht.

Een Nadere Opdracht komt tot stand door middel van een schriftelijke opdrachtverlening door de Aanbestedende dienst.

3 Planning en communicatie

3.1 Planningsoverzicht

Actie	Datum
Publicatie	05-10-2026
Sluiting eerste schriftelijke vragenronde	15-10-2026, 10:00uur
Verzending eerste Nota van Inlichtingen	22-10-2026
Sluiting tweede schriftelijke vragenronde	29-10-2026, 10:00uur
Verzending tweede Nota van Inlichtingen	05-11-2026
Sluiting indiening van Inschrijvingen	16-11-2026, 10:00 uur
Uitnodiging Presentatie	26-11-2026
Presentatie	30-11-2026 10:00uur – 14:00uur
Voorlopige gunning/afwijzing	04-12-2026
Bezwaartermijn	05-12-2026 t/m 04-01-2027
Verificatiegesprek	n.o.t.k.
Definitieve gunning	05-01-2027
Ingangsdatum Raamovereenkomst	11-01-2027

De KB heeft de mogelijkheid wijzigingen aan te brengen in de planning. Eventuele wijzigingen worden door of namens de KB via TenderNed gecommuniceerd.

3.2 Nota van Inlichtingen

Geïnteresseerden wordt in de gelegenheid gesteld vragen te stellen en opmerkingen te maken over de Aanbestedingsstukken, inclusief Bijlagen en de onderhavige aanbestedingsprocedure. Na het verstrekken van de eerste Nota van Inlichtingen krijgt Geïnteresseerden de gelegenheid om vragen naar aanleiding van de antwoorden in de eerste Nota van Inlichtingen te stellen.

Ingediende vragen worden geanonimiseerd opgenomen in de Nota('s) van Inlichtingen. De vragen en antwoorden uit de Nota('s) van Inlichtingen maken een integraal onderdeel uit van de Aanbestedingsstukken. De eventuele aanpassingen naar aanleiding van de Nota('s) van Inlichtingen over de concept Raamovereenkomst worden verwerkt in de definitieve Raamovereenkomst.

Voor het indienen van vragen voor de Nota('s) van Inlichtingen dient Geïnteresseerde gebruik te maken van de Vraag & Antwoord-module binnen TenderNed. Vragen die op een andere manier worden ingediend, worden in de regel niet beantwoord. De KB kan niet garanderen dat vragen die binnenkomen na de uiterste indieningsdatum voor het stellen van vragen, worden beantwoord. In dien de KB dit nodig acht behoudt de KB zich het recht voor vragen en/of opmerkingen terzijde te leggen of slechts gedeeltelijk te verwerken zolang daarmee de aanbestedingsrichtlijnen niet worden geschonden.

Indien de Geïnteresseerde vragen of opmerkingen heeft die (commercieel) vertrouwelijk van aard zijn dan kunnen deze vragen buiten de Nota van Inlichtingen om worden beantwoord. De Geïnteresseerde kan de KB gemotiveerd verzoeken een vraag vertrouwelijk te beantwoorden, door 'Commercieel vertrouwelijk - Niet beantwoorden in de Nota van Inlichtingen' te vermelden. Indien de KB van oordeel is dat een vraag (commercieel) vertrouwelijk is kan de vraag los worden beantwoord, in de overweging om een vraag individueel te beantwoorden neemt de KB in acht of hiermee het level playing field niet wordt beïnvloed. Indien de KB van oordeel is dat een vraag niet (commercieel) vertrouwelijk van aard is, wordt dit medegedeeld aan de Geïnteresseerde. De Geïnteresseerde kan de desbetreffende vraag vervolgens 1) terugtrekken of 2) door de KB laten beantwoorden in de Nota van Inlichtingen.

Na de Nota('s) van Inlichtingen wordt door de KB aangenomen dat de Aanbestedingsstukken voor Geïnteresseerde helder en eenduidig zijn. Door of namens de KB verstrekte inlichtingen na publicatie van de Aanbestedingsstukken zijn alleen bindend voor zover zij schriftelijk zijn vastgelegd in de Nota('s) van Inlichtingen.

Het is – op straffe van uitsluiting – niet toegestaan om in het kader van deze Aanbestedingsprocedure contact te zoeken met medewerkers van de KB of leden van de beoordelingscommissie, ter verkrijging van welke informatie dan ook. Met uitzondering van een bericht uitsluitend via TenderNed.

4 Uitsluitingsgronden en Geschiktheidseisen

In dit hoofdstuk worden de voorwaarden uiteengezet die betrekking hebben op de Uitsluitingsgronden en Geschiktheidseisen die van toepassing zijn op deze aanbestedingsprocedure. Het doel van deze bepalingen is om de integriteit en betrouwbaarheid van de aanbestedingsprocedure te waarborgen en om te verzekeren dat alleen geschikte en deskundige Inschrijvers in aanmerking komen voor Gunning van de Opdracht.

Uitsluitingsgronden en Geschiktheidseisen

UEA:

Inschrijver dient de UEA-tool volledig in te vullen en te ondertekenen door middel van de UEA-wizard op TenderNed. Het UEA is ook voorzien van naam, telefoonnummer en adresgegevens van een contactpersoon van Inschrijver. Meer informatie over de UEA-wizard is opgenomen op:

<https://www.tenderned.nl/cms/nl/vraag/uea-invullen>

Niet volledig, niet naar waarheid ingevuld en/of niet rechtsgeldig ondertekend kan leiden tot uitsluiting. Het staat de KB vrij om nadere toelichting te vragen, zolang dit niet leidt tot een wijziging in de Inschrijving.

Verplichte Uitsluitingsgronden

Inschrijver verklaart door middel van het UEA dat de verplichte Uitsluitingsgronden als bedoeld in artikel 2.86 Aw2012 niet op hem van toepassing zijn.

Indien één of meer van deze Uitsluitingsgronden op Inschrijver van toepassing zijn, wordt Inschrijver uitgesloten van verdere deelname aan de Aanbesteding, zulks met inachtneming van het bepaalde in de artikelen 2.86a, 2.87a en 2.88 van de Aw2012.

Facultatieve Uitsluitingsgronden

Inschrijver verklaart door middel van het UEA dat de facultatieve Uitsluitingsgronden (zoals bedoeld in artikel 2.87 Aw2012) die zijn aangevinkt in deel 3C van het UEA, niet op hem van toepassing zijn. Indien één of meer van deze Uitsluitingsgronden op Inschrijver van toepassing zijn, wordt Inschrijver uitgesloten van verdere deelname aan de Aanbesteding, zulks met inachtneming van het bepaalde in de artikelen 2.86a, 2.87a en 2.88 van de Aw2012.

Indien er beroep worde gedaan op Derde[n] dient[en] ieder Derde[n] afzonderlijk een eigen UEA in te vullen met de informatie die wordt gevraagd in Deel II A en B en Deel III tot en met VI van het UEA.

Bewijsstukken Uitsluitingsgronden indienen bij Inschrijving

De bewijsstukken die bij de Inschrijving moeten worden ingediend zijn:

Uittreksel handelsregister

Een verklaring, niet ouder dan 6 maanden ten tijde van Inschrijving, waaruit blijkt dat Inschrijver volgens de eisen die gelden in het land waar Inschrijver is gevestigd, is ingeschreven in het nationale beroeps-/handelsregister dan wel, indien een dergelijke verklaring in het land van vestiging niet wordt afgegeven, een verklaring of attest onder ede. In Nederland dient dit een uittreksel uit het handelsregister van de Kamer van Koophandel te zijn. Uit het uittreksel moet tevens blijken dat de Inschrijving rechtsgeldig door Inschrijver is ondertekend.

Elke Inschrijver dient het uittreksel uit het handelsregister bij Inschrijving in te dienen. Niet ingediend of ouder dan zes maanden ten tijde van Inschrijving leidt tot uitsluiting.

Bewijsstukken Uitsluitingsgronden indienen na voorlopige gunning

De bewijsstukken die na voorlopige gunning worden opgevraagd, zijn als volgt. Indien een Inschrijver zich beroept op de draagkracht of bekwaamheid van Derde(n), dienen de hieronder genoemde bewijsstukken door zowel de Inschrijver als de betreffende Derde(n) te worden overgelegd.

Gedragsverklaring Aanbesteden

Inschrijver dient door middel van een Gedragsverklaring Aanbesteden, die ten tijde van het indienen van de Inschrijving niet ouder is dan twee jaar, aan te tonen dat de Uitsluitingsgronden, bedoeld in de artikelen 2.86 en 2.87, lid 1, onderdelen c en d Aw2012, voor zover het een onherroepelijke veroordeling of een onherroepelijke beschikking wegens overtreding van mededingingsregels betreft, niet op hem van toepassing zijn.

De winnende partij[en] in de rangorde dient[en] de Gedragsverklaring Aanbesteden na voorlopige gunning binnen [XX] kalenderdagen te overleggen. Niet tijdig overgelegd of ouder dan twee jaar leidt tot uitsluiting, tenzij de winnende partij[en] kan [kunnen] aantonen dat zij voor deze niet tijdige overlegging, naar het oordeel van de KB, een gegronde reden hebben.

Verklaring Belastingdienst

Inschrijver dient door middel van een Verklaring van de Belastingdienst, die ten tijde van het indienen van de Inschrijving niet ouder is dan zes maanden, aan te tonen dat de Uitsluitingsgrond, bedoeld in artikel 2.87, lid 1, onderdeel j Aw2012, niet op hem van toepassing is en dat Inschrijver aldus heeft voldaan aan zijn verplichtingen inzake het betalen van sociale zekerheidspremies en/of belastingen.

De winnende partij[en] in de rangorde dient[en] de Verklaring van de Belastingdienst na voorlopige gunning binnen [XX] kalenderdagen te overleggen. Niet tijdig overgelegd of ouder dan zes maanden leidt tot uitsluiting, tenzij de winnende partij[en] kan [kunnen] aantonen dat zij voor deze niet tijdige overlegging, naar het oordeel van de KB, een gegronde reden hebben.

Geschiktheidseisen financiële en economische draagkracht

Door middel van onderstaande Geschiktheidseisen wordt getoetst of Inschrijver geschikt is om de Opdracht uit te voeren. Inschrijver dient in het UEA aan te geven of hij voldoet aan de Geschiktheidseisen. Indien dit niet het geval is, wordt de Inschrijving van de betreffende Inschrijver terzijde gelegd. De KB wijst erop dat in deel IV van het UEA wordt gesproken over selectiecriteria. Hiermee wordt bedoeld op de Geschiktheidseisen zoals hieronder uitgewerkt.

Controleverklaring:

Inschrijver verklaart door middel van het UEA dat de meest recente controleverklaring van Inschrijver geen kritische aantekening bevat t.a.v. de zogenaamde continuïteitsparagraaf (te denken valt aan een paragraaf in bijvoorbeeld de jaarrekening waarin wordt vermeld dat sprake is van twijfel omtrent de continuïteit). Voor niet-jaarrekeningsplichtige ondernemingen volstaat een zogenaamde beoordelings- of samenstellingsverklaring waarin geen continuïteitsparagraaf mag voorkomen.

De winnende partij[en] in de rangorde dient[en] de controleverklaring (dan wel de beoordelings- of samenstellingsverklaring) na voorlopige gunning binnen [XX] kalenderdagen te overleggen. Niet tijdig indienen van de gevraagde documenten leidt tot uitsluiting.

Verzekering:

Inschrijver verklaart door middel van het UEA dat Inschrijver adequaat is verzekerd of dat Inschrijver zich adequaat zal verzekeren op het moment dat de Opdracht voorlopig aan hem wordt gegund (zie de inkoopvoorwaarden voor de minimaal verzekerde bedragen) door middel van een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering (Aansprakelijkheids Verzekering Bedrijven (AVB)). Inschrijver dient op het moment dat de Opdracht definitief aan hem wordt gegund adequaat te zijn verzekerd en zich gedurende de uitvoering van de Opdracht ook als zodanig verzekerd te houden. Op het certificaat van verzekering staat geen eigen risico vermeld. Indien dit wel van toepassing is, zal de Opdrachtnemer dit niet verrekenen met de KB.

De winnende partij[en] in de rangorde dient[en] in de rangorde dienen een kopie van de verzekeringspolis (of een verzekeringscertificaat) na voorlopige gunning binnen [XX] kalenderdagen te overleggen. Niet tijdig overgelegd en/of overschrijding van de minimaal verzekerde bedragen leidt tot uitsluiting.

Geschiktheidseisen technische- en beroepsbekwaamheid

Referenties:

Inschrijver dient aan de hand van een referentie, per kerncompetentie aan te tonen dat hij over de ervaring beschikt die de KB noodzakelijk acht voor uitvoering van de Opdracht. Inschrijver verklaart door middel van het UEA dat Inschrijver per onderstaande kerncompetentie minimaal één referentie heeft, waarvan Inschrijver er per kerncompetentie maximaal één dient te overleggen. Het is toegestaan om middels één referentie beide/meerdere kerncompetenties aan te tonen.

Kerncompetenties:

1. De inschrijver beschikt over aantoonbare ervaring met het begeleiden van complexe organisatieontwikkeling binnen onderzoeks- en/of kennisinstellingen.

Onder vergelijkbare organisatieontwikkeling wordt verstaan: een traject waarin sprake was van een complexe veranderopgave, samenwerking met meerdere organisatieonderdelen en begeleiding op zowel strategisch als tactisch en/of operationeel niveau.

De inschrijver toont deze kerncompetentie aan met minimaal één referentieopdracht die is uitgevoerd binnen een onderzoeks- en/of kennisinstelling en waarin bovengenoemde elementen aantoonbaar aanwezig waren.

Inschrijver dient aan de hand van de referentieverklaring zoals opgenomen in **Bijlage 2** de referentie te beschrijven. Uit de beschrijving moet blijken dat de door Inschrijver opgegeven referentie voldoet aan de kerncompetentie(s). Deze referentieverklaring dient Inschrijver direct bij zijn Inschrijving te voegen en in te dienen. Alle onderdelen uit de Bijlage moeten worden ingevuld.

De einddatum van een referentieopdracht is maximaal drie jaar voor de datum van Inschrijving.

Referentieopdrachten die langer dan drie jaar geleden (gerekend van de uiterste sluitingsdatum van indiening van de Inschrijving) zijn beëindigd, tellen niet mee. Een referentieopdracht mag wel langer dan drie jaar geleden gestart zijn. Nog lopende opdrachten mogen als referentie worden aangedragen, in dit geval tellen alleen werkelijk reeds behaalde resultaten mee.

De KB behoudt zich het recht voor de juistheid van de referentie te controleren door contact op te nemen met de contactpersoon van de referent. Indien uit deze controle blijkt dat de opgave in de Inschrijving afwijkt van hetgeen de contactpersoon meldt, dan kan de KB alsnog besluiten tot uitsluiting van Inschrijver van de Aanbesteding.

Inschrijvers dienen op de dag van Inschrijving, op de dag van voorgenomen gunning en tijdens de uitvoering van de Opdracht aan de gestelde Geschiktheidseisen te voldoen. Hetzelfde geldt voor de toepasselijkheid van de Uitsluitingsgronden, deze mogen gedurende de uitvoering van de Opdracht niet (alsnog) van toepassing worden op Opdrachtnemer.

5 Gunningcriteria

5.1 Onderwerpen

De Opdracht wordt gegund op basis van het Gunningscriterium Economisch meest voordelige Inschrijving op basis van de “beste prijs-kwaliteitverhouding” zoals bedoeld in artikel 2.114 lid 2 sub a Aw2012.

In totaal zijn maximaal [1.000] punten door een Inschrijver te scoren op de Gunningscriteria.

Gunningcriteria Kwaliteit		Weging	Max score (gewogen)
G1	Open vragen	70%	700 punten
G1.1	<i>Kwaliteit, sturing en rolopvatting</i>	30%	300 punten
G1.2	<i>Transitie, verandervermogen en afbouw afhankelijkheid</i>	30%	300 punten
G1.3	<i>Presentatie</i>	10%	100 punten
4	Prijs - Totaalprijs (zoals berekend op het Prijzenblad)	30%	300 punten
Totaal		100%	1000 punten

5.1.1 Beoordeling kwalitatieve Gunningscriteria

Inschrijver wordt in het kader van kwaliteit gevraagd om de volgende kwalitatieve Gunningscriteria (open vragen) te beantwoorden en uit te werken. De KB wenst inzicht te krijgen in onderstaande Gunningscriteria.

Eventuele kosten, verbonden aan de door Inschrijver gegeven antwoorden, dient Inschrijver in zijn prijsopgave mee te nemen. Er kunnen dus geen separate kosten in rekening worden gebracht voor de door u aangeboden oplossingen, tenzij hier expliciet naar wordt gevraagd.

G1.1 Kwaliteit, sturing en rolopvatting - Maximaal 300 punten

De werkzaamheden binnen de Raamovereenkomst zijn divers en worden gedurende de looptijd nader ingevuld via Nadere Opdrachten. De Veranderhub bepaalt, in opdracht van het DT, welke ontwikkelvraagstukken prioriteit krijgen. Van de Opdrachtnemer verwachten wij hoogwaardige kennis en veranderkundige ondersteuning. Ook verwachten wij dat de Opdrachtnemer tijdens de uitvoering actief bewaakt of de inzet bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie.

De organisatie wil dat keuzes over inzet en aanpak niet voortkomen uit een vaste methodiek of standaardaanpak. Ze moeten gebaseerd zijn op het vraagstuk, de context, de beoogde resultaten en wat tijdens de uitvoering wordt waargenomen.

Beschrijf hoe u per Nadere Opdracht en op het niveau van de Raamovereenkomst de kwaliteit en effectiviteit van uw dienstverlening bewaakt en bijstuurt. Maak daarbij zichtbaar welke afwegingen u maakt. Een beschrijving van uw werkwijze alleen is onvoldoende.

Ga daarbij in op:

- **Van vraagstuk naar passende inzet:** Hoe analyseert u naast de directe ontwikkelvraag ook de onderliggende patronen in organisatie, sturing, rollen en samenwerking? Hoe bepaalt u op basis daarvan welke expertise, aanpak en interventie passend zijn? Welke afwegingen maakt u daarbij, en hoe voorkomt u dat uw eigen voorkeursaanpak leidend wordt?
- **Sturen op resultaat:** Hoe maakt u vooraf met de organisatie concreet wat een Nadere Opdracht moet opleveren? Hoe maakt u gedurende de uitvoering aannemelijk dat de gekozen aanpak bijdraagt aan dat resultaat en aan de doelstellingen van de organisatieontwikkeling? Organisatieontwikkeling laat zich niet altijd in harde indicatoren vangen. Beschrijf daarom ook hoe u omgaat met kwalitatieve en moeilijk meetbare resultaten.
- **Bijsturen tijdens de uitvoering:** Welke informatie en signalen gebruikt u om de effectiviteit van een lopende aanpak of interventie te beoordelen? Wanneer en hoe besluit u samen met de organisatie tot voortzetting, aanpassing of beëindiging? (De borging van resultaten na afronding van uw inzet komt aan bod in G1.2.)
- **Contractmanagement en samenwerking met de Veranderhub:** Hoe stuurt u samen met de Veranderhub op de kwaliteit en resultaten van de Raamovereenkomst als geheel? Ga in op het ritme en de vorm van evalueren en rapporteren, het signaleren van risico's en verbeterpunten, en het maken en opvolgen van afspraken.
- **Rolopvatting en tegenspraak:** Hoe adviseert u vanuit uw expertise kritisch en biedt u waar nodig tegenspraak, terwijl koers, prioritering en besluitvorming bij de organisatie blijven? Hoe adresseert u relevante patronen of knelpunten proactief, ook als de organisatie daar niet expliciet om heeft gevraagd?

Maximumaantal pagina's uitwerking

De uitwerking van dit Gunningscriterium beslaat maximaal 4 A4-formaat pagina's. Dit maximaal aantal pagina's geldt voor de hoofdtekst inclusief tabellen, figuren, afbeeldingen en bijlages, maar exclusief voorblad en inhoudsopgave, en is in lettertype Arial, lettergrootte 9 uitgewerkt. Eventuele verwijzingen naar andere media of bronnen wordt niet beoordeeld. Indien het maximaal aantal pagina's wordt overschreden worden alleen de eerste 4 pagina's beoordeeld.

De beoordelingsaspecten zijn geen nadere (sub)Gunningscriteria en kennen geen onderlinge weging. Het betreffen aspecten waarop de beoordelaars dit Gunningscriterium beoordelen om te komen tot één integrale beoordelingskwalificatie, waarbij rekening gehouden wordt met de onderbouwing. De KB kiest bewust voor een integrale beoordeling, omdat de KB van mening is dat er een duidelijke relatie bestaat tussen de beoordelingsaspecten.

G1.2 Transitie, verandervermogen en afbouw afhankelijkheid- Maximaal 300 punten

Bij aanvang van de Raamovereenkomst voert een externe partij al werkzaamheden uit op het gebied van organisatieontwikkeling binnen de KB.

De nieuwe Opdrachtnemer bouwt zorgvuldig voort op de ingezette werkzaamheden. Daarnaast is de inzet vanaf de start gericht op het duurzaam versterken van de organisatie. De organisatie wil voorkomen dat resultaten, kennis en verandervermogen blijvend afhankelijk zijn van externe ondersteuning. De Opdrachtnemer rust leidinggevend, teams en interne adviseurs daarom zodanig toe dat zij veranderingen steeds meer zelfstandig dragen en voortzetten. De externe inzet neemt gedurende de looptijd aantoonbaar af. Beschrijf in een implementatie- en borgingsplan hoe u de overgang organiseert, hoe u de continuïteit van lopende werkzaamheden waarborgt, en hoe u vanaf de start toewerkt naar een organisatie die zelfstandig verder kan.

Ga in uw plan in ieder geval in op:

1. Overdracht en kennisopbouw

Hoe haalt u relevante kennis op bij de huidige externe partij, de Veranderhub en andere betrokkenen? Hoe maakt u zich documentatie, gemaakte keuzes, resultaten, inzichten en lopende werkzaamheden eigen? Hoe zorgt u er vanaf de start voor dat kennis niet uitsluitend bij u komt te liggen, maar ook binnen de organisatie wordt opgebouwd?

2. Aansluiting en continuïteit

Hoe bouwt u voort op ingezette werkzaamheden, gekozen visies, modellen en ontwikkelsporen? Hoe voorkomt u tijdens de overgang verlies van kennis, voortgang, draagvlak of samenhang? Hoe bepaalt u samen met de organisatie welke lopende sporen worden voortgezet, aangepast, afgebouwd of overgedragen, en welke afwegingen spelen daarbij?

3. Duurzame verandering en toerusten

Hoe zorgt u ervoor dat de inzet leidt tot duurzame verandering in gedrag, werkwijzen, sturingspraktijk en verandervermogen, en niet beperkt blijft tot eenmalige resultaten? Ga in ieder geval in op:

- a. hoe u leidinggevend, teams en interne adviseurs toerust, begeleidt en coacht om een veranderde werkwijze of sturingspraktijk zelfstandig toe te passen en verder te ontwikkelen;
- b. hoe u nieuwe werkwijzen in de praktijk beproeft en op basis van ervaringen en feedback bijstelt;
- c. hoe u nieuwe werkwijzen en gedrag inbedt in bestaande overlegstructuren, besluitvorming, routines en andere organisatieprocessen;
- d. welke kennis, vaardigheden, methodieken en instrumenten u overdraagt, en in welke vorm.

4. Afbouwpad en borging

Hoe werkt u gedurende de looptijd bewust toe naar het overbodig maken van uw eigen inzet?

Neem een indicatief afbouwpad op: hoe ontwikkelt uw inzet zich over de looptijd, en welke rollen en taken draagt u wanneer over aan wie? Beschrijf verder:

- a. aan welke signalen u en de organisatie herkennen dat de organisatie een rol of taak zelfstandig kan dragen;
- b. hoe u het eigenaarschap voor de verandering bij de organisatie belegt;
- c. hoe u monitort of de veranderde praktijk ook na vermindering of beëindiging van uw inzet standhoudt.

5. Risico's en beheersmaatregelen

Benoem de drie belangrijkste risico's die u voorziet, zowel bij de overgang als bij het duurzaam borgen van resultaten. Beschrijf per risico welke concrete maatregelen u neemt. Beperk u tot risico's die binnen uw invloedssfeer liggen.

Maximumaantal pagina's uitwerking

De uitwerking van dit Gunningscriterium bestaat maximaal uit 4 A4-formaat pagina's. Dit maximaal aantal pagina's geldt voor de hoofdttekst inclusief tabellen, figuren, afbeeldingen en bijlages, maar exclusief voorblad en inhoudsopgave, en is in lettertype Arial, lettergrootte 9 uitgewerkt. Eventuele verwijzingen naar andere media of bronnen wordt niet beoordeeld. Indien het maximaal aantal pagina's wordt overschreden worden alleen de eerste 4 pagina's beoordeeld.

De beoordelingsaspecten zijn geen nadere (sub)Gunningscriteria en kennen geen onderlinge weging. Het betreffen aspecten waarop de beoordelaars dit Gunningscriterium beoordelen om te komen tot één integrale beoordelingskwalificatie, waarbij rekening gehouden wordt met de onderbouwing. De KB kiest bewust voor een integrale beoordeling, omdat de KB van mening is dat

er een duidelijke relatie bestaat tussen de beoordelingsaspecten.

G1.3 Presentatie - Maximaal 50 punten

Als onderdeel van de beoordeling wordt de Inschrijver uitgenodigd voor een presentatie van maximaal 30 minuten. Het doel hiervan is om nadere verdieping te verkrijgen op de schriftelijke Inschrijving en kennis te maken met de personen die bij gunning daadwerkelijk een belangrijke rol vervullen bij de uitvoering van de Raamovereenkomst. Enkel de inschrijvende partijen die kans maken op een gunning zullen een uitnodiging ontvangen voor deze presentatie.

De presentatie dient verzorgd te worden door het aangeboden kernteam. De beantwoording dient aan te sluiten op de schriftelijke Inschrijving en biedt geen mogelijkheid om de Inschrijving te wijzigen of nieuwe toezeggingen te doen.

1. Implementatie en continuïteit

Uit uw implementatieplan blijkt hoe u de werkzaamheden overneemt en de continuïteit borgt. Welke onderdelen beschouwt u als het meest kritisch voor een succesvolle overgang, welke keuzes maakt u daarin en waarom?

2. Kwaliteit en doelstellingen

Gedurende de Raamovereenkomst zullen verschillende ontwikkelvraagstukken ontstaan. Hoe bepaalt u of uw inzet daadwerkelijk bijdraagt aan de doelstellingen van de KB en op basis waarvan besluit u een gekozen aanpak voort te zetten, bij te stellen of te beëindigen?

3. Samenwerking en professioneel oordeel

De KB blijft eigenaar van de inhoudelijke koers en besluitvorming, terwijl van de Opdrachtnemer veranderkundige expertise, expertise op gebied van niet-hierarchische sturing en organisatie-inrichting en kritische reflectie wordt verwacht. Hoe geeft uw kernteam hier in de samenwerking met de Veranderhub invulling aan? Licht toe hoe u handelt wanneer u vanuit uw expertise van mening bent dat een gekozen richting of aanpak onvoldoende bijdraagt aan het beoogde resultaat.

Tijdopbouw van de presentatie:

- 5 minuten: Kennismaken met de aangeboden functionarissen van de inschrijver.
- 5 minuten: Korte introductie van de inschrijver.
- 20 minuten: Presenteren van de antwoorden op de openvragen.
- 15 minuten: Stellen van verduidelijkende vragen door beoordelingscommissie.

De beoordelaars hebben de volgende scoremogelijkheden:

Score	Omschrijving	Percentage van max. te behalen punten
Uitstekend	- De gegeven informatie sluit volledig aan bij de uitgangspunten zoals opgenomen in onderhavige Aanbestedingsstukken; - De gegeven informatie geeft een uitstekend beeld van de dienstverlening; - De gegeven Informatie levert een zeer positieve bijdrage aan de dienstverlening; - De gegeven informatie is concreet en uitstekend onderbouwd; - Het overtreft de verwachtingen van de KB en/of biedt uitstekende meerwaarde.	100 %
Goed	- De gegeven informatie sluit goed aan bij de uitgangspunten zoals opgenomen in onderhavige Aanbestedingsstukken; - De gegeven informatie geeft een goed beeld van de dienstverlening; - De gegeven Informatie levert een positieve bijdrage aan de dienstverlening; - De gegeven informatie is concreet en onderbouwd; - Het komt goed tegemoet aan de verwachtingen van de KB en/of biedt op onderdelen meerwaarde.	70 %
Voldoende	- De gegeven informatie sluit aan bij de uitgangspunten zoals opgenomen in onderhavige Aanbestedingsstukken; - De gegeven informatie geeft een voldoende beeld van de dienstverlening; - De gegeven Informatie levert een bijdrage aan de dienstverlening; - De gegeven informatie is in beperkte mate concreet en onderbouwd; - Het komt tegemoet aan de verwachtingen van de KB, maar biedt geen verdere meerwaarde.	30 %
Onvoldoende	De gegeven informatie sluit slecht aan bij de uitgangspunten zoals opgenomen in onderhavige Aanbestedingsstukken en/of er ontbreken significante onderdelen van de beantwoording.	0 %

De KB verwacht een hoge mate van kwaliteit van de Inschrijver en verwacht dat deze als partner zal optreden. Om in aanmerking te komen voor de Raamovereenkomst moet er per Gunningscriterium minimaal 'Voldoende' worden gescoord na beoordeling. Indien na beoordeling blijkt dat er op één of

meerdere onderdelen niet minimaal 'Voldoende' is gescoord komt uw Inschrijving niet meer in aanmerking voor de gunning van deze Opdracht en wordt deze terzijde gelegd.

5.1.2 P1 Beoordeling Totaalprijs - Maximaal 300 punten

De prijzen dienen te worden opgegeven in het daarvoor bestemde Prijzenblad.

De (totaal)prijs is de prijs voor alle onderdelen (inclusief eventuele kortingen) zoals weergegeven onderaan op het Prijzenblad. De Inschrijver maakt geen aanspraak op vergoeding van welke extra kosten dan ook. Inschrijver kan gedurende de looptijd van de Raamovereenkomst dus geen andere kosten factureren dan in het Prijzenblad vermeld, tenzij elders expliciet vermeld. De prijs dient in Euro's exclusief btw te zijn vermeld. Het Prijzenblad dient in Excel en als getekende versie in PDF ingediend te worden.

Relatieve beoordelingsmethodiek

De (totaal)prijs wordt beoordeeld op basis van het door Inschrijver ingevulde Prijzenblad. De Inschrijver met de laagste (totaal)prijs behaalt de maximale score. Indien uw (totaal)prijs boven de maximum (totaal)prijs zit zal uw Inschrijving terzijde worden gelegd. De score van de andere Inschrijvers wordt berekend aan de hand van de volgende formule:

Xmin = Inschrijving met laagste prijs

Xlev = Uw Inschrijving

$$(Xmin / Xlev) \times \text{weging totaalprijs}$$

De scores voor het Gunningscriterium prijs worden afgerond op 2 decimalen.

Het indienen van een irreële of een manipulatieve Inschrijving, zulks naar het oordeel van de KB, leidt tot uitsluiting van Inschrijver van de Aanbesteding.

6 Beoordelingsprocedure

6.1 Beoordeling Inschrijving

1. Het openen van de kluis geschiedt aansluitend aan het moment van indiening op de in de planning opgenomen datum. Van de opening wordt een proces-verbaal opgesteld waarin vermeld staat van wie een Inschrijving is ontvangen. Inschrijver ontvangt een afschrift van het proces-verbaal.

2. Een Inschrijving wordt allereerst beoordeeld op volledigheid en geldigheid. Een Inschrijving die niet volledig is, niet of niet rechtsgeldig is ondertekend of niet voldoet aan de voorschriften, wordt als ongeldig terzijde gelegd, tenzij (binnen de grenzen van het aanbestedingsrecht) correctie is toegestaan. Inschrijver komt in dat geval niet meer voor gunning van de Opdracht in aanmerking.
3. Daarnaast wordt een Inschrijving gecontroleerd op of er geen wijzigingen zijn aangebracht op de door Aanbestedende dienst verstrekte documenten en op voorbehouden van de Inschrijver, zoals bijvoorbeeld, maar niet beperkt tot, het van toepassing verklaren van eigen voorwaarden.
4. Na beoordeling op volledigheid en geldigheid wordt het UEA gecontroleerd. Nagegaan wordt of op Inschrijver Uitsluitingsgronden van toepassing zijn en of Inschrijver voldoet aan de gestelde Geschiktheidseis(en). Is een of meerdere Uitsluitingsgronden van toepassing of voldoet Inschrijver niet aan een Geschiktheidseis(en), dan leidt dit uitsluiting van Inschrijver van de Aanbesteding.
5. De overgebleven Inschrijvingen worden tenslotte beoordeeld aan de hand van het Gunningscriterium 'Kwaliteit' als nader beschreven in hoofdstuk 5 en verder. Iedere beoordelaar geeft individueel per open vraag een score. Nadat alle beoordelaars individueel hun scores hebben gegeven vindt er een gezamenlijke bijeenkomst plaats. Tijdens deze bijeenkomst worden alle scores genoteerd en besproken. Dit kan er toe leiden dat beoordelaars hun individuele score aanpassen, maar dit hoeft niet het geval te zijn. Als beoordelaars goede argumenten hebben voor hun scores, dan worden de scores niet aangepast. De definitieve individuele scores van de beoordelaars worden per open vraag bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal beoordelaars. De uitkomst hiervan (afgerond op twee decimalen) is de score van Inschrijver voor de betreffende open vraag.

Tijdens de (inhoudelijke) beoordeling van de Inschrijving behoudt de KB zich uitdrukkelijk het recht voor Inschrijver te benaderen voor een toelichting of aanvulling op de ingeleverde documenten. De vraag om toelichting of aanvulling zullen schriftelijk aan Inschrijver worden gesteld. Een dergelijke aanvulling mag de aard van de Inschrijving niet wijzigen.
6. De (totaal)prijs wordt beoordeeld op basis van het door Inschrijver ingevulde Prijzenblad. De Inschrijver met de laagste (totaal)prijs behaalt de maximale score. De scores voor het Gunningscriterium prijs worden afgerond op twee decimalen. Het indienen van een irreële of een manipulatieve Inschrijving, zulks naar het oordeel van de KB, leidt tot uitsluiting van Inschrijver van de Aanbesteding. De leden van de beoordelingscommissie hebben geen inzage in de ingediende prijzen. Na vaststelling van de scores op de open vragen, worden de prijzen bekend gemaakt aan deze leden van de beoordelingscommissie.
7. De behaalde punten op alle (sub)Gunningscriteria worden bij elkaar opgeteld en leiden tot een totaalscore. Op basis van de ontvangen Inschrijvingen zal de KB nagaan welke Inschrijver de hoogste totaalscore heeft behaald op alle (sub)Gunningscriteria gezamenlijk. Aan die Inschrijver zal de Opdracht voorlopig worden gegund.

Bij een gelijke totaalscore zal worden gegund aan de Inschrijver met de hoogste score op kwaliteit. Indien in dat geval Inschrijvers eveneens een gelijke score op kwaliteit hebben, zal Gunningscriterium <1> doorslaggevend zijn in de beslissing, de Inschrijver met de hoogste score op Gunningscriterium <1> zal in dit specifieke geval als winnaar worden aangewezen. Indien de score dan nog gelijk is zal Gunningscriterium <2> doorslaggevend zijn, de Inschrijver met de hoogste score op Gunningscriterium <2> zal in dit specifieke geval als winnaar worden aangewezen. <aanvullen hoe dit verder verloopt met overige Gunningscriteria>. Indien na hiervoor genoemde stappen er nog steeds een gelijke score wordt behaald dan wordt door middel van loting door een onafhankelijke notaris bepaald aan welke Inschrijver de Opdracht gegund wordt.

8. Na voorlopige gunning moet[en] de winnende partij[en] gevraagde documenten aanleveren. Indien blijkt dat de na voorlopige gunning ingediende documenten van de winnende partij[en] niet voldoet/voldoen aan de in de Aanbestedingsstukken gestelde eisen en voorwaarden, dan wordt/worden deze Inschrijving(en) terzijde gelegd. Deze Inschrijver wordt uit de beoordelingsmatrix verwijderd. Op basis van de nieuwe rangorde, wordt een nieuwe voorlopige gunning gedaan. De nieuwe voorlopig gegunde Inschrijver dient de gevraagde documenten aan te leveren. Zie de checklist in paragraaf [X].
9. Na evaluatie van de Inschrijvingen en voorafgaand aan de gunningsbeslissing bestaat de mogelijkheid dat de best scorende Inschrijver wordt verzocht om in een verificatiegesprek zijn Inschrijving toe te lichten. Indien uit het verificatiegesprek blijkt dat niet aan één of meer eisen wordt voldaan, zal dit leiden tot het alsnog uitsluiten van de Inschrijving.
10. Slechts na positieve verificatie kan na het verstrijken van de bezwaartermijn de Opdracht definitief worden gegund.

Indien een Inschrijving tijdens de beoordelingsprocedure (zowel voor als na de voorlopige gunning) wordt uitgesloten, dan wordt de betreffende Inschrijver uit de beoordelingsmatrix verwijderd. Als gevolg hiervan ontstaat een nieuwe rangorde.

Indien de beoordeling (gedeeltelijk) plaatsvindt op basis van een relatieve score, bijvoorbeeld bij een relatieve prijsbeoordeling waarbij de laagste prijs als referentie dient, worden bij het verwijderen van een Inschrijving de scores van de overige Inschrijvingen opnieuw berekend. De nieuwe laagste prijs vormt in dat geval het nieuwe ijkpunt voor de relatieve scorebepaling. Hierdoor kan de rangorde van de resterende Inschrijvingen wijzigen.

De KB kan de door Inschrijver in het kader van deze aanbestedingsprocedure verstrekte informatie op juistheid en volledigheid (laten) controleren.

6.2 Beoordelingscommissie

De beoordeling van de Inschrijvingen vindt plaats door een door de KB samengestelde beoordelingscommissie. Deze commissie bestaat uit deskundige medewerkers van de KB met relevante kennis van de inhoud en doelstellingen van deze aanbesteding.

Afhankelijk van het gunningscriterium of het specifieke perceel kan de samenstelling van de beoordelingscommissie verschillen. Per criterium of perceel kan worden gewerkt met andere beoordelingscommissies, bestaande uit inhoudelijk deskundigen op het betreffende vakgebied. In dat geval worden de beoordelingen per onderdeel door de betreffende beoordelingscommissie uitgevoerd en samengebracht in een totaalscore conform de beoordelingssystematiek zoals in deze aanbestedingsstukken beschreven.

De beoordelingscommissie handelt objectief, onafhankelijk en op basis van de informatie die door de Inschrijvers is verstrekt.

7 Algemene bepalingen

7.1 Akkoordverklaring

1. Door een Inschrijving in te dienen, verklaart Inschrijver zich onvoorwaardelijk en volledig akkoord met alle eisen, voorwaarden, criteria en voorbehouden zoals opgenomen in de toepasselijke documenten, waaronder dit Beschrijvend document, het Programma van Eisen, de Nota('s) van Inlichtingen, de Raamovereenkomst en de Algemene Inkoopvoorwaarden. Indien een Inschrijver toch voorwaarden en/of voorbehouden aan zijn Inschrijving verbindt, wordt de Inschrijver uitgesloten van (verdere) deelname aan de Aanbesteding.
2. Tussen de KB en Opdrachtnemer komt na definitieve gunning de Raamovereenkomst tot stand aangevuld met eventuele aanvullingen en/of wijzigingen uit de Nota('s) van Inlichtingen.

7.2 Inschrijving

De digitale kluis sluit exact op het in de planning genoemde tijdstip. Na sluiting is het niet meer mogelijk om een Inschrijving of delen daarvan in te dienen. Eventuele vertragingen komen volledig voor risico van de Inschrijver. De KB adviseert Inschrijver om tijdig te beginnen met het indienen van zijn Inschrijving via TenderNed.

Met het indienen van de Inschrijving stemt Inschrijver volledig en onvoorwaardelijk in met alle eisen en voorwaarden zoals genoemd in de Aanbestedingsstukken, waaronder het Beschrijvend document en de Nota('s) van Inlichtingen. Indien Inschrijver voorwaarden en/of voorbehouden aan de Inschrijving verbindt, dan wordt Inschrijver uitgesloten van de Aanbesteding. Voorwaardelijke Inschrijvingen zijn op straffe van uitsluiting niet toegestaan.

Een Inschrijver ((rechts)persoon of vennootschap) mag slechts éénmaal inschrijven, hetzij als zelfstandige Inschrijver, hetzij als lid van een Samenwerkingsverband, hetzij als Onderaannemer. Voor de toepassing van deze bepaling worden in elk geval rechtspersonen en/of vennootschappen die voldoen aan de onderstaande voorwaarden als een rechtspersoon of vennootschap beschouwd:

- a. Rechtspersonen en/of vennootschappen die aan elkaar zijn gelieerd op een wijze als bedoeld in artikel 2:24a Burgerlijk Wetboek;
- b. Rechtspersonen en/of vennootschappen die met elkaar zijn verbonden in een groep als bedoeld in artikel 2:24b Burgerlijk Wetboek; of
- c. Rechtspersonen en/of vennootschappen die aan elkaar zijn gelieerd in aan sub a of sub b vergelijkbare rechtsvormen naar buitenlands recht.

De KB zal (rechts)personen niet uitsluiten als die (rechts)personen aantonen dat in hun geval geen sprake is van een reëel gevaar dat zich praktijken voordoen die de transparantie kunnen bedreigen en de mededinging tussen de Inschrijvers kunnen vervalsen en meer in het algemeen dat deze verhouding hun respectieve gedrag in het kader van deze Aanbesteding niet heeft beïnvloed en niet zal beïnvloeden.

Een Inschrijver mag niet ook als Derde fungeren waarop door een andere Inschrijver een beroep wordt gedaan. Een Derde mag niet voor meerdere Inschrijvers garant staan indien het de Geschiktheidseisen betreft rondom financiële en economische draagkracht in overeenstemming met art. 2:403 sub f BW.

7.3 Vormvereisten Inschrijving

De Inschrijving moet - op straffe van uitsluiting - ondertekend worden door een rechtsgeldig vertegenwoordiger van Inschrijver. Indien vertegenwoordigers van een Inschrijver alleen gezamenlijk vertegenwoordigingsbevoegd zijn, dienen al deze vertegenwoordigers de Inschrijving te ondertekenen. Deze rechtsgeldigheid moet blijken uit een uittreksel van het handelsregister van de Kamer van Koophandel (KvK), dan wel een rechtsgeldig ondertekende machtiging dan wel uit gegevens en bescheiden uit een andere lidstaat, uit het land van herkomst van Inschrijver of het land waar Inschrijver is gevestigd, die een gelijkwaardig doel dienen. Inschrijver dient bij haar Inschrijving een geldige KvK uittreksel te overleggen

De Inschrijving bevat de na(a)m(en) en functie(s) van degene(n) die Inschrijver rechtsgeldig zal/zullen vertegenwoordigen. De Inschrijving is tevens voorzien van naam, telefoonnummer en adresgegevens van een contactpersoon, die op verzoek van de KB (telefonisch) toelichting kan geven op de Inschrijving. Deze gegevens dienen ingevuld te worden in het Uniform Europees Aanbestedingsdocument (hierna UEA).

Indien bij controle blijkt dat de Inschrijving niet rechtsgeldig is ondertekend, ontvangt Inschrijver hierover een schriftelijk bericht, via de berichtenmodule van TenderNed, van de Aanbestedende dienst. Inschrijver krijgt dan eenmalig de gelegenheid om dit verzuim te herstellen, mits het herstel plaatsvindt binnen 48 uur nadat het bericht door de Aanbestedende dienst is verzonden. Indien binnen deze termijn geen geldig herstel wordt aangeleverd, wordt de Inschrijving terzijde gelegd.

7.4 Checklist bij Inschrijving

De Inschrijving dient te bestaan uit onderstaande documenten. Indien één of meerdere documenten ontbreken dan wordt de Inschrijving ter zijde gelegd. Indien de aangeleverde documenten onvolledig, dan wel niet geheel duidelijk zijn, dan kan de KB om een nadere toelichting vragen.

Omschrijving	Aanleveren in format	Toevoegen TenderNed
Uittreksel handelsregister of een inschrijving in het nationale beroeps-/handelsregister dan wel, indien een dergelijke verklaring in het land van vestiging niet wordt afgegeven, een verklaring of attest onder ede	Eigen format instantie	Overige documenten
UEA [incl. melding op welk perceel of percelen wordt ingeschreven]	Bijlage [X]	Overige documenten
Referentieverklaring per referentie <i>[per perceel]</i>	Bijlage 2	Overige documenten
Beroep op Derden (draagkracht of financieel)	Bijlage 7	Overige documenten
Crediteurenformulier	Bijlage 9	Overige documenten
Antwoorden open vragen (in separate pdf bestanden per Gunningscriterium), zie paragraaf 5.3 voor het maximaal toegestane aantal A4 <i>[per perceel]</i>	Eigen format	Gunningscriterium Open Vragen
Prijzenblad (Let op! Zowel in Excel en rechtsgeldig ondertekend in pdf) <i>[per perceel]</i>	Bijlage 5	Gunningscriterium Prijs

[Productinformatie]	Eigen format	Overige documenten
[Bewijsmiddelen vereiste standaarden]	Certificaat of vergelijkbaar bewijs	Overige documenten

7.5 Checklist bewijsstukken na voorlopige gunning

Omschrijving	Aanleveren in format
Gedragsverklaring aanbesteden	Format Ministerie van Justitie
Bewijs afdracht Sociale zekerheidspremies of belastingen	Format Belastingdienst
Controleverklaring	Format accountant
Kopie verzekeringspolis / certificaat	Format verzekeraar

7.6 Tegenstrijdigheden, onjuistheden, onvolledigheden en/of onrechtmatigheden

Alle Aanbestedingsstukken, waaronder dit Beschrijvend document zijn met grote zorg samengesteld. Mocht Geïnteresseerde desondanks tegenstrijdigheden, onjuistheden, onvolledigheden en/of onrechtmatigheden tegenkomen, dan dient Geïnteresseerde de KB hiervan zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk op de sluitingsdag van de laatste schriftelijke vragenronde (zoals opgenomen in de planning in paragraaf 3.1 via TenderNed op de hoogte te stellen.

Van Geïnteresseerden/Inschrijvers wordt een proactieve houding verwacht. Dat betekent dat Geïnteresseerden/Inschrijvers tijdig moeten opkomen tegen tegenstrijdigheden, onjuistheden, onvolledigheden en/of onrechtmatigheden in de Aanbestedingsstukken, waaronder dit Beschrijvend document. Indien de KB niet tijdig op de voorgeschreven wijze op tegenstrijdigheden, onjuistheden, onvolledigheden en/of onrechtmatigheden door wordt gewezen, dan is Geïnteresseerde/Inschrijver niet ontvankelijk in enige (latere) vordering gericht tegen de vermeende tegenstrijdigheid, onjuistheid, onvolledigheid en/of onrechtmatigheid. Geïnteresseerde/Inschrijver heeft in dat geval ter zake daarvan zijn rechten volledig verwerkt.

7.7 Voorbehouden

- De in de Aanbestedingsstukken gestelde eisen, voorwaarden en criteria zijn gebaseerd op de op dit moment bekende huidige en toekomstige situatie van de KB. Geïnteresseerden/Inschrijvers kunnen geen enkel recht ontlenen aan de in dit Beschrijvend document genoemde

planning, aantallen of specificaties. Deze dienen slechts ter indicatie en om Inschrijvers op gelijke basis te laten calculeren.

2. De KB behoudt zich te allen tijde het recht voor om de aanbestedingsprocedure om voor haar moverende redenen (bijv. onvoldoende budget, mogelijke politieke “koerswijzigingen” of anderszins) geheel of gedeeltelijk, tijdelijk of definitief te stoppen, in te trekken of te beëindigen. Geïnteresseerden/Inschrijvers hebben in dat geval geen recht op vergoeding van enigerlei gemaakte kosten of geleden schade. De beslissing van de KB om de aanbestedingsprocedure te stoppen zal in dat geval via TenderNed aan alle Geïnteresseerden/Inschrijvers worden meegedeeld.
3. De KB is niet verplicht de Opdracht te gunnen en de Raamovereenkomst te sluiten. De KB behoudt zich ter zake hiervan alle rechten voor.
4. Mocht gedurende de aanbestedingsprocedure bekend worden dat een Inschrijver of een Combinatie van ondernemingen die een Inschrijver vormt, failliet wordt verklaard, of daaraan surseance van betaling wordt verleend, zijn voor deze Aanbesteding relevante bedrijfsactiviteit(en) staakt, op zijn vermogen beslag wordt gelegd of anderszins zijn vermogen verliest, dan zal Inschrijver de KB daarover meteen via TenderNed informeren. In dat geval behoudt de KB zich het recht voor Inschrijver uit te sluiten van (verdere) deelname aan de aanbestedingsprocedure.
5. De branchevoorwaarden en/of algemene voorwaarden van Inschrijver zijn niet van toepassing en worden hierbij nadrukkelijk van de hand gewezen.

7.8 Intellectueel eigendom

Het intellectueel eigendom van door de KB verstrekte informatie berust bij de KB. Behoudens uitzonderingen door de Auteurswet gesteld, mag zonder schriftelijke toestemming van de KB niets van de aan Geïnteresseerde/Inschrijver verstrekte informatie worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt anders dan voor intern gebruik binnen de onderneming van Geïnteresseerde /Inschrijver in het kader van de Inschrijving.

7.9 Digitaal bewerken Bijlagen

Het is op straffe van uitsluiting niet toegestaan dat de Inschrijver de bijgevoegde Bijlagen (digitaal) bewerkt, bijvoorbeeld door aanvullingen en/of wijzigingen aan te brengen in de lay-out of in de standaardteksten ervan.

Indien bij controle blijkt dat (één van) de Bijlagen is aangepast of bewerkt, wordt de betreffende Inschrijving terzijde gelegd en verder buiten beschouwing gelaten in de beoordeling.

7.10 Kosten Inschrijving en overige kosten

Geïnteresseerden/Inschrijvers hebben geen recht op vergoeding van welke kosten dan ook die zij in het kader van deze aanbestedingsprocedure maken, ook niet ingeval de KB om haar moverende redenen de aanbestedingsprocedure stopzet, intrekt of beëindigt.

7.11 Openbaarheid en vertrouwelijkheid

1. Het is Geïnteresseerde/Inschrijver niet toegestaan met betrekking tot deze Aanbesteding in de publiciteit te treden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de KB.
2. Geïnteresseerde/Inschrijver is verplicht vertrouwelijk om te gaan met de documenten en informatie die niet-openbaar via TenderNed ter beschikking zijn gesteld. Inschrijver geeft deze documenten en informatie slechts vrij aan zijn medewerkers en andere hulppersonen als zij daarvan in het kader van deze Aanbesteding kennis moeten nemen. Deze medewerkers en hulppersonen zijn eveneens verplicht de vertrouwelijkheid van de documenten en informatie in acht te nemen. Zonder schriftelijke toestemming van de KB is het Geïnteresseerde/Inschrijver niet toegestaan de documenten en informatie aan derden te verstrekken.
3. Geïnteresseerde/Inschrijver verklaart verder zich te onthouden van verklaringen van welke aard dan ook die de KB of andere direct betrokkenen kunnen schaden. Schending van deze voorwaarde kan tot gevolg hebben dat Geïnteresseerde/Inschrijver van verdere deelname van de Aanbesteding wordt uitgesloten.
4. De KB behandelt de Inschrijvingen vertrouwelijk. Deze worden uitsluitend getoond aan interne- en eventuele externe medewerkers van de KB die direct bij de Aanbesteding zijn betrokken, tenzij de KB op grond van een vonnis of een wettelijke regeling verplicht is tot openbaarmaking of bekendmaking daarvan.

7.12 Nederlandse taal

De voertaal tijdens deze aanbestedingsprocedure en tijdens de uitvoering van de Raamovereenkomst is Nederlands. Alle documenten van Inschrijver dienen in het Nederlands te zijn opgesteld. Een uitzondering wordt gemaakt voor documenten die oorspronkelijk in een andere taal zijn gesteld, bijvoorbeeld referentieverklaringen van buitenlandse Opdrachtgevers, technische omschrijving van materieel, jaarverslag, verzekeringspolis, bankgarantie etc. In voorkomend geval kan de KB om een officiële vertaling verzoeken. Eventuele kosten zijn dan voor rekening van Inschrijver.

7.13 Toepasselijke documenten

Op de Opdracht zijn de volgende documenten van toepassing:

1. Raamovereenkomst (waarin eventuele aanvullingen en/of wijzigingen vanuit de Nvl zijn verwerkt);
- › Nota('s) van Inlichtingen (waarbij een latere Nvl prevaleert boven een eerdere Nvl);
2. Beschrijvend document inclusief Bijlagen;
3. ARVODI 2025
4. Verslag verificatiegesprek;
5. Inschrijving Opdrachtnemer.

Ingeval van tegenstrijdigheid tussen de toepasselijke documenten, geldt de rangorde als hiervoor bepaald (1, 2, 3, et cetera).

7.14 Inschrijven met andere ondernemingen

Indien Geïnteresseerde de aan te besteden Opdracht niet zelfstandig kan of wil uitvoeren, is het toegestaan om op deze Aanbesteding in te schrijven met één of meerdere andere ondernemingen.

Inschrijving kan in dat geval op twee manieren:

Combinatie

Inschrijven in een Combinatie (samenwerkingsverband van ondernemingen) is toegestaan. Een Combinatie kan één Inschrijving indienen. De Combinatie wordt aangemerkt als één Inschrijver. Indien Inschrijver in Combinatie inschrijft, dient dit vermeld te worden in het UEA.

Iedere afzonderlijke combinant is verplicht het UEA in te vullen en rechtsgeldig te ondertekenen en bij Inschrijving in te dienen. Ontbreekt het UEA van één of beide combinanten bij de Inschrijving, dan wel is/zijn één of beide van deze verklaringen onvolledig of onjuist ingevuld / ondertekend, dan leidt dit tot uitsluiting van de Combinatie.

In geval van een Combinatie verklaren de afzonderlijke ondernemingen, door ondertekening van het UEA, zich hoofdelijk aansprakelijk voor de volledige en deugdelijke uitvoering van de verplichtingen die uit de Inschrijving alsmede uit de te sluiten Raamovereenkomst voortvloeien.

Daarnaast dient bij de Inschrijving duidelijk te worden aangegeven welke partij binnen de Combinatie als penvoerder optreedt. De penvoerder fungeert als centraal aanspreekpunt namens de Combinatie tijdens de aanbestedingsprocedure en, in geval van gunning, tijdens de uitvoering van de Overeenkomst.

Hoofd-/onderaanneming

Inschrijven in een hoofd- en onderaanneming constructie is eveneens toegestaan. Inschrijver gaat ermee akkoord dat wanneer bij uitvoering van de Opdracht gebruik wordt gemaakt van Onderaannemer(s) Inschrijver als Hoofdaannemer geldt. De Hoofdaannemer is altijd enig aanspreekpunt voor de KB en is volledig verantwoordelijk en aansprakelijk voor de nakoming van de verplichtingen die voortvloeien uit de Inschrijving en de Raamovereenkomst.

Indien Inschrijver gebruik maakt van (een) Onderaannemer(s) dient Inschrijver de betreffende Onderaannemer(s) te vermelden op het UEA. Ook dient Inschrijver in de Inschrijving te vermelden welke Onderaannemer voor welk deel van de Opdracht zal worden ingezet. Inschrijver is verplicht om de door hem vermelde Onderaannemer(s) ook daadwerkelijk bij de uitvoering van (de desbetreffende onderdelen van) de Opdracht beschikbaar te hebben en in te zetten.

Beroep op Derden

Inschrijver kan ter zake van de gestelde Geschiktheidseisen een beroep doen op Derden als bedoeld in artikel 2.92 en artikel 2.94 Aanbestedingswet 2012. In Deel II C van het UEA dient Inschrijver te vermelden of hij een beroep doet op de draagkracht van Derde[n]. Draagkracht kan betrekking hebben op financiële en economische draagkracht, maar ook op technische bekwaamheid. Indien Inschrijver een beroep doet op Derde[n], vermeldt Inschrijver in Deel II C van het UEA specifiek voor welke Geschiktheidseis[n] hij het beroep op Derde[n] doet.

De betreffende Derde[n] waarop Inschrijver een beroep doet, dient/dienen ieder afzonderlijk een eigen UEA in te vullen, met daarin in ieder geval de informatie uit Deel II A en B en Deel III van het UEA.

Indien Inschrijver zich beroept op de bekwaamheden en/of middelen ("draagkracht") van [een] Derde[n] –andere natuurlijke personen of rechtspersonen, ongeacht de juridische aard van de banden met die natuurlijke personen of rechtspersonen – om te voldoen aan een van de gestelde Geschiktheidseisen, dient Inschrijver aan te tonen dat hij daadwerkelijk kan beschikken over de voor de uitvoering van de Opdracht noodzakelijke bekwaamheden en/of middelen.

Inschrijver dient dit aan te tonen door een terbeschikkingstellingsverklaring direct bij zijn Inschrijving te overleggen, die is ondertekend door zowel Inschrijver als de Derde waarop Inschrijver een beroep doet. Het is eveneens toegestaan een (onderaannemings-)overeenkomst te overleggen. Indien Inschrijver voor wat betreft de technische bekwaamheid een beroep doet op een Derde, is Inschrijver verplicht deze Derde bij de uitvoering van de Opdracht voor het desbetreffende onderdeel van de Opdracht in te schakelen.

Ruslandverklaring

De KB wijst Inschrijvers op de “Circulaire Nieuw Sanctiepakket Rusland heeft gevolgen voor de overheidsaanbestedingen van het Ministerie van Economische Zaken”, kenmerk CE-MC/22156112 en op de Verordening EU 2022/576 (zie ook <https://www.pianoo.nl/nl/regelgeving/crisis-en-inkoop/sancties-rusland>)

Conform deze Verordening en Circulaire mogen er geen Opdrachten en concessies boven de drempelwaarde gegund worden aan Russische partijen. Dit geldt ook voor Opdrachten waarbij een Russische partij voor meer dan 10% deelneemt in de Raamovereenkomst als Onderaannemer of (toe)leverancier.

Als Inschrijver een Russische partij is of indien blijkt dat Inschrijver een Russische partij inzet die voor meer dan 10% in de Raamovereenkomst deelneemt als Onderaannemer of (toe)leverancier, wordt de Inschrijving ter zijde gelegd en wordt Inschrijver uitgesloten van verdere deelname.

Indien één van de uitzonderingen zoals vermeld in de Circulaire aantoonbaar van toepassing is, dan heeft de KB de keuze om de Inschrijving al dan niet terzijde te leggen.

Meer informatie is te vinden in de voornoemde Circulaire evenals bij het Sanctieloket Rusland van RVO, zie www.rvo.nl

Het sanctieloket is onderhevig aan wijzigingen. Wijzigingen zijn mogelijk tijdens de aanbestedingsprocedure en/of tijdens de looptijd van de Raamovereenkomst en daarmee mogelijk van invloed op de uit te voeren Opdracht.

Door het ondertekenen van de UEA verklaart Inschrijver dat de Inschrijver onvoorwaardelijk en bindend instemt met de onderstaande verklaring(en):

1. Inschrijver is bekend met de Verordening EU/833/2014 welke is gewijzigd bij Verordening EU/2022/576. Deze Verordening legt, onder meer, sancties op aan Rusland, Russische ondernemingen, (bepaalde) Russische ingezetenen en uit Rusland afkomstige producten en materialen.
2. Inschrijver behoort/behoren niet tot de personen of ondernemingen die een band hebben met Rusland als bedoeld in artikel 5 duodecies lid 1 van Verordening EU/833/2014, zoals gewijzigd bij artikel 1 nr. 23 van Verordening EU/2022/576 van de Raad van 8 april 2022 betreffende beperkende maatregelen in het licht van de acties van Rusland, die de situatie in Oekraïne destabiliseren (hierna: de Verordening) en die hierna zijn opgenomen:
 - a. Inschrijver is geen Russisch onderdaan of een in Rusland gevestigde natuurlijke persoon, rechtspersoon, entiteit of lichaam;

- b. De eigendomsrechten van Inschrijver zijn niet voor meer dan 50% direct of indirect in handen van een Russisch onderdaan of een in Rusland gevestigde natuurlijke persoon, rechtspersoon, entiteit of lichaam;
 - c. Inschrijver handelt niet namens of op aanwijzing van een entiteit als onder a en/of b benoemd.
- 3. De onderneming maakt geen gebruik van een Onderaannemer, leverancier of andere entiteit, waarbij de prestatie van deze betrokkene(n) (gezamenlijk) meer dan 10% van de waarde van de onderhavige Opdracht vertegenwoordigt terwijl deze betrokkene(n) behoort/behoren tot de (groep) perso(o)n(en) of onderneming(en) met een verbinding met Rusland in de zin van de Verordening (zie punt 2 van deze Eigen Verklaring).
- 4. Inschrijver bevestigt en waarborgt dat gedurende de looptijd van het contract ook geen gebruik wordt gemaakt van een Onderaannemer, leverancier of andere entiteit, waarbij de prestatie van deze betrokkene(n) (gezamenlijk) meer dan 10% van de waarde van de onderhavige Opdracht vertegenwoordigt terwijl deze betrokkene(n) behoort/behoren tot de (groep) perso(o)n(en) of onderneming(en) met een verbinding met Rusland in de zin van de Verordening (zie punt 2 van deze Eigen Verklaring).

Inschrijver is er mee akkoord dat als (in een latere fase) blijkt dat onjuiste en/of onvolledige informatie is verstrekt, Inschrijver kan worden uitgesloten van de erkenningsregeling, van verdere deelname aan de aanbestedingsprocedure en/of een (eventueel) al gesloten Raamovereenkomst op die grond kan worden vernietigd zonder financiële gevolgen voor de KB.

7.15 Mededeling gunningsbeslissing

Indien een Inschrijver zich niet kan verenigen met de gunningsbeslissing, dient hij - op straffe van niet-ontvankelijkheid - tegen de gunningsbeslissing bezwaar te maken door binnen twintig kalenderdagen na verzending van de gunningsbeslissing tijdig een kort geding tegen de KB aanhangig te maken bij de rechtbank arrondissement Den Haag, door middel van betekening van de dagvaarding aan de KB binnen genoemde termijn. De termijn van twintig kalenderdagen heeft te gelden als een vervaltermijn.

Na het ongebruikt verstrijken van de bezwaartermijn van twintig kalenderdagen zal de KB met de winnende Inschrijver(s) in contact treden om tot het sluiten van de Raamovereenkomst over te gaan.

Indien er een kortgeding aanhangig is gemaakt dan dient de Inschrijver aan wie de KB voornemens is te gunnen in deze kortgedingprocedure te interveniëren, op straffe van verval van recht om – nadien – nog op te mogen komen tegen een eventueel gewijzigde gunningsbeslissing.

Mede in verband met de mogelijkheid dat tegen de mededeling van de gunningbeslissing een kort geding aanhangig wordt gemaakt, dient Inschrijver de Inschrijving in ieder geval gestand te doen tot

negentig dagen na sluiting van de indieningstermijn. Voorts dient hij voor het geval er een kort geding aanhangig wordt gemaakt, de Inschrijving in ieder geval gestand te doen tot 30 kalenderdagen na het vonnis of de intrekking van het kort geding.

Voor het geval de definitieve gunning respectievelijk de gesloten Raamovereenkomst in een gerechtelijke procedure wordt vernietigd, opengebroken dan wel anderszins wordt aangetast, leidt dit nimmer tot enige aansprakelijkheid (bijvoorbeeld inzake gemaakte kosten of gederfde winst) aan de zijde van de KB.

8 Klachtenprocedure

Indien Inschrijver een klacht heeft met betrekking tot de Aanbestedingsstukken, de procedure of de voorlopige gunning dan heeft Inschrijver de volgende mogelijkheden om een klacht in te dienen. Let wel, het indienen van een klacht schort de aanbestedingsprocedure – waaronder de Bezwaartermijn van twintig kalenderdagen – niet op.

De stappen van een standaard klachtafhandeling

1. Inschrijver dient zijn klacht via een e-mail aan inkoop@kb.nl waarin in de titel helder staat omschreven dat het om een klacht gaat en welke Aanbesteding het betreft. In deze schriftelijke klacht maakt Inschrijver duidelijk waarover hij klaagt en hoe volgens hem de klacht zou kunnen worden verholpen. De klacht bevat verder de dagtekening, naam en adres van de ondernemer en de aanduiding van de Aanbesteding.
2. Een ingediende klacht schort de aanbestedingsprocedure niet op.
3. De klacht zal worden toegewezen aan een inkoopadviseur binnen de KB die niet bij de Aanbesteding betrokken is.
4. De inkoopadviseur die de klacht in behandeling neemt bevestigt per omgaande de ontvangst van de klacht. In de bevestiging wordt aangegeven dat de KB er van uitgaat dat de Inschrijver kiest voor een afhandeling via de standaard klachtafhandeling bij aanbesteden.
5. De inkoopadviseur die de klacht in behandeling neemt onderzoekt vervolgens, eventueel aan de hand van door de Inschrijver en de KB aanvullend verstrekte gegevens, of de klacht terecht is. De inkoopadviseur die de klacht in behandeling neemt begint zo spoedig mogelijk met dit onderzoek, zet dit voortvarend voort en houdt daarbij rekening met de planning van de aanbestedingsprocedure.
6. Wanneer de KB na het onderzoek door de inkoopadviseur die de klacht in behandeling heeft genomen tot de conclusie komt dat de klacht terecht of gedeeltelijk terecht is en de KB corrigerende en/of preventieve maatregelen treft, dan deelt de KB dit zo spoedig mogelijk mee aan de Inschrijver. Ook de andere (potentiële) Inschrijvers worden op de hoogte gesteld. Afhankelijk van de fase in de aanbestedingsprocedure kan het voorkomen dat de maatregelen door de contactpersoon van de Aanbesteding bij de KB aan de betrokkenen in de Aanbesteding worden gecommuniceerd op hetzelfde moment als de indiener van de klacht het bericht krijgt. Dit om bevoordeling van partijen te voorkomen.
7. Wanneer de KB na het onderzoek tot de conclusie komt dat de klacht niet terecht is, dan wordt de klacht gemotiveerd afgewezen en ontvangt Inschrijver hierover bericht.
8. De inkoopadviseur die de klacht in behandeling heeft kan op verzoek van de Inschrijver of de KB voorstellen dat de klacht, voordat daarop door de KB wordt beslist, voor bemiddeling of advies wordt voorgelegd aan de Commissie van Aanbestedingsexperts.

9. Als de KB aan de Inschrijver heeft laten weten hoe hij de klacht adresseert, of als de KB nalaat om binnen een redelijke termijn op de klacht te reageren, dan kan een klager de klacht aan de Commissie van Aanbestedingsexperts voorleggen.

Procedure voor het voorleggen van klacht aan de Commissie van Aanbestedingsexperts

1. Als de klager niet tevreden is met de uitkomst van de afhandeling van de klacht door de KB (of de Inschrijver) kan de klager de klacht voorleggen aan de Commissie van Aanbestedingsexperts.
2. Een klager kan zijn klacht pas voorleggen aan de Commissie als de KB dan wel de Inschrijver een beslissing heeft genomen op de klacht of als de KB dan wel de Inschrijver heeft nagelaten binnen een redelijke termijn een beslissing te nemen.
3. Ook de inkoopadviseur die de klacht in behandeling heeft kan het initiatief nemen om de Commissie in te schakelen.
4. De klager dient zijn klacht schriftelijk, bijvoorbeeld per e-mail, in bij het secretariaat van de Commissie. In deze schriftelijke klacht maakt hij duidelijk waarover hij klaagt en hoe volgens hem het knelpunt zou kunnen worden verholpen. De klacht bevat daarnaast de dagtekening, de naam en het adres van de klager en de wederpartij en de aanduiding van de Aanbesteding.
5. Het secretariaat van de Commissie registreert de klacht en bevestigt de ontvangst van de klacht.
6. Een ingediende klacht schort de aanbestedingsprocedure niet op.
7. De voorzitter beslist over het al dan niet in behandeling nemen van de klacht. Als de klacht niet in behandeling wordt genomen, krijgen beide partijen daarvan zo spoedig mogelijk schriftelijk bericht. In dit bericht vermeldt de Commissie de reden of redenen waarom zij de klacht niet in behandeling neemt.
8. De partijen lichten de Commissie onverwijld in als de zaak waarin een klacht aan de Commissie is voorgelegd onder de rechter komt.