

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
1.	Beschrijvend document – Begrippenlijst (Opdrachtgever)	In de begrippenlijst staat vermeld dat KB de opdrachtgever is. Kunt u preciseren welke functionaris van de KB de opdrachtgever is en of er eventueel een gedelegeerd opdrachtgever is en zo ja, welke functionaris dat is/zijn?	Opdrachtgever is de KB. De vaste contactpersoon namens de KB is de Strategisch Adviseur Organisatieontwikkeling (eis 1.2). Deze coördineert de Veranderhub en werkt in opdracht van het DT.
2.	Beschrijvend document – Begrippenlijst (Opdrachtgever)	“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.” Wie is opdrachtgever en (indien van toepassing) gedelegeerd opdrachtgever vanuit de KB?	Zie het antwoord op vraag 1.
3.	Beschrijvend document – §2.1 Aanleiding (achtergrond en knelpunten)	U beschrijft in paragraaf 2.1 de fase waar de ontwikkeling van uw organisatie zich in bevindt, wat uw ambities zijn en wat de combinatie ervan betekent voor onder meer cultuur, structuur & processen en leiderschap. Is er voorafgaand aan deze beweging een probleemanalyse gemaakt? Zo ja, kunt u ons voorzien van informatie (zoals een document) daarover of kunt u in uw antwoord kort samenvatten wat de belangrijkste knelpunten waren en wat de effecten van die knelpunten waren op het functioneren en presteren van de organisatie? Zo nee, kunt u aangeven op welke gronden u de organisatieontwikkeling bent gestart?	De aanleiding, doelstellingen en uitgangspunten zijn beschreven in paragraaf 2.1 en 2.2 van het Beschrijvend document en in Bijlage 10. Deze informatie is voor alle Inschrijvers gelijk. Een extra bijlage, bijlage 11, over Besturingsfilosofie wordt toegevoegd.
4.	Beschrijvend document – §2.1 Aanleiding (achtergrond en knelpunten)	Beschrijvend document paragraaf 2.3.1 pagina 12 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. Kunt u aangeven wat hiervan de grondoorzaken waren?	Zie het antwoord op vraag 3.
5.	Beschrijvend document – §2.1 Aanleiding (achtergrond en knelpunten)	In paragraaf 2.3.1 geeft u aan dat de organisatieontwikkeling al enkele jaren geleden in gang is gezet en dat er momenteel reeds ondersteuning plaatsvindt. Welke specifieke leerervaringen uit de afgelopen periode ten aanzien van het besturen van ontwikkeling heeft u opgedaan? De ervaring leert dat leerervaringen vanuit het verleden behoorlijk beïnvloedend kunnen zijn op de besturing in het heden.	Zie het antwoord op vraag 3.
6.	Beschrijvend document – §2.1 Aanleiding (achtergrond en knelpunten)	Wat zijn nu de typische uitdagingen waar nu maar lastig gevolg aan kan worden gegeven en waar loopt het dan op vast?	Zie het antwoord op vraag 3.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
7.	Beschrijvend document – §2.1 Aanleiding (achtergrond en knelpunten)	U beschrijft op verschillende plekken in het document dat er ontwikkelvragen zijn. Wat zijn de meest complexe vraagstukken ("hete hangijzers") waar u nu mee te maken heeft, zowel geredeneerd vanuit het DT als vanuit de medewerkers?	Zie het antwoord op vraag 3.
8.	Beschrijvend document – §2.1 Aanleiding (achtergrond en knelpunten)	De huidige opdrachtomschrijving is vrij abstract. Wilt u 1 of 2 voorbeeldcases aan leveren waar de KB nu op vastloopt en waar in het eerste jaar van de overeenkomst een antwoord wordt verwacht?	Nee, de KB verstrekt geen voorbeeldcases. Zie de antwoorden op vraag 3 en 26.
9.	Beschrijvend document – §2.1 Aanleiding (achtergrond en knelpunten)	U omschrijft de rol van opdrachtnemer als (kritisch) klankbord voor 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). Kunt u concretiseren wat de belangrijkste knelpunten zijn waar u op dit moment tegenaan loopt?	Zie het antwoord op vraag 3.
10.	Beschrijvend document – §2.1 Aanleiding (sturing en governance)	Kunt u aanvullend beschrijven hoe de operationele en tactische governance tussen opdrachtgever, Veranderhub, lijnorganisatie en opdrachtnemer wordt ingericht? Wie beslist over prioritering, scopewijzigingen, kwaliteitsacceptatie en inzet van capaciteit, en welke escalatieroute geldt wanneer partijen verschillen van inzicht over aanpak of voortgang? Is er ook al een bestaande ritmiek, waarop wij worden geacht aan te haken?	De governance is als volgt ingericht: - Het DT bepaalt de koers. De Veranderhub bepaalt, in opdracht van het DT, welke ontwikkelvraagstukken prioriteit krijgen en zet de Nadere Opdrachten uit (G1.1). - Scope, planning, inzet en functieniveaus van een Nadere Opdracht, en wijzigingen daarin, worden vooraf door de KB goedgekeurd (eis 2.10 en 2.11). Zie ook het antwoord op vraag 84. - De acceptatie van de resultaten vindt plaats door de KB (eis 6.1 en 6.2). - Verschillen van inzicht worden eerst besproken tussen de vaste contactpersonen (eis 1.2). Leidt dat niet tot een oplossing, dan wordt het onderwerp geagendeerd voor het strategisch en tactisch evaluatieoverleg (eis 1.6). Eens per maand is organisatieontwikkeling een vast onderwerp op de agenda van het DT. - De vaste ritmiek bestaat uit het evaluatieoverleg (minimaal tweemaal per jaar, eis 1.6) en de periodieke

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
			voortgangsrapportages (eis 2.12). De verdere ritmiek wordt na gunning met de Veranderhub afgestemd.
11.	Beschrijvend document – §2.1 Aanleiding (sturing en governance)	Kunt u aangeven hoe de Veranderhub in de organisatiestructuur is gepositioneerd en welk mandaat de strategisch adviseur heeft die de Veranderhub coördineert?	De Veranderhub is organisatiebreed gepositioneerd, werkt in opdracht van het DT en wordt gecoördineerd door de Strategisch Adviseur Organisatieontwikkeling. Deze adviseur bewaakt de samenhang tussen veranderinitiatieven en de strategische koers, adviseert over prioritering en aanpak en verbindt de betrokken disciplines en organisatieonderdelen. Het mandaat omvat coördinatie, advisering en voorbereiding van besluitvorming; formele besluiten blijven bij het DT.
12.	Beschrijvend document – §2.1 Aanleiding (sturing en governance)	Welk formeel mandaat heeft de Veranderhub binnen de organisatie ten aanzien van besluitvorming, prioritering en implementatie van verandervoorstellen?	Zie de antwoorden op vraag 11 en 10.
13.	Beschrijvend document – §2.1 Aanleiding (sturing en governance)	U geeft aan dat u zich in een fase van organisatieontwikkeling bevindt. Kunt u aangeven hoe de sturing van die organisatieontwikkeling is vormgegeven? En wat het mandaat van de Veranderhub is?	De organisatieontwikkeling wordt aangestuurd door het DT. De Veranderhub ondersteunt de organisatie hierbij vanuit de drie pijlers en bewaakt de samenhang, impact en prioritering van veranderingen (Bijlage 10). Voor het mandaat van de Veranderhub, zie het antwoord op vraag 11.
14.	Beschrijvend document – §2.1 Aanleiding (sturing en governance)	Heeft u een uitgebreid organogram van uw organisatie beschikbaar waaruit zowel de ‘ophanging’ en het onderscheid tussen afdelingen blijkt?	Organogram kunt u vinden via de officiële KB website, zie link: Onze organisatie KB, de nationale bibliotheek Intern organogram wordt niet gedeeld.
15.	Beschrijvend document – §2.1 en Bijlage 10 Veranderhub	U geeft aan dat de Veranderhub een multidisciplinair team is. Kunt u aangeven wat de huidige omvang van dit veranderteam is, welke disciplines/expertises daarin nu aanwezig zijn en hoe u het ontwikkelpad, in omvang en disciplines/expertises van de veranderhub voor de nabije toekomst ziet?	De Strategisch Adviseur Organisatieontwikkeling is vast verbonden aan de Veranderhub. Momenteel wordt een vast multidisciplinair team gevormd. Het team bestaat uit het afdelingshoofd HR, het afdelingshoofd Programma's en Projecten, de Strategisch Adviseur Organisatieontwikkeling, de adviseur Leren en

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
			Ontwikkelen, de Strategisch Adviseur HR, een lid van het DT met de portefeuille Bedrijfsvoering en een communicatieadviseur. Voor de nabije toekomst voorzien we een flexibele ontwikkeling van de Veranderhub, waarbij de omvang en samenstelling afhankelijk zijn van de strategische veranderopgaven en de benodigde expertise. Waar nodig worden aanvullende disciplines en specialistische kennis betrokken, onder meer op het gebied van cultuur, leiderschap, organisatie-inrichting en verandermanagement. Zo blijft de Veranderhub wendbaar en beschikt deze over de juiste expertise om de organisatieontwikkeling integraal te ondersteunen.
16.	Beschrijvend document – §2.1 en Bijlage 10 Veranderhub	Kan de KB inzicht geven in de omvang, samenstelling en beschikbare capaciteit van de Veranderhub?	Zie het antwoord op vraag 15.
17.	Beschrijvend document – §2.1 en Bijlage 10 Veranderhub	Wat is de inhoudelijke startsituatie van de Veranderhub. Welke veranderkundige, organisatiekundige en projectmatige methodieken, instrumenten, routines en competenties gebruikt de Veranderhub momenteel, wat werkt volgens de KB al goed en op welke specifieke gebieden verwacht de KB versterking door de opdrachtnemer?	De Veranderhub brengt veranderkundige kennis en ondersteuning in (Bijlage 10). De besturingsfilosofie van de KB en daaruit afgeleide organisatie inrichtingprincipes vormen een belangrijke basis. Zie ook bijlage 11. De gebieden waarop de KB versterking verwacht, zijn beschreven in paragraaf 2.3 van het Beschrijvend document en in eis 2.4.
18.	Beschrijvend document – §2.1 en Bijlage 10 Veranderhub	KB stelt dat de veranderhub veranderkundige kennis en ondersteuning inbrengt om veranderingen succesvol te realiseren. Vraag: Over welke veranderkundige kennis, niveau en expertise beschikt de KB, waarop Opdrachtnemer kan aansluiten én aanvullen?	Zie het antwoord op vraag 17.
19.	Beschrijvend document – §2.1 en Bijlage 10 Veranderhub	U vraagt ons om afbouwpad en borging te beschrijven. Kunt u per pijler aangeven welke kennis, expertise en capaciteit binnen de organisatie aanwezig is en bij welke functionarissen? In hoeverre is deze verandercapaciteit reeds aanwezig of moet deze tijdens de looptijd van de raamovereenkomst nog opgebouwd worden?	Zie het antwoord op vraag 17. Het opbouwen van verandervermogen binnen de organisatie is onderdeel van de beantwoording van G1.2.
20.	Beschrijvend document – §2.1 en Bijlage 10 Veranderhub	Kan de KB nader toelichten welke werkzaamheden primair door de Veranderhub zelf worden uitgevoerd en welke werkzaamheden naar	De Veranderhub coördineert de organisatiebrede veranderinitiatieven, bewaakt de samenhang, impact en

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		verwachting onder verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer vallen?	prioritering en zet Nadere Opdrachten uit. Opdrachtnemer levert capaciteit in opdracht van en als verlengstuk van de Veranderhub (paragraaf 2.3). Welke werkzaamheden door Opdrachtnemer worden uitgevoerd, wordt per Nadere Opdracht vastgelegd.
21.	Beschrijvend document – §2.1 en Bijlage 10 Veranderhub	u vraagt ondersteuning in het verlengde van de Veranderhub. In wat voor rollen wil u deze ondersteuning terugzien? Bijvoorbeeld projectleider, implementatieadviseur, procesbegeleider, implementatiemanager, (team)coach.	Alle genoemde rollen kunnen voorkomen. De rol van Opdrachtnemer wordt per Nadere Opdracht bepaald. De KB blijft daarbij eigenaar van de inhoudelijke koers en besluitvorming.
22.	Beschrijvend document – §2.1 en Bijlage 10 Veranderhub	Welke verwachtingen heeft de KB ten aanzien van kennisoverdracht tussen de opdrachtnemer en medewerkers van de Veranderhub gedurende de contractperiode?	Dit is onderdeel van de beantwoording van G1.2 (onderdeel 1 en 3). De KB doet hierover geen nadere uitspraken.
23.	Beschrijvend document – §2.1 en Bijlage 10 Veranderhub	Welke leerinfrastructuur, interne trainers, communicatiekanalen, veranderambassadeurs, materialen en ontwikkelprogramma's zijn binnen de KB beschikbaar? Welke interne capaciteit kan de KB inzetten voor co-creatie, train-the-trainer, begeleiding op de werkplek en het activeren van de verschillende doelgroepen?	Binnen de KB is diverse interne expertise en capaciteit beschikbaar om organisatieverandering te ondersteunen. Dit omvat de afdeling Leren en Ontwikkelen, agile- en organisatiecoaches en HR-adviseurs. Voor de interne communicatie is een communicatieadviseur Organisatieontwikkeling beschikbaar, aangevuld met de lijnorganisatie voor communicatie binnen de afdelingen. Afdelingshoofden hebben een formele rol in het begeleiden van veranderingen binnen hun eigen afdeling. Deze interne capaciteit biedt mogelijkheden voor co-creatie, kennisdeling, begeleiding en het activeren van verschillende doelgroepen. De wijze waarop de Opdrachtnemer leidinggevend, teams en interne adviseurs hierin verder toerust en versterkt, maakt onderdeel uit van de beantwoording van G1.2.
24.	Beschrijvend document – §2.1 en Bijlage 10 Veranderhub	U beschrijft dat de Veranderhub de samenhang, impact en prioritering van veranderingen bewaakt en veranderkundige kennis en ondersteuning inbrengt om veranderingen zorgvuldig en succesvol te realiseren. Zo helpt de Veranderhub de organisatie om structureel te	De visie van de KB op leren is op hoofdlijnen beschreven in Bijlage 10 (pijler Cultuur). De KB doet hierover geen nadere uitspraken.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		leren. Wat is uw visie op leren en hoe krijgt leren in uw organisatie op dit moment vorm?	
25.	Beschrijvend document – §2.1 en Bijlage 10 Veranderhub	Welke methodieken gebruikt de KB op dit moment om ervaringen en feedback op te halen met betrekking tot de organisatieontwikkeling?	Binnen de KB wordt op dit moment geen vaste, organisatiebrede methodiek gehanteerd voor het ophalen en evalueren van ervaringen en feedback over organisatieontwikkeling. Er vindt wel op verschillende manieren uitwisseling plaats, onder andere via het Leidinggevendenoeverleg (LO), AAPO en georganiseerde lunchgesprekken op basis van inschrijving voor DT-leden en afdelingshoofden.
26.	Beschrijvend document – §2.1 Aanleiding (prioritering ontwikkelvraagstukken)	Kunt u een indicatief overzicht geven van de voorziene ontwikkelvraagstukken in het eerste contractjaar. Wellicht gekoppeld aan de jaardoelen van 2027 of strategische thema's?	De KB kan geen limitatief overzicht geven. De Veranderhub bepaalt in opdracht van het DT welke ontwikkelvraagstukken prioriteit krijgen (G1.1). Indicatief verwacht de KB in het eerste contractjaar vraagstukken op het gebied van: bijvoorbeeld de beweging naar afdelingen als laagste organisatie-eenheid, het versterken van vraagstukgericht en multidisciplinair werken en de gedragscomponent van Tactische Sturing. Hieraan kunnen geen rechten worden ontleend.
27.	Beschrijvend document – §2.1 Aanleiding (prioritering ontwikkelvraagstukken)	In Bijlage 10 en paragraaf 2.3 worden het gewenste toekomstbeeld (inrichtingsprincipes, veranderhub-pijlers) en de sturingskaders helder beschreven. Is er vanuit het directieteam of de veranderhub al een globale fasering of prioritering vastgesteld voor het doorvoeren van deze wijzigingen over de looptijd van de raamovereenkomst, of wordt van de inschrijver verwacht dat deze fasering/prioritering in de eerste fase van de opdracht wordt vormgegeven?	Nee, er is geen vastgestelde fasering. De prioritering vindt plaats door de Veranderhub in opdracht van het DT. Zie het antwoord op vraag 26.
28.	Beschrijvend document – §2.1 Aanleiding (prioritering ontwikkelvraagstukken)	Bestaat er binnen de pijlers Cultuur, Leiderschap en Structuur & Processen een prioriteitsvolgorde voor de komende contractperiode? Zo ja, kan de KB deze toelichten?	Nee. Zie het antwoord op vraag 26.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
29.	Beschrijvend document – §2.1 Aanleiding (prioritering ontwikkelvraagstukken)	Kunt u een indicatie geven van de verdeling van de opdrachtomvang over de drie pijlers (Leiderschap, Cultuur, Structuur en processen)?	Nee, de KB kan geen verdeling geven. Zie het antwoord op vraag 26.
30.	Beschrijvend document – §2.1 Aanleiding (prioritering ontwikkelvraagstukken)	uit de opdrachtoomschrijving en eis 2.4 ontstaat (wellicht onterecht) het beeld dat het zwaartepunt van de ondersteuning ligt bij de pijler Structuur en processen (organisatieinrichting, governance, besturing). Klopt dat? En zo niet, kan u de gevraagde ondersteuning op de andere vlakken verder toelichten?	Nee, er is vooraf geen zwaartepunt bepaald. De ondersteuning betreft alle drie de pijlers. Zie ook het antwoord op vraag 26.
31.	Beschrijvend document – §2.2 Doelstellingen	Leidraad Uw kerntaak is in uw eigen woorden "het behouden en beschikbaar stellen van Nederlands cultureel erfgoed in gedrukte en geschreven, en in meerdere mate ook in digitale vorm." U hebt de wens om de stap te maken naar vraagstuk-gericht werken. Het lijkt logisch dat een onderdeel van uw kerntaak bestaat uit herhalend werk (het beheren van collecties). Hoe kijkt u tegen dit repetitieve werk aan in relatie tot het gewenste vraagstuk-gedreven werken? Moet ook dit werk vraagstuk-gedreven zijn/worden, of mag het ook los staan van vraagstuk-gedreven werk?	Niet al het werk hoeft vraagstukgericht te worden georganiseerd. Vraagstukgericht werken betreft vraagstukken waarvoor meerdere disciplines nodig zijn (paragraaf 2.2). Regulier en herhalend werk, zoals collectiebeheer, wordt georganiseerd binnen de afdelingen, waarin kunde wordt gebundeld (Bijlage 10).
32.	Beschrijvend document – §2.2 Doelstellingen	U geeft aan dat vraagstukgericht werken 1 van de belangrijke opgaven is. Hoe bekend zijn uw medewerkers al hiermee? Wat vindt men hierin de toegevoegde waarde enerzijds en de belangrijkste uitdaging anderzijds?	Zie het antwoord op vraag 3.
33.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (scope)	Kan de opdrachtnemer aannemen dat de scope van deze opdracht de hele organisatie betreft, zowel Business en IT	Ja, de scope betreft de gehele organisatie.
34.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (scope)	Is ons begrip correct dat opdrachtnemer op afroep KB dient te ondersteunen, maar dat KB te allen tijde verantwoordelijk is voor besluitvorming en resultaat?	Ja, dat wordt bevestigd. Opdrachtnemer blijft wel verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn dienstverlening en voor de in de Nadere Opdracht afgesproken resultaten.
35.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (scope)	Algemeen: wij zijn gewend om integraal te werken vanuit het verbeteren van mens (inclusief leiderschap en cultuur), proces (inclusief structuur) en systeem (waarbij we dat laatste definiëren als systemen voor informatievoorziening). Wat is uw beweegreden om systemen buiten de scope van de Veranderhub te houden en hoe kan de Veranderhub op dit moment invloed uitoefenen op eventueel gewenste aanpassing van systemen?	Systemen voor informatievoorziening vallen niet binnen de drie pijlers van de Veranderhub en daarmee niet binnen de scope van de Opdracht. Waar de organisatieontwikkeling raakt aan systemen, kan Opdrachtnemer dit via de Veranderhub signaleren.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
36.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (scope)	KB stelt dat het eigenaarschap voor het ontwerpen en vaststellen van het sturingsmodel bij de KB ligt en dat opdrachtnemer hier vanuit inhoudelijke expertise analyses, kritische reflectie over adviseert. Vraag: is een OR traject onderdeel van deze opdracht?	Nee. De KB is verantwoordelijk voor het traject met de medezeggenschap. Opdrachtnemer kan binnen een Nadere Opdracht wel ondersteunen bij de voorbereiding daarvan.
37.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (scope)	De KB stelt dat opdrachtnemer de vastgestelde inrichting principes en besturingsfilosofie in concrete organisatiewijzigingen doorvoert. Vraag: In het kader van een zorgvuldige inschatting van de in te zetten adviseurs en de benodigde expertise, vernemen wij graag of er gedurende de looptijd van de opdracht een voorziene reorganisatie of herstructurering is die invloed kan hebben op planning, OR betrokkenheid, aansturing en beschikbaarheid van stakeholders of besluitvorming.	De beweging naar afdelingen als laagste organisatie-eenheid (paragraaf 2.3) kan leiden tot concrete organisatiewijzigingen. Planning en betrokkenheid van stakeholders worden per Nadere Opdracht in het Plan van Aanpak uitgewerkt (eis 2.9).
38.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (scope)	U schrijft dat het doel van de externe ondersteuning is om de organisatie wendbaar en weerbaar te maken. Kunt u toelichten wat u onder weerbaar verstaat?	Onder weerbaar verstaat de KB het vermogen van de organisatie om veranderingen en verstoringen op te vangen en haar publieke taken daarbij betrouwbaar te blijven uitvoeren.
39.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (scope)	de volgende zin in de laatste alinea loopt niet: en het zijn van (kritisch) klankbord en op de gedragscomponent... etc. Kunt u deze aanscherpen zodat helder is wat u hier bedoelt?	De zin dient als volgt te worden gelezen: 'Daarnaast is de Opdrachtnemer een (kritisch) klankbord en ondersteunt hij 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).'
40.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (inrichtingsprincipes en besturingsfilosofie)	Leidraad 2.3 pagina 11 In uw leidraad geeft u op pagina 11 aan dat er reeds vastgestelde kaders zijn te weten de organisatie inrichtingsprincipes en de besturingsfilosofie. Kunt u aangeven (1) welke kaders dit zijn, en (2) welke inrichtingsprincipes en besturingsfilosofie er nu uitgevoerd en geïmplementeerd gaan worden. En kunt u (3) tevens aangeven welke stappen hierin reeds zijn ondernomen en tegen welke obstakels u bent aangelopen, als onze	1. De door het DT vastgestelde organisatie-inrichtingsprincipes zijn opgenomen in Bijlage 10: werken in multidisciplinaire teams rondom het werk en de vraagstukken; een platte structuur met de afdeling als kleinste vaste eenheid; het bundelen van kunde in afdelingen; en afdelingshoofden die samen met het DT verantwoordelijkheid dragen voor mensen, middelen, verandering en resultaten.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		aanname juist is dat deze ontwikkeling al enkele jaren geleden in gang is gezet (zie leidraad 2.1, 3e alinea)	2. Het gaat onder meer om de beweging naar afdelingen als laagste organisatie-eenheid ten behoeve van een platte organisatie (paragraaf 2.3). Bijlage 11: besturingsfilosofie wordt toegevoegd. 3. Over obstakels doet de KB geen uitspraken; zie het antwoord op vraag 3.
41.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (inrichtingsprincipes en besturingsfilosofie)	U geeft aan dat het DT de organisatie-inrichtingsprincipes en besturingsfilosofie reeds heeft vastgesteld. Kunt u ons voorzien van documenten waarin beide staan beschreven?	Zie het antwoord op vraag 40.
42.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (inrichtingsprincipes en besturingsfilosofie)	Binnen de pijler Structuur en Processen ondersteunt de opdrachtnemer bij de uitvoering en implementatie van reeds vastgestelde kaders. De organisatie-inrichtingsprincipes en de sturingsfilosofie liggen vast. Kunt u deze organisatie-inrichtingsprincipes en sturingsfilosofie aan ons beschikbaar stellen als onderdeel van de aanbestedingsdocumenten?	Zie het antwoord op vraag 40.
43.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (inrichtingsprincipes en besturingsfilosofie)	In de PvE en §2.3.1 en overige passages over organisatieontwikkeling en gewenste scope wordt duidelijk dat de opdracht raakt aan strategie, organisatie-inrichting, governance en werkwijzen. Uit de stukken is echter niet eenduidig af te leiden welke keuzes al vaststaan en waar nog ontwerp-vrijheid bestaat. Kunt u aangeven welke strategische uitgangspunten, ontwerpprincipes, onderdelen van de toekomstige organisatiestructuur, governance-afspraken en werkwijzen als vast kader gelden, en voor welke onderdelen de opdrachtnemer nog onderzoek, advisering of ontwerp moet voorzien? (idealerweise een visualisatie met duidelijkheid over rollen en benodigde capabilities)	Als vast kader gelden de organisatie-inrichtingsprincipes en de besturingsfilosofie zoals vastgesteld door het DT (zie het antwoord op vraag 40). Het eigenaarschap voor het ontwerpen en vaststellen van het sturingsmodel, de governance en de besluitvormingsstructuren ligt bij de KB (paragraaf 2.3.2). Binnen deze kaders ondersteunt Opdrachtnemer de concrete uitwerking en implementatie per Nadere Opdracht. De KB verstrekt geen visualisatie.
44.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (inrichtingsprincipes en besturingsfilosofie)	Kan de KB toelichten in welke mate de beoogde organisatie-inrichting, rollenstructuur en besturingsfilosofie reeds zijn uitgewerkt en vastgesteld? Welke onderdelen liggen nog open voor verdere concretisering door de opdrachtnemer?	Zie het antwoord op vraag 43.
45.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving	De huidige situatie suggereert dat er meerdere externe adviseurs actief zijn op dit traject bij KB. Doen deze adviseurs ook mee aan deze aanbesteding? Zo ja, kunt u in dat geval de rest vastgestelde	Zie de antwoorden op vraag 128 en 40.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
	(inrichtingsprincipes en besturingsfilosofie)	organisatie-inrichtingsprincipes, besturingsfilosofie, opzet traject Tactische sturing, etc. met ons delen zodat er een "level playing field" is?	
46.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (inrichtingsprincipes en besturingsfilosofie)	Het is niet de bedoeling dat de kaders weer ter discussie gesteld worden (dat werk over/opnieuw gedaan wordt). Wij nemen wel aan dat als bij de implementatie blijkt dat de kaders aanpassing vergen, omdat eea niet werkt in de praktijk hier ruimte voor is.	De kaders worden niet opnieuw ter discussie gesteld of ontworpen. Wel verwacht de KB dat Opdrachtnemer observeert hoe organisatie en sturing in de praktijk functioneren, patronen en knelpunten signaleert en waar nodig verbetervoorstellen doet (paragraaf 2.3.1). De besluitvorming over eventuele aanpassingen ligt bij het DT.
47.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (inrichtingsprincipes en besturingsfilosofie)	U geeft aan dat organisatie-inrichtingsprincipes en de sturingsfilosofie vastliggen en niet ter discussie worden gesteld. U vraagt de opdrachtnemer ook om een integrale benadering van organisatieontwikkeling te hanteren, waarbij structuur, gedrag, cultuur, leiderschap en sturing in samenhang worden beschouwd. Hoe verhouden vastgestelde organisatie-inrichtingsprincipes en sturingsfilosofie zich precies tot een integrale benadering van organisatieontwikkeling en een lerende organisatie?	De integrale benadering (eis 2.8) houdt in dat Opdrachtnemer structuur, gedrag, cultuur, leiderschap en sturing in samenhang beschouwt, binnen de vastgestelde kaders. Zie verder het antwoord op vraag 46.
48.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (inrichtingsprincipes en besturingsfilosofie)	: u schrijft hier dat de organisatie-inrichtingsprincipes en besturingsfilosofie vastliggen en niet door opdrachtnemer ter discussie gesteld worden. Wij zijn in de veronderstelling dat in de huidige fase bij het bepalen van de strategie door het DT richting het gewenste organisatieplaatje alles ter discussie mag staan. Uitgangspunt is voortbouwen op wat werkt, maar stoppen met of bijsturen van wat niet werkt. In hoeverre kunt u daarmee instemmen? Zo niet, kunt u toelichten hoe uw organisatie-inrichtingsprincipes en de besturingsfilosofie zich tot de door u gewenste portfolio-sturing verhouden?	Nee, de KB stemt hier niet mee in. Zie het antwoord op vraag 46. Voor de verhouding tot het traject Tactische Sturing, zie het antwoord op vraag 50.
49.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (inrichtingsprincipes en besturingsfilosofie)	U beschrijft hier het begeleiden van concrete organisatiewijzigingen en herstructureringen, passend bij de pijler Structuur en Processen — waaronder organisatie-inrichting waarin lijnverantwoordelijkheid en horizontale werkvormen naast elkaar bestaan. Wat bedoelt u concreet met horizontale werkvormen en hoe zijn die beschreven in de organisatie-inrichting?	Onder horizontale werkvormen verstaat de KB vormen van samenwerking over afdelingsgrenzen heen rondom een vraagstuk, zoals multidisciplinaire teams, projecten, programma's en netwerken (zie paragraaf 2.2 en Bijlage 10).

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
50.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (Tactische Sturing en niet-hiërarchische sturing)	In PvE – afbakening ten opzichte van lopende en parallelle trajecten noemen naast de nieuwe opdrachtnemer onder meer de Veranderhub, een partner voor tactische sturing en een partner voor het leiderschapsprogramma. Om overlap en witte vlekken in de uitvoering te voorkomen, kunt u per partij toelichten welke verantwoordelijkheden, resultaten en beslissingsbevoegdheden gelden, waar de inhoudelijke raakvlakken liggen en hoe afstemming en overdracht tussen deze partijen worden georganiseerd?	De verantwoordelijkheden zijn als volgt belegd: - Veranderhub: coördineert de organisatiebrede veranderinitiatieven, bewaakt samenhang, impact en prioritering en verstrekt de Nadere Opdrachten aan Opdrachtnemer (Bijlage 10). - Traject Versterken Tactische Sturing: gericht op portfolio sturing, prioritering en besluitvorming en uitgevoerd onder opdracht van het DT. Opdrachtnemer levert hierop inhoudelijke expertise, advies en kritische reflectie en ondersteunt de gedragscomponent (paragraaf 2.3). - Leiderschapsprogramma: geregisseerd vanuit de afdeling Leren en Ontwikkelen en uitgevoerd door de reeds gecontracteerde partner. Opdrachtnemer is hierop niet uitvoerend of ontwerpend actief (zie het antwoord op vraag 58). De afstemming verloopt via de Veranderhub. Waar relevant sluit Opdrachtnemer desgevraagd aan bij de betreffende gremia (eis 2.14).
51.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (Tactische Sturing en niet-hiërarchische sturing)	Kunt u meer informatie verstrekken over het bestaande traject Tactische Sturing. Hoe is deze georganiseerd en ingericht? (mensen en middelen)	Het traject Versterken Tactische Sturing wordt uitgevoerd onder opdracht van het DT; het ontwerp, de prioritering en de besluitvorming zijn belegd bij de werkgroep Tactische Sturing en het DT (paragraaf 2.1 en 2.3). Tactische Sturing bestaat uit meerdere werkgroepen (Koers & Kaders, Portfolio Sturing, Veranderopgaven en Sturen op Uitvoering). In de werkgroepen zit een brede vertegenwoordiging van afdelingshoofden en experts vanuit alle geledingen van de KB. Coördinatie en bewaking van de inhoudelijke samenhang vindt plaats vanuit het Kernteam Tactische Sturing.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
			Voor het ontwerp is mogelijk extra expertise nodig vanuit deze aanbesteding. Voor het aspect van gedragsontwikkeling werkt het project nauw samen met de Veranderhub.
52.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (Tactische Sturing en niet-hiërarchische sturing)	Beschrijvend document paragraaf 2.3 pagina 11 "Hoe definieert u het begrip niet-hierarchische sturing."	Onder niet-hiërarchische sturing verstaat de KB sturing die niet uitsluitend via de lijn verloopt, maar waarbij richting, prioritering en besluitvorming plaatsvinden rondom het vraagstuk, in horizontale werkvormen en met gedeeld eigenaarschap. (Bijlage 10)
53.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (Tactische Sturing en niet-hiërarchische sturing)	Beschrijvend document paragraaf 2.3.1 pagina 12 "Hoe definieert u het begrip niet-hierarchisch sturingsmodel."	Zie het antwoord op vraag 52.
54.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (Tactische Sturing en niet-hiërarchische sturing)	Vraag: Kan de KB nader toelichten wat zij onder een niet-hiërarchisch sturingsmodel verstaat en welke uitgangspunten, randvoorwaarden of ontwerpprincipes reeds zijn vastgesteld?	Zie de antwoorden op vraag 52 en 40.
55.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (Tactische Sturing en niet-hiërarchische sturing)	Kan de KB toelichten op welke wijze besluitvorming momenteel plaatsvindt binnen het beoogde niet-hiërarchische sturingsmodel en welke knelpunten daarbij worden ervaren?	Doordat deze sturing niet eenduidig is ingericht is de wijze waarop besluitvorming plaatsvindt divers waardoor eenduidige sturing in de praktijk knelpunten opleveren.
56.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (Tactische Sturing en niet-hiërarchische sturing)	De opdrachtnemer levert expertise, kritische reflectie en verbetervoorstellen, terwijl het eigenaarschap voor het sturingsmodel, governance en besluitvorming bij de KB blijft. Waar ligt voor de KB concreet de grens tussen toegestaan adviseren en ondersteunen enerzijds en het buiten scope vallende ontwerpen of vaststellen anderzijds?	Opdrachtnemer levert analyses, kritische reflectie, advies en verbetervoorstellen en ondersteunt bij het beproeven, invoeren, evalueren, bijstellen, inleren en borgen (paragraaf 2.3). Het vaststellen van het sturingsmodel, de governance en de besluitvormingsstructuren valt buiten de scope; dit eigenaarschap ligt bij de KB (paragraaf 2.3.2).
57.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (Tactische Sturing en niet-hiërarchische sturing)	In welke mate verwacht de KB dat de opdrachtnemer adviseert over governance- en besluitvormingsstructuren versus de implementatie daarvan begeleidt?	Zie het antwoord op vraag 56.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
58.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtomschrijving (leiderschapsprogramma)	Kunt u verduidelijken welke werkzaamheden binnen de pijler Leiderschap wél onder deze raamovereenkomst vallen? Meer specifiek: in hoeverre behoren coaching, teamontwikkeling, leiderschapsinterventies en begeleiding van DT en afdelingshoofden tot de scope wanneer deze rechtstreeks samenhangen met organisatieontwikkeling, niet-hiërarchische sturing of multidisciplinaire samenwerking?	Binnen de scope vallen begeleiding en coaching van het DT, afdelingshoofden, andere sturende rollen en teams, voor zover deze rechtstreeks samenhangen met de organisatieontwikkeling, niet-hiërarchische sturing of multidisciplinaire samenwerking en plaatsvinden binnen een Nadere Opdracht (paragraaf 2.3). Buiten de scope valt het bestaande leiderschapsprogramma: Opdrachtnemer ontwerpt of voert geen onderdelen van dit programma uit, zoals leergangen en trainingen voor formeel leidinggevend. De afstemming met het leiderschapsprogramma verloopt via de Veranderhub.
59.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtomschrijving (leiderschapsprogramma)	Het generieke leiderschapsprogramma lijkt buiten de scope van deze opdracht te vallen, terwijl leidinggevend bij concrete veranderopgaven wel een belangrijke rol hebben in besluitvorming, voorbeeldgedrag en borging. Kan de KB bevestigen dat de opdrachtnemer leidinggevend binnen een concrete veranderopgave mag begeleiden of coachen, mits dit niet het bestaande leiderschapsprogramma vervangt? Of wordt hierin verwacht dat wordt samengewerkt met bestaande trainers / coaches? Waar legt de KB precies de grens tussen beide opdrachten?	Ja, dat wordt bevestigd. Zie het antwoord op vraag 58.
60.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtomschrijving (leiderschapsprogramma)	U geeft in bijlage 10 en in paragraaf 2.1 van het Beschrijvend document aan dat Leiderschap één van de drie samenhangende pijlers is voor ontwikkeling en het verandervermogen van de organisatie. Leiderschap is daarbij niet uitsluitend verbonden aan formele posities, functies of macht, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid van iedereen. Welk onderdeel van het ontwikkelen van leiderschap in deze context ziet u als binnen scope van de opdracht en welk onderdeel van het ontwikkelen van leiderschap beschouwt u als onderdeel van het leiderschapsprogramma?	Zie het antwoord op vraag 58.
61.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtomschrijving (leiderschapsprogramma)	U omschrijft de begrenzing van het lopende leiderschapsprogramma. 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. Hoe ziet u ‘zich actief verhouden tot’	‘Zich actief verhouden tot en aansluiten op’ betekent dat Opdrachtnemer de gekozen visie, aanpak en programmalijn van het leiderschapsprogramma als

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		en ‘aansluiten op’, in het licht van de ‘integrale benadering van organisatieontwikkeling’? Welke ruimte heeft opdrachtnemer in die ‘actieve verhouding’ en ‘aansluiting’?	uitgangspunt hanteert en zijn interventies daarop afstemt. Zie verder het antwoord op vraag 58.
62.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (leiderschapsprogramma)	U geeft aan dat er reeds een gecontracteerde externe partner is voor het leiderschapsprogramma. We hebben daarover een aantal vragen: 1. Kunt u aangeven wie die partner is en wat de opdracht aan die partner is? 2. Hoe lang loopt dat leiderschapsprogramma al? 3. Kunt u aangeven wat de kern van het programma is? 4. Welke leidinggevenden zijn precies de doelgroep van het programma? 5. Wie is intern de opdrachtgever van het programma?	1. De KB maakt de naam van de partner niet bekend. De opdracht aan het externe bureau is: het ontwikkelen en uitvoeren van een leiderschapsontwikkeltraject dat bijdraagt aan het versterken van de persoonlijke en collectieve leiderschapskwaliteiten binnen de KB. Het programma ondersteunt de ontwikkeling naar meer opgavegericht, verbindend, coachend en faciliterend leiderschap, passend bij de strategische koers en de veranderopgaven van de organisatie. 2. Het leiderschapsontwikkeltraject is oorspronkelijk opgezet voor een periode van minimaal 12 en maximaal 48 maanden. De kick-off van het traject was in mei 2025. 3. De kern van het programma is het versterken van persoonlijk en collectief leiderschap, met nadruk op leren door te doen, reflectie en het uitwisselen van ervaringen. De belangrijkste thema's zijn coachend en faciliterend leidinggeven, samenwerking over afdelingsgrenzen heen, het vertalen van strategische doelen naar de dagelijkse praktijk en het stimuleren van eigenaarschap, feedback en een lerende cultuur. Het programma combineert gezamenlijke leeractiviteiten met persoonlijke ontwikkelmogelijkheden en sluit aan bij de kernwaarden en competentieprofielen van de KB.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
			4. De oorspronkelijke doelgroep bestaat uit circa 35 formeel leidinggevendenden: directieleden, afdelingshoofden en teamleiders. Daarbij is rekening gehouden met verschillen in ervaring en ontwikkelbehoeften. Het programma is bovendien zo ontworpen dat onderdelen ervan op termijn vertaald kunnen worden naar medewerkers op sleutelposities en medewerkers die vanuit hun rol leiderschap tonen, ook zonder formele leidinggevende functie. 5. De KB beoordeeld deze vraag als niet relevant voor deze opdracht.
63.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (leiderschapsprogramma)	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 die door een andere partij is vormgegeven. Vraag: Kan er meer duiding gegeven worden aan dit programma zodat de aanpak daarop aangesloten kan worden?	Zie het antwoord op vraag 63.
64.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (leiderschapsprogramma)	Leidraad 2.3 pagina 12 In uw leidraad geeft u op pagina 12 aan dat reeds een bestaand leiderschapsprogramma gaande is. Kunt u aangeven welke uitgangspunten dit programma heeft qua leiderschap om de inschrijver in te kunnen laten schatten wat de impact is van het gekozen leiderschapsprogramma in de aansluiting en implementatie van niet-hierarchische sturing, het zijn van een (kritisch) klankbord en op de gedragscomponent van het sturingsmodel.	Zie het antwoord op vraag 63.
65.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (leiderschapsprogramma)	De Opdrachtnemer is op het bestaande leiderschapsprogramma niet uitvoerend of ontwerpend actief, maar we worden wel geacht ons daar actief toe te verhouden. Er lijken diverse raakvlakken te zijn tussen het bestaande leiderschapsprogramma en de gevraagde dienstverlening. Kunt u een uitgebreidere omschrijving geven van het bestaande leiderschapsprogramma? En kunt u specifiek aangeven hoe het bestaande leiderschapsprogramma zich verhoudt tot de in 2.2 omschreven doelstellingen?	Zie het antwoord op vraag 63.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
66.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (leiderschapsprogramma)	Kunt u meer inhoudelijke informatie verstrekken over het bestaande leiderschapsprogramma (visie, doelen en globale opzet), waar u vraagt op aan te sluiten met onze gevraagde dienstverlening?	Zie het antwoord op vraag 63.
67.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (leiderschapsprogramma)	Onder het kopje leiderschap in bijlage 10 beschrijft u in de tweede alinea wat u nastreeft met het leiderschap in de organisatie. Bestaat er een uitgewerkte visie op leiderschap en kunt u deze met ons delen, zodat alle potentiële inschrijvers dezelfde informatiepositie hebben?	De visie op leiderschap is op hoofdlijnen beschreven in Bijlage 10 (pijler Leiderschap). Zie antwoord op vraag 63.
68.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (Cultuur en multidisciplinaire teams)	Paragraaf 2.1 zegt dat de scope van de drie pijlers in 2.3 is uitgewerkt. Paragraaf 2.3 werkt alleen Structuur en Processen en de begrenzing van Leiderschap uit. Cultuur komt alleen terug in Bijlage 10 op principeniveau. Welke werkzaamheden vallen binnen Leiderschap en Cultuur, naast de afbakening van het bestaande programma? Waar liggen de grenzen tussen het “bevorderen van een lerende organisatiecultuur” en het leiderschapsprogramma?	Binnen de pijlers Leiderschap en Cultuur vallen activiteiten die bijdragen aan de in Bijlage 10 beschreven ontwikkeling, zoals het begeleiden van medewerkers, teams en leidinggevenden bij vraagstukgericht en multidisciplinair werken, het ontwikkelen van volwassen multidisciplinaire teams en het bevorderen van een lerende organisatiecultuur (paragraaf 2.3.1). Voor de grens met het leiderschapsprogramma, zie het antwoord op vraag 58.
69.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (Cultuur en multidisciplinaire teams)	u vraagt ondersteuning bij de 3 pijlers waarbinnen de Veranderhub opereert. U geeft een nadere beschrijving van pijler Structuur en processen en pijler Leiderschap en geen beschrijving van pijler Cultuur. Wat verwacht u van inschrijver qua ondersteuning op het gebied van pijler Cultuur?	Zie het antwoord op vraag 69.
70.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (Cultuur en multidisciplinaire teams)	laatste alinea/bullit: u noemt hier het ontwikkelen van volwassen multidisciplinaire teams. Kunt u aangeven hoe in uw ogen een volwassen multidisciplinair team opereert?	Een volwassen multidisciplinair team werkt rondom een vraagstuk, neemt gezamenlijk eigenaarschap, verdeelt rollen op basis van wat het vraagstuk vraagt en niet op basis van positie, neemt binnen zijn mandaat zelfstandig besluiten en leert structureel van ervaringen (zie Bijlage 10).
71.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (Cultuur en multidisciplinaire teams)	Wat is uw definitie van een volwassen multidisciplinair team en wat zijn op dit moment de belangrijkste knelpunten in de volwassenheid van teams?	Zie het antwoord op vraag 71. Voor de knelpunten, zie het antwoord op vraag 3.
72.	Beschrijvend document – §2.3 Opdrachtoomschrijving (Cultuur en multidisciplinaire teams)	Paragraaf 2.3.2 sluit teamtraining en teamcoaching zonder relatie met organisatieontwikkeling uit, terwijl “volwassen multidisciplinaire teams” wel in scope zijn. Wie beoordeelt of een vraag over één of	Dit wordt beoordeeld door de Veranderhub, in opdracht van het DT.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		meerdere teams samenhangt met de beoogde organisatieontwikkeling?	
73.	Beschrijvend document – §2.5 Omvang van de Opdracht	U geeft aan dat u € 750.000 beraamt voor de hele looptijd van de opdracht. Bij Europese aanbestedingen is het verplicht om een maximale waarde van de opdracht aan te geven. Normaal gesproken is dat de verwachte omzetwaarde, vermeerderd met een bepaald bedrag of percentage. Het is vrijwel nooit de geraamde omzetwaarde van de opdracht, om milde fluctuaties in de opdrachtwaarde te kunnen opvangen. Hoe moeten we het bedrag van € 750.000 lezen? Als reële geraamde omzetwaarde van de opdracht, of als maximale waarde (waarboven de raamovereenkomst komt te vervallen)? Als het de geraamde omzetwaarde is, wat is dan de maximale waarde? Als het de maximale waarde is, wat is dan de reële geraamde omzetwaarde van de opdracht?	Het bedrag van € 750.000 excl. btw betreft de geraamde waarde over de gehele looptijd van de Raamovereenkomst, inclusief verlengingen. De maximale waarde van de Raamovereenkomst bedraagt € 900.000 excl. btw. Bij het bereiken van de maximale waarde kan de KB de Raamovereenkomst opzeggen (artikel 2.2 Raamovereenkomst).
74.	Beschrijvend document – §2.5 Omvang van de Opdracht	Is de geraamde 750k ex BTW tevens de maximale omvang van de raamovereenkomst, waar later aan gerefereerd wordt?	Nee. Zie het antwoord op vraag 74.
75.	Beschrijvend document – §2.5 Omvang van de Opdracht	Kan de KB bevestigen dat de geraamde opdrachtwaarde van € 750.000 exclusief btw betrekking heeft op de volledige looptijd van de raamovereenkomst inclusief alle verlengingsopties? Indien dit niet het geval is, verzoeken wij de geraamde waarde per contractperiode toe te lichten.	Ja, dat wordt bevestigd. Zie het antwoord op vraag 74.
76.	Beschrijvend document – §2.5 Omvang van de Opdracht	Kan de KB, ter bevordering van een realistische inschatting van de benodigde capaciteit, een indicatie geven van de verwachte jaarlijkse afname in dagen, opdrachten, uren of budgetten gedurende de looptijd van de raamovereenkomst?	De KB kan geen nadere indicatie geven. Uitgaande van de raming komt de afname gemiddeld neer op circa € 187.500 excl. btw per jaar; de werkelijke afname kan per jaar verschillen en er is geen afnamegarantie. De KB verwacht daarnaast dat de externe inzet gedurende de looptijd afneemt (zie G1.2).
77.	Beschrijvend document – §2.7 Raamovereenkomst (looptijd)	Paragraaf 2.7 vermeldt een initiële looptijd van twee jaar met tweemaal een verlenging van een jaar, een start op 1 januari 2027 en een einddatum van 31 december 2031. Kunt u de juiste einddatum van de initiële periode en uiterste einddatum inclusief verlengingen bevestigen?	De Raamovereenkomst gaat in op 1 februari 2027 en heeft een initiële looptijd tot en met 31 januari 2029. De KB kan de Raamovereenkomst daarna tweemaal met één jaar verlengen. De uiterste einddatum, inclusief verlengingen, is 31 januari 2031. De raamovereenkomst is aangepast.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
78.	Beschrijvend document – §2.7 Raamovereenkomst (looptijd)	U geeft aan dat de initiële looptijd is vastgesteld op 2 jaren met tweemaal één optiejaar. Dat is opgeteld 4 jaar. De daarna vermelde start- en einddatum beslaan een periode van 5 jaar. Welke periode is juist? Kunt u het bestek zo aanpassen dat de periode op beide plekken juist en gelijk is?	Zie het antwoord op vraag 78.
79.	Beschrijvend document – §2.7 Raamovereenkomst (looptijd)	De initiële looptijd is 2 jaar met 2 × 1 optiejaar; klopt het dat de einddatum dan niet 31-12-2031, maar 31-12-2030 dient te zijn?	Zie het antwoord op vraag 78.
80.	Beschrijvend document – §2.7 Raamovereenkomst (looptijd)	De looptijd is vastgesteld op 2+1+1jaar, maar de start en einddatum suggereren 5 jaar in plaats van 4.	Zie het antwoord op vraag 78.
81.	Beschrijvend document – §2.7 Raamovereenkomst (looptijd)	u geeft aan dat de initiële looptijd twee jaren is met optioneel 2 x een jaar verlenging, de start en einddatum tellen echter op tot vijf jaren. Klopt het dat u bij einddatum 31/12/2030 of 1/1/2031 bedoelt? Of is uw intentie een langere looptijd?	Zie het antwoord op vraag 78.
82.	Beschrijvend document – §2.7 Raamovereenkomst (looptijd)	Wat is de juiste ingangsdatum van de raamovereenkomst: 01-01-2027 (§2.7) of 11-01-2027 (§3.1)?	De ingangsdatum is 1 Februari 2027. Zie het antwoord op vraag 78.
83.	Beschrijvend document – §2.8 Nadere Opdrachten	Kunt u beschrijven hoe een nadere opdracht wordt geïnitieerd, uitgezet, beoordeeld en definitief verstrekt? Welke minimale informatie bevat de aanvraag, welke reactie termijn krijgt de opdrachtnemer, welk detailniveau wordt in het plan van aanpak en de begroting verwacht en wie keurt scope, planning en inzet uiteindelijk goed?	Het standaardformulier 'Uitvraag Nadere Opdracht' waarnaar paragraaf 2.8 verwijst, maakt geen onderdeel uit van de Aanbestedingsstukken; het formulier wordt na gunning met Opdrachtnemer gedeeld. Een Nadere Opdracht komt als volgt tot stand: 1. De Veranderhub stelt, in opdracht van het DT, een Offerteaanvraag op met daarin minimaal de aanleiding en het vraagstuk, de beoogde resultaten, de scope, de gewenste planning en de gevraagde expertise. 2. Opdrachtnemer brengt binnen tien Werkdagen een Offerte uit, bestaande uit een Plan van Aanpak (eis 2.9) en een begroting op basis van de ureninzet per functieniveau en de aangeboden uurtarieven (eis 2.10 en 2.11). Het detailniveau is afhankelijk van de omvang en complexiteit van de Nadere Opdracht. 3. De KB beoordeelt de Offerte op inhoud, de voorgestelde inzet en functieniveaus en de marktconformiteit van de ureninzet. Waar nodig vindt een klikgesprek plaats (eis 2.5).

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
			4. De KB verstrekt de Nadere Opdracht schriftelijk door middel van een Nadere Overeenkomst (Bijlage 3D), ondertekend door <KB: bevoegde functionaris>. De scope, planning en inzet worden namens de KB goedgekeurd door de Strategisch Adviseur Organisatieontwikkeling
84.	Beschrijvend document – §2.8 Nadere Opdrachten	U sluit een raamovereenkomst met de opdrachtnemer en binnen die raamovereenkomst worden nadere overeenkomsten gesloten. Kunt u aangeven wie Offerteaanvragen mag uitzetten en wie Nadere Overeenkomsten mag ondertekenen?	Offerteaanvragen worden uitgezet door de Veranderhub. Zie verder het antwoord op vraag 84.
85.	Beschrijvend document – §2.8 Nadere Opdrachten	In de bijlage 3D Nadere overeenkomst geeft u de mogelijkheid om Nadere opdrachten zowel in een vaste prijs als op basis van nacalculatie uit te voeren. In het beschrijvende document en het Programma van Eisen is niet vermeld welke van deze commerciële vorm gehanteerd zal worden. Kunt u aangeven hoe u verwacht dat een inschrijver offereert? In het geval van een vaste prijs, kunt u toelichten waarom eis 2.11 Ureninzet in dat geval proportioneel is?"	Nadere Opdrachten worden in de basis uitgevoerd op nacalculatiebasis tegen de aangeboden uurtarieven, met een in de Nadere Overeenkomst vastgelegd maximumbedrag op basis van de geoffreerde ureninzet (artikel 4.3 Nadere Overeenkomst). In overleg kan per Nadere Opdracht een vaste prijs worden overeengekomen. In beide gevallen is de begroting gebaseerd op de ureninzet per functieniveau; eis 2.11 blijft daarom van toepassing.
86.	Beschrijvend document – §4 Bewijsstukken na voorlopige gunning	In de tabel waarin de bewijsstukken zijn genoemd die moeten worden ingediend na voorlopige gunning, is de verificatietermijn niet ingevuld. Er staat nu: [XX] kalenderdagen. Welke termijn moet dit zijn?	10 Kalenderdagen
87.	Beschrijvend document – §4 Bewijsstukken na voorlopige gunning	Binnen hoeveel kalenderdagen moeten de bewijsstukken na voorlopige gunning (4-12) worden aangeleverd?	Zie het antwoord op vraag 87.
88.	Beschrijvend document – §4 Bewijsstukken na voorlopige gunning	Winnende partijen moeten binnen [XX] kalenderdagen de bewijsstukken overleggen. Kunt u aangeven binnen hoeveel kalenderdagen u dit wenst te ontvangen?	Zie het antwoord op vraag 87.
89.	Beschrijvend document – §4 Bewijsstukken na voorlopige gunning	Welke alternatieve bewijsstukken zijn nodig voor ondernemingen die niet controleplichtig zijn?	Voor niet-controleplichtige ondernemingen volstaat een beoordelings- of samenstellingsverklaring (hoofdstuk 4). Beschikt Inschrijver ook niet over een dergelijke verklaring, dan kan Inschrijver na voorlopige gunning een ander vergelijkbaar bewijsstuk overleggen, zoals de vastgestelde jaarrekening. Het is daarbij van belang dat

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
			de continuïteit van de onderneming daadwerkelijk wordt aangetoond.
90.	Beschrijvend document – §4 Referenties (kerncompetentie)	U spreekt over kerncompetenties (meervoud), maar er wordt 1 kerncompetentie uitgevraagd. Klopt het dat u één kerncompetentie uitvraagt, dus dat het meervoud niet klopt?	Er wordt één kerncompetentie uitgevraagd.
91.	Beschrijvend document – §4 Referenties (kerncompetentie)	U vraagt bij de geschiktheidseisen om 1 referentie per kerncompetentie. We zien daaronder bij Kerncompetenties echter maar 1 kerncompetentie staan. Klopt dat?	Zie het antwoord op vraag 91.
92.	Beschrijvend document – §4 Referenties (kerncompetentie)	Leidraad pag 20 "Referenties - U schrijft: 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: 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. In het document staat dat we per kerncompetentie minimaal 1 referent mogen opgeven en waarvan we per kerncompetentie er maximaal 1 dienen te overleggen. Er staat vervolgens 1 kerncompetentie beschreven. Klopt onze aanname dat we maximaal 1 referentie mogen aanleveren?"	Inschrijver levert minimaal één referentie aan. Zie ook het antwoord op vraag 91.
93.	Beschrijvend document – §4 Referenties (kerncompetentie)	Kunt u nader definiëren wat de Koninklijke Bibliotheek onder een “onderzoeks- en/of kennisinstelling” verstaat? Vallen hieronder universiteiten, hogescholen, academische medische centra, publieke	Onder een onderzoeks- en/of kennisinstelling verstaat de KB een organisatie waarvan het primaire proces bestaat uit het verrichten van onderzoek en/of het

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		kennisorganisaties en organisaties waarin kennisontwikkeling en kennisdeling een centrale functie vervullen? Valt een rechtbank hieronder?	ontwikkelen, beheren, ontsluiten of overdragen van kennis. Hieronder vallen in ieder geval universiteiten, universitair medische centra en publieke erfgoed- en kennisorganisaties zoals archieven en bibliotheken. Een rechtbank, middelbare scholen ,mbo/hbo-instellingen vallen hier niet onder.
94.	Beschrijvend document – §4 Referenties (kerncompetentie)	Onder kennis- of onderzoeksinstellingen verstaan wij o.a. Wo-, hbo-, mbo-instellingen en academische ziekenhuizen. Kunt u dat bevestigen? Zo niet kunt specificeren welke instellingen hiertoe behoren volgens aanbestedende dienst?	Zie het antwoord op vraag 94.
95.	Beschrijvend document – §4 Referenties (kerncompetentie)	Kunt u bevestigen dat een hogeschool voor jullie een kennisinstelling is, zoals bedoeld in H4 van het beschrijvend Document-geschiktheidseisen - technische en beroepsbekwaamheid.	Zie het antwoord op vraag 94.
96.	Beschrijvend document – §4 Referenties (kerncompetentie)	U geeft aan dat de inschrijver 1 referentieopdracht moet tonen zoals uitgevoerd bij " een onderzoeks- en/of kennisinstelling": wij gaan ervan uit dat alle rijkskennisinstellingen (de leden van het RKI-netwerk) ook onder deze definitie vallen. Is dat correct?	Zie het antwoord op vraag 94.
97.	Beschrijvend document – §4 Referenties (kerncompetentie)	Leidraad pag 20 Geldt het Nationaal Archief wat u betreft als onderzoeks- en/of kennisinstelling?	Zie het antwoord op vraag 94.
98.	Beschrijvend document – §4 Referenties (kerncompetentie)	Kan de aanbestedende dienst nader toelichten hoe het begrip "onderzoeks- en/of kennisinstelling" wordt geïnterpreteerd? Worden hieronder uitsluitend onderzoeks- en kennisinstellingen verstaan, of kunnen ook organisaties met een sterke kennisfunctie en/of maatschappelijke kennisopgave hieronder vallen?	Zie het antwoord op vraag 94. Organisaties met een (sterke) kennisfunctie waarvan het primaire proces niet bestaat uit onderzoek of kennis, vallen hier niet onder.
99.	Beschrijvend document – §4 Referenties (kerncompetentie)	De gevraagde referentie is gespecificeerd voor een onderzoeks- en/of kennisinstelling. Vanwaar deze beperking gezien het feit dat KB een ZBO is en naast een regietaak ook een stelseltaak heeft gekregen? Staat u open voor referenties bij ZBO's?	Nee. De KB zoekt ervaring in een omgeving die vergelijkbaar is met die van de KB. Een ZBO voldoet alleen als deze valt onder de definitie in het antwoord op vraag 94.
100.	Beschrijvend document – §4 Referenties (kerncompetentie)	Kan de KB verduidelijken welke organisaties zij onder onderzoeks- en/of kennisinstellingen verstaat? Kunnen ook referentieopdrachten bij organisaties in de energie- en infrastructuursector, waar kennisontwikkeling, innovatie en multidisciplinaire samenwerking een belangrijke rol spelen, voldoen aan deze eis, mits de aard en complexiteit van de veranderopgave vergelijkbaar zijn?	Nee. Zie het antwoord op vraag 94.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
101.	Beschrijvend document – §4 Referenties (kerncompetentie)	Moet de referentieopdracht zijn uitgevoerd bij een organisatie die als geheel kwalificeert als onderzoeks- of kennisinstelling, of volstaat een opdracht binnen een kennisintensief of onderzoekend organisatieonderdeel van een bredere organisatie?	Een opdracht binnen een organisatieonderdeel volstaat, mits dat onderdeel zelf als onderzoeks- of kennisinstelling kwalificeert (zie het antwoord op vraag 94) en de referentieopdracht voldoet aan de overige elementen van de kerncompetentie.
102.	Beschrijvend document – §4 Referenties (kerncompetentie)	u vraagt ons een referentieverklaring in te dienen. We lezen niet dat u bezwaar heeft tegen het gebruiken van uw eigen organisatie als referentie. Interpretieren we dat juist? Of compliceren we hiermee de beoordeling van uw zijde?	Ja, dat is toegestaan.
103.	Beschrijvend document – §4 Referenties (kerncompetentie)	Bij de kerncompetentie wordt begeleiding gevraagd op strategisch én tactisch en/of operationeel niveau. Begrijpen wij goed dat een referentie voldoet wanneer aantoonbaar op strategisch niveau én daarnaast op ten minste één van beide niveaus, tactisch of operationeel, is gewerkt?	Ja, dat wordt bevestigd.
104.	Beschrijvend document – §4 Referenties (kerncompetentie)	Mag één referentie bestaan uit meerdere samenhangende opdrachten die binnen dezelfde onderzoeks- of kennisinstelling zijn uitgevoerd, wanneer deze gezamenlijk aantonen dat sprake was van complexe organisatieontwikkeling, samenwerking tussen meerdere organisatieonderdelen en begeleiding op de gevraagde organisatie niveaus?	Ja, mits het gaat om samenhangende opdrachten binnen één verandertraject bij dezelfde instelling en deze worden beschreven in één referentieverklaring (Bijlage 2).
105.	Beschrijvend document – §4 Referenties (kerncompetentie)	Begrijpen wij goed dat een afgeronde referentieopdracht geldig is wanneer de einddatum op of na 16 november 2023 ligt, uitgaande van de sluitingsdatum van 16 november 2026? En kunt u bevestigen dat bij een lopende opdracht alle aantoonbaar behaalde resultaten tot de datum van inschrijving mogen worden beschreven?	Ja, beide worden bevestigd. Hou rekening met aangepaste planning.
106.	Beschrijvend document – §5.1 Gunningscriteria (puntenverdeling)	Op verschillende plekken in het beschrijvend document staan verschillende puntenverdelingen voor de presentatie. Kunt u bevestigen hoeveel punten maximaal kunnen worden behaald op G1.3 en een eenduidige tabel publiceren met alle gunningscriteria, wegingen en het maximale totaal?	De presentatie (G1.3) levert maximaal 100 punten op. De vermelding ‘Maximaal 50 punten’ in de kop van G1.3 is onjuist. Beschrijvend document is aangepast.
107.	Beschrijvend document – §5.1 Gunningscriteria (puntenverdeling)	In de tabel aan het begin van paragraaf 5.1 met de scores per gunningscriterium staat dat voor de presentatie maximaal 100 punten toegekend worden. Verderop in het document bij G1.3 staat in de kop: ‘Presentatie – Maximaal 50 punten’. Welke van de twee is juist?	Zie het antwoord op vraag 107.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		Als 50 punten juist is, wat betekent dat dan voor het totaal aantal te behalen punten? Wordt dat dan 950?	
108.	Beschrijvend document – §5.1 Gunningscriteria (puntenverdeling)	in de tabel in paragraaf 5.1 wordt maximaal 100 punten gereserveerd voor de score voor de Presentatie. In de kop van paragraaf 3.1 staat echter: “Maximaal 50 punten”. Kunt u aangeven wat het juiste aantal punten is dat maximaal verkregen kan worden voor dit onderdeel?	Zie het antwoord op vraag 107.
109.	Beschrijvend document – §5.1 Gunningscriteria (puntenverdeling)	G1.3 presentatie geeft in de tabel 100 punten en in de tekst 50 punten. Kunt u aangeven welke van de twee correct is?	Zie het antwoord op vraag 107.
110.	Beschrijvend document – §5.1 Gunningscriteria (puntenverdeling)	In paragraaf 5.1 staat voor G1.3 Presentatie een maximale score van 100 punten, terwijl de titel van G1.3 spreekt over maximaal 50 punten. Kunt u bevestigen hoeveel punten voor de presentatie kunnen worden behaald en, indien nodig, de puntentabel en totale kwaliteitsweging corrigeren?	Zie het antwoord op vraag 107.
111.	Beschrijvend document – §5.1 Gunningscriteria (puntenverdeling)	In de tabel onder 5.1 staat dat er 100 punten maximaal te behalen zijn bij de presentatie. In de kop G1.3 staat echter ‘Maximaal 50 punten’. Kan u helderheid geven over waar wij vanuit kunnen gaan?	Zie het antwoord op vraag 107.
112.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.1 Kwaliteit, sturing en rolopvatting	Leidraad 5.1.1, G1.1 (pagina 23): u geeft aan dat de beoordelingsaspecten geen nadere (sub)gunningscriteria zijn en geen onderlinge weging kennen. Kunt u toelichten welke aspecten u bedoelt waarmee u komt tot een integrale beoordeling. Deze vraag betreft ook de vergelijkbare opmerking bij G1.2 op pagina 24.	Hiermee worden de onderdelen bedoeld die per Gunningscriterium zijn opgenomen onder ‘Ga daarbij in op’ (G1.1) en ‘Ga in uw plan in ieder geval in op’ (G1.2). Deze onderdelen worden integraal beoordeeld en kennen geen afzonderlijke weging.
113.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.1 Kwaliteit, sturing en rolopvatting	Voor G1.1. en G1.2 wordt 4 A4 per onderdeel als maximum aantal pagina's gespecificeerd. Is het daarnaast nog mogelijk om pagina's te spenderen aan algemene beschrijvingen van bijvoorbeeld inschrijver, visie op de opdracht, beschrijving kernteam, etc?	Nee. Het maximum van 4 A4 per Gunningscriterium geldt voor alle informatie, met uitzondering van het voorblad en de inhoudsopgave.
114.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.1 Kwaliteit, sturing en rolopvatting	U vraagt hier om op toekomstige nog onbekende nadere opdrachten een specifieke voor die opdracht aanpak/evaluatie te beschrijven, die niet algemeen is. Zoekt u hier naar een procesbeschrijving? Of heeft u meer inhoudelijke toelichting bij de nadere opdrachten zodat we gericht/specifieker een aanpak kunnen beschrijven?	De KB vraagt geen procesbeschrijving alleen; een beschrijving van de werkwijze is onvoldoende (zie G1.1). Inschrijver wordt gevraagd zichtbaar te maken welke afwegingen hij maakt, bijvoorbeeld aan de hand van eigen voorbeelden. De KB verstrekt geen nadere informatie over toekomstige Nadere Opdrachten; zie ook het antwoord op vraag 26.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
115.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.1 Kwaliteit, sturing en rolopvatting	In paragraaf 5.1.1 benadrukt de KB dat keuzes voor interventies contextgericht moeten zijn en niet voort mogen komen uit een starre inhoudelijke methodiek. Wat ons betreft een uitstekende keuze. Het zou niet juist zijn om in de zoektocht naar goede oplossingen te vroeg beperkingen op te leggen of doelredenering toe te passen. Dit gezegd hebbende, dit geldt voor de inhoud. Om deze inhoudelijke zoektocht effectief te laten verlopen kan een procesmatig beheersingskader zeer handig zijn. Zou de KB positief staan ten aanzien van het inrichten en bewaken van het proces voor dit lerend vermogen als onderdeel van de opdracht van de externe partner samen met de veranderhub?	Ja, de KB staat hier positief tegenover. Het is aan Inschrijver om dit binnen G1.1 uit te werken.
116.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.1 Kwaliteit, sturing en rolopvatting	U vraagt inschrijver om bij beantwoording van G1.1 bij 'Van vraagstuk naar passende inzet' aan te geven hoe inschrijver voorkomt dat de eigen voorkeursaanpak leidend wordt. Kunt u de achtergrond van deze vraag toelichten? Heeft u bijvoorbeeld negatieve ervaringen met externe bureaus op dit vlak?	De KB doet geen uitspraken over ervaringen met externe bureaus. De achtergrond is beschreven bij G1.1: keuzes over inzet en aanpak moeten gebaseerd zijn op het vraagstuk, de context en de beoogde resultaten en niet op een vaste methodiek of standaardaanpak.
117.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.1 Kwaliteit, sturing en rolopvatting	Leidraad pag 22 In uw leidraad geeft u op pagina 22 aan te verwachten dat wij beschrijven hoe wij per NOK en op het niveau van de Raamovereenkomst de kwaliteit en effectiviteit van onze dienstverlening bewaken en bijsturen. Dat kunnen wij het beste doen als wij scherp hebben wat uw doelstellingen zijn en wie u als uw klant beschouwt. Over uw doelstellingen bent u helder. Kunt u ons toelichten wie u als uw klant(en) beschouwt? Dit helpt ons bij het goed beantwoorden van uw Gunningscriteria.	Opdrachtgever is de KB; de Nadere Opdrachten worden verstrekt door de Veranderhub in opdracht van het DT. De leidinggevend, teams en medewerkers met wie Opdrachtnemer in de uitvoering samenwerkt, zijn de interne afnemers van de dienstverlening.
118.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.1 Kwaliteit, sturing en rolopvatting	u noemt hier ook het maken en opvolgen van afspraken. Kunt u nader toelichten op wat voor afspraken u hier doet?	Hiermee worden afspraken tussen de Veranderhub en Opdrachtnemer bedoeld over de kwaliteit en resultaten van de Raamovereenkomst als geheel, zoals acties en verbeterpunten uit het evaluatieoverleg (eis 1.6) en afspraken naar aanleiding van voortgangsrapportages en evaluaties (eis 2.12 en 2.13).
119.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (lopende werkzaamheden)	Kan de KB nader toelichten welke externe partij(en) momenteel werkzaamheden uitvoeren op het gebied van organisatieontwikkeling? Tevens verzoeken wij inzicht te geven in de aard, omvang, looptijd en belangrijkste resultaten van de lopende werkzaamheden, zodat	De KB maakt de naam van de huidige externe partij niet bekend. Over de lopende werkzaamheden kan de KB het volgende delen:

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		inschrijvers de gevraagde transitie en kennisoverdracht realistisch kunnen inschatten.	De afgelopen periode zijn met externe begeleiding verschillende organisatieontwikkelopdrachten uitgevoerd en/of opgestart. Deze richten zich op de volgende veranderopgaven: • Herstructurering en inrichting van afdelingen: begeleiding bij de herinrichting en bemensing van afdelingen, met aandacht voor de inrichting volgens nieuwe organisatieprincipes, heldere rollen en verantwoordelijkheden en het begeleiden van medewerkers tijdens de overgang naar de nieuwe structuur. • Doorontwikkeling van de samenwerking en werkwijze: aansluitend op de herstructurering is begeleiding ingezet om de nieuwe organisatiestructuur in de praktijk goed te laten functioneren. De focus ligt op horizontale samenwerking tussen afdelingshoofden en medewerkers, een gezamenlijke <i>way of working</i>, heldere overlegstructuren en het lerend verbeteren van de samenwerking. • Samenwerking rondom een vraagstuk: begeleiding van afdelingshoofden bij het vertalen van strategische doelen naar een gedeelde visie, heldere rollen en verantwoordelijkheden en effectieve samenwerking, met als doel een samenhangende en aansprekende dienstverlening.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
			Way of working binnen de IV-keten: ondersteuning van de kerngroep bij het ontwikkelen en verankeren van een uniforme werkwijze, met nadruk op de menselijke en gedragsmatige kant van verandering, het bespreekbaar maken van knelpunten en het leren in de praktijk. De opdrachten verschillen in omvang en doorlooptijd en worden afgestemd op de voortgang en ontwikkelbehoefte van de betrokken teams en afdelingen. Een belangrijk gezamenlijk uitgangspunt is de verbinding met het leiderschapsprogramma en andere lopende veranderopgaven. De ervaringen uit deze opdrachten vormen bovendien waardevolle input voor het verder ontwikkelen van de veranderkundige aanpak binnen de KB.
120.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (lopende werkzaamheden)	Bij G1.2 stelt KB dat een externe partij momenteel werkzaamheden uitvoert. Vraag: welke externe partij voert momenteel deze werkzaamheden uit?	Zie het antwoord op vraag 120.
121.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (lopende werkzaamheden)	"De nieuwe Opdrachtnemer bouwt zorgvuldig voort op de ingezette werkzaamheden." Kunt u verduidelijken welke werkzaamheden ingezet zijn? En welke (externe) partijen zijn daarbij betrokken geweest?	Zie het antwoord op vraag 120.
122.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (lopende werkzaamheden)	U beschrijft hier: "Bij aanvang van de Raamovereenkomst voert een externe partij al werkzaamheden uit op het gebied van organisatieontwikkeling binnen de KB". Welke werkzaamheden zijn al uitgevoerd en tot welke concrete resultaten heeft dit geleid?	Zie het antwoord op vraag 120.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
123.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (lopende werkzaamheden)	Kan de KB aangeven welke concrete verandertrajecten, ontwikkelprogramma's, organisatieontwerpen, cultuurinterventies en/of governancevraagstukken momenteel in uitvoering zijn, naar verwachting zullen doorlopen na contractstart en bij welke interne dan wel externe partijen deze zijn belegd?	Zie het antwoord op vraag 120.
124.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (lopende werkzaamheden)	U schrijft in paragraaf 2.1 dat de Veranderhub wordt ondersteund waar nodig en dat er in dat kader waar nodig ook externe expertise wordt ingehuurd. Kunt u aangeven welk extern bureau de Veranderhub nu ondersteunt en, specifieker, om wat voor expertise het bij die ondersteuning gaat?	Zie het antwoord op vraag 120.
125.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (lopende werkzaamheden)	U schrijft dat de Veranderhub wordt ondersteund waar nodig en er externe expertise wordt ingehuurd. Kunt u aangeven wat tot nu toe is gerealiseerd ten opzichte van de uitgangssituatie van de Veranderhub en waarvoor tot nu toe externe expertise is ingehuurd? Wat is het merkbare effect tot dusver?	Zie het antwoord op vraag 120.
126.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (lopende werkzaamheden)	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 die door een andere partij is vormgegeven. Vraag: is de externe partij genoemd in G1.2, dezelfde als genoemd in 2.3 pagina 12 2e alinea?	De KB doet geen uitspraken over interne contractanten.
127.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (lopende werkzaamheden)	U beschrijft hier: "Bij aanvang van de Raamovereenkomst voert een externe partij al werkzaamheden uit op het gebied van organisatieontwikkeling binnen de KB". Wat betekent dit voor de positie van deze partij bij de onderhavige aanbesteding?	De huidige externe partij mag, net als iedere andere Geïnteresseerde, inschrijven op deze Aanbesteding. Om een gelijk speelveld te waarborgen deelt de KB in deze Nota van Inlichtingen de relevante informatie over de lopende werkzaamheden (zie het antwoord op vraag 120). Alle Inschrijvingen worden op dezelfde wijze beoordeeld.
128.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (lopende werkzaamheden)	Kan de KB bevestigen dat de huidige externe partij verplicht is actief mee te werken aan de overdracht? Welke documentatie, evaluaties, methodieken, besluiten en lopende werkstromen stelt de KB bij aanvang beschikbaar aan de nieuwe opdrachtnemer?	De KB verwacht dat de huidige externe partij meewerkt aan een zorgvuldige overdracht en zal zich daarvoor inspannen. Bij aanvang stelt de KB de beschikbare documentatie, evaluaties, besluiten en overzichten van lopende werkstromen beschikbaar aan Opdrachtnemer.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
129.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (lopende werkzaamheden)	Bij G1.2 stelt KB dat een externe partij momenteel werkzaamheden uitvoert. Vraag: blijft deze partij betrokken naast opdrachtnemer en welke rol heeft deze partij?	De werkzaamheden van de huidige externe partij op het gebied van organisatieontwikkeling worden bij aanvang van de Raamovereenkomst afgerond. Daarna heeft deze partij geen rol naast Opdrachtnemer, behoudens de medewerking aan de overdracht.
130.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (lopende werkzaamheden)	Bij G1.2 stelt KB dat een externe partij momenteel werkzaamheden uitvoert. Vraag: is het de bedoeling dat deze partij kennis/werk overdraagt aan opdrachtnemer?	Ja. Zie de antwoorden op vraag 130 en 129.
131.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (lopende werkzaamheden)	U schrijft dat de nieuwe opdrachtnemer zorgvuldig voortbouwt op de ingezette werkzaamheden. Welk type werkzaamheden zijn reeds ingezet en hoe ziet de betrokkenheid van de reeds gecontracteerde externe partij er in de volgende fase, de fase van onderhavige opdracht, uit?	Zie de antwoorden op vraag 120 en 130.
132.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (lopende werkzaamheden)	Bij G1.2 stelt KB dat een externe partij momenteel werkzaamheden uitvoert. Vraag: welke sporen lopen momenteel met deze partij en welke overdrachtsdocumentatie komt beschikbaar?	Zie het antwoord op vraag 120 en 129.
133.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (lopende werkzaamheden)	U vraagt om een aanpak om werkzaamheden over te nemen en continuïteit te borgen. Kunt u nadere informatie geven over de huidige externe adviseur en welke documentatie en andere dossiervorming deze externe adviseur heeft. En of er nog beperkingen zijn met betrekking tot de beschikbaarheid van deze adviseur in het kader van de overdracht.	Zie de antwoorden op vraag 120 en 129.
134.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (lopende werkzaamheden)	Leidraad 5.1.1, G1.2 (pagina 23): wij vinden het vanzelfsprekend om vanuit transparantie vanaf het begin van een opdracht met u te communiceren over kennisopbouw. Welke afspraken (exit scenario) hebt u met uw huidige partner gemaakt om bij afronding van de Raamovereenkomst mee te werken aan de overdracht van kennis.	Zie het antwoord op vraag 129.
135.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (lopende werkzaamheden)	U vraagt ons hier aan te geven hoe wij ervoor zorgen dat kennis niet uitsluitend bij ons komt te liggen, maar ook binnen de organisatie wordt opgebouwd. Wat zijn uw ervaringen hiermee met de deelopdrachten die de huidige externe partij al uitvoert?	De KB doet geen uitspraken over ervaringen met de huidige externe partij.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
136.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (borging, effectmeting en afbouw)	Beschrijvend document G1.2 Transitie, verandervermogen en afbouw afhankelijkheid, pagina 23 "Kunt u aangeven welke voorwaarden u stelt aan een borgingsplan."	De KB stelt geen andere voorwaarden aan het implementatie- en borgingsplan dan de onderdelen die bij G1.2 zijn opgenomen en de vormvereisten (maximaal 4 A4).
137.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (borging, effectmeting en afbouw)	Beschrijvend document G1.3 Presentatie, pagina 25 "Kunt u aangeven welke voorwaarden u stelt aan een implementatieplan."	Het implementatieplan waarnaar bij G1.3 wordt verwezen, is het implementatie- en borgingsplan uit G1.2. Zie het antwoord op vraag 138.
138.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (borging, effectmeting en afbouw)	In Gunningscriterium G1.2 – voortgang, borging en effectmeting wordt gevraagd naar metingen. Voor het volgen van verandering willen wij onderscheid maken tussen implementatie, adoptie en resultaat. Welke KPI's of indicatoren gebruikt de KB momenteel voor deze drie niveaus? Welke nulmetingen, databronnen, doelwaarden en meetfrequenties zijn beschikbaar, wie is eigenaar van de gegevens en hoe worden uitkomsten besproken en gebruikt voor bijsturing? Indien nog geen indicatoren bestaan, mag de opdrachtnemer deze in een nadere opdracht samen met de KB ontwikkelen?	De KB hanteert op dit moment geen vastgestelde KPI's, nulmetingen of doelwaarden voor de organisatieontwikkeling op deze drie niveaus. Ja, Opdrachtnemer mag indicatoren in een Nadere Opdracht samen met de KB ontwikkelen. Dit sluit aan bij eis 2.13: voorafgaand aan ieder begeleidingstraject wordt vastgesteld hoe de opbrengsten worden gemeten.
139.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (borging, effectmeting en afbouw)	Aan de hand van welke concrete indicatoren, observaties of organisatieresultaten bepaalt de KB gedurende de looptijd of de beoogde organisatieontwikkeling succesvol verloopt?	Zie het antwoord op vraag 140. De wijze van meten wordt per Nadere Opdracht vastgesteld (eis 2.13).
140.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (borging, effectmeting en afbouw)	In Gunningscriterium G1.2 – ontwikkeling van interne veranderkracht vraagt de KB om versterking van het interne verandervermogen en om afbouw van externe afhankelijkheid. Welke concrete taken, producten, besluiten en veranderkundige competenties moeten de Veranderhub en de lijnorganisatie aan het einde van een nadere opdracht zelfstandig kunnen uitvoeren? En aan de hand van welke resultaten, gedragsindicatoren of overdrachtscriteria stelt de KB vast dat dit niveau daadwerkelijk is bereikt?	Dit wordt per Nadere Opdracht vastgesteld in het Plan van Aanpak (eis 2.9 en 2.13). Het is aan Inschrijver om in G1.2 (onderdeel 4) te beschrijven aan welke signalen hij en de organisatie herkennen dat de organisatie een rol of taak zelfstandig kan dragen.
141.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (borging, effectmeting en afbouw)	Betekent de eis dat de externe inzet gedurende de looptijd "aantoonbaar afneemt" dat de KB een concrete afname in uren of kosten verwacht, of mag afbouw ook worden aangetoond door overdracht van rollen, kennis, methodieken en uitvoerende verantwoordelijkheid, terwijl voor nieuwe vraagstukken externe expertise beschikbaar blijft?	De KB verwacht dat de externe inzet gedurende de looptijd aantoonbaar afneemt, ook in uren en kosten. De overdracht van rollen, kennis, methodieken en verantwoordelijkheden is daarvoor het middel. Dit neemt niet weg dat voor nieuwe vraagstukken externe expertise kan worden ingezet.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
142.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.2 Transitie (borging, effectmeting en afbouw)	Vraag: Kan de KB nader toelichten welk eindbeeld zij voor ogen heeft ten aanzien van de afbouw van externe ondersteuning na afloop van de raamovereenkomst?	Een organisatie die veranderingen zelfstandig kan begeleiden en dragen, waarbij externe ondersteuning alleen nog aanvullend wordt ingezet voor specifieke expertise (Bijlage 10). Zie ook het antwoord op vraag 143.
143.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.3 Presentatie	Op basis van welke vooraf vastgestelde regel wordt bepaald welke inschrijvers “kans maken op een gunning” en worden uitgenodigd voor de presentatie?	Na de beoordeling van G1.1, G1.2 en van de prijs worden de Inschrijvers uitgenodigd die, uitgaande van de maximale score op G1.3, nog in aanmerking kunnen komen voor gunning.
144.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.3 Presentatie	Alleen partijen die een kans maken op gunning worden uitgenodigd voor een presentatie. Dat suggereert een pre-selectie. Kunt u aangeven hoe deze pre-selectie zal plaatsvinden?	Zie het antwoord op vraag 145.
145.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.3 Presentatie	Leidraad 5.1.1, G1.3 (pagina 25): op basis van welke criteria (en bijbehorende drempelwaardes) toetst u of een inschrijvende partij wel of niet wordt uitgenodigd voor een presentatie?	Zie het antwoord op vraag 145.
146.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.3 Presentatie	Kunt u bevestigen dat de bijeenkomst 45 minuten duurt. In het beschrijvend document staat eenmaal 30 minuten, maar bij optellen van de afzonderlijke onderdelen komen we op 45 minuten.	Beschrijvend document paragraaf 5.1.1 - G1.3 is aangepast.
147.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.3 Presentatie	u biedt 20 minuten de tijd voor het presenteren van de antwoorden op de open vragen. Wat verstaat u onder de open vragen? De beschrijving onder de punten 1, 2 en 3 onder deze paragraaf? Of andere open vragen die ter plaatse worden gesteld? Kunt u dit verduidelijken?	Hiermee worden de drie onderwerpen bedoeld die bij G1.3 zijn opgenomen: 1. Implementatie en continuïteit, 2. Kwaliteit en doelstellingen en 3. Samenwerking en professioneel oordeel.
148.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.3 Presentatie	“De presentatie dient verzorgd te worden door het aangeboden kernteam.” Verwacht u dat het volledige kernteam aanwezig is of alleen een vertegenwoordiging, waaronder de beoogd projectleider?	De KB verwacht dat het volledige kernteam aanwezig is, inclusief de vaste contactpersoon (eis 1.2). Zie ook het antwoord op vraag 186.
149.	Beschrijvend document – §5.1.1 G1.3 Presentatie	Kan de KB nader specificeren welke rollen zij beschouwt als onderdeel van het kernteam dat de presentatie verzorgt en naar verwachting een sleutelrol zal vervullen binnen de uitvoering van de raamovereenkomst?	Zie het antwoord op vraag 186.
150.	Beschrijvend document – §5.1.2 Prijs en Bijlage 5 Prijzenblad	In §5.1, §5.1.2 en §6.1 wordt uitgegaan van een relatieve prijsbeoordeling met maximaal 300 punten. Bijlage 5 bevat daarentegen een absolute beoordeling van twee uurtarieven met maximaal 200 punten. Welke beoordelingssystematiek is van toepassing? Wilt u de stukken en het prijzenblad hiermee in	Het Prijzenblad (Bijlage 5) is leidend. Er wordt geen totaalprijs berekend en geen relatieve beoordeling (Xmin/Xlev) toegepast; de betreffende passages in paragraaf 5.1.2 en paragraaf 6.1 (onder 6) is aangepast, zie beschrijvend document en aangepast prijzenblad.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		overeenstemming brengen en, indien een totaalprijs wordt beoordeeld, de berekening daarvan specificeren?	
151.	Beschrijvend document – §5.1.2 Prijs en Bijlage 5 Prijzenblad	Paragraaf 5.1.2 beschrijft een relatieve formule (X_{min}/X_{lev}) en een “totaalprijs onderaan het Prijzenblad”, inclusief kortingen voor het berekenen van de score voor prijs. Het Prijzenblad bevat twee uurtarieven met vaste scoretrappen en geen totaalprijs. Kunt u uitleggen hoe u een totaalprijs berekent?	Zie het antwoord op vraag 153.
152.	Beschrijvend document – §5.1.2 Prijs en Bijlage 5 Prijzenblad	De methodiek van prijsbeoordeling is verschillend tussen Beschrijvend Document en het Prijzenblad (relatieve beoordeling vs absolute beoordeling). Kunt u s.v.p. een eenduidige definitieve prijsbeoordeling aangeven?	Zie het antwoord op vraag 153.
153.	Beschrijvend document – §5.1.2 Prijs en Bijlage 5 Prijzenblad	In de tabel in paragraaf 5.1 wordt maximaal 300 punten gereserveerd voor de score voor de Totaalprijs. In de bijlage 5 - Prijzenblad staat echter in cel B12 maximaal 200 punten. Kunt u aangeven wat het juiste aantal punten is dat maximaal verkregen kan worden voor dit onderdeel?	Zie het antwoord op vraag 153.
154.	Beschrijvend document – §5.1.2 Prijs en Bijlage 5 Prijzenblad	Het beschrijvend document kent aan prijs 300 van de 1000 punten toe, maar Bijlage 5 geeft maximaal 200 punten. Kunt u aangeven welke maximum score geldt en hoe worden de in Bijlage 5 berekende punten omgezet in de 30% weging?	Zie het antwoord op vraag 153.
155.	Beschrijvend document – §5.1.2 Prijs en Bijlage 5 Prijzenblad	Kunt u bevestigen dat uitsluitend een uurtarief gevraagd wordt voor inzet van medior en senior adviseurs en dat de maximumprijs geldt zoals op het prijzenblad?	Ja, er wordt uitsluitend een uurtarief gevraagd.
156.	Beschrijvend document – §5.1.2 Prijs en Bijlage 5 Prijzenblad	In bijlage 5 sluiten de formules en de weergegeven tariefstaffels niet op elkaar aan. Bij een mediortarief van € 130 of € 135 kent de formule een andere score toe dan de tabel. Bij de seniorstaffel is exact € 170 niet ingedeeld, terwijl de formule wel een score geeft. Kunt u de juiste inclusieve en exclusieve grenzen bevestigen en de tabellen en formules consistent aanpassen?	Prijzenblad is aangepast en wordt gepubliceerd.
157.	Beschrijvend document – §5.1.2 Prijs en Bijlage 5 Prijzenblad	De formule in C9 geeft bij € 130,00 de score 100, de tabel geeft 75 ($\geq$ € 130). Bij € 135,00 geeft de formule 75 en de tabel 50. Bij senior geeft de formule bij € 170,00 de score 100, terwijl de tabel dit bedrag niet dekt ($<$ € 170 en $>$ € 170). Welke waarde geldt bij exact € 130, exact € 135 en exact € 170?	Bij exact € 130 voor medior en exact € 170 voor senior geldt 150 punten en bij exact € 135 voor medior geldt 125 punten. Zie het antwoord op vraag 159. Prijzenblad is aangepast en wordt gepubliceerd.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
158.	Beschrijvend document – §5.1.2 Prijs en Bijlage 5 Prijzenblad	Welke objectieve kenmerken hanteert de KB voor het onderscheid tussen een medior en een senior adviseur, bijvoorbeeld ervaring, zelfstandigheid en complexiteit van werkzaamheden? Hoe beoordeelt de KB vervolgens of het voorgestelde functieniveau en de geraamde ureninzet passend en marktconform zijn?	De KB hanteert geen vaste definitie. Als uitgangspunt geldt dat een Medior adviseur zelfstandig (deel)werkzaamheden uitvoert binnen een Nadere Opdracht, zoals procesbegeleiding en ondersteuning bij implementatie, en relevante werkervaring heeft in vergelijkbare trajecten. Een Senior adviseur heeft ruime ervaring met complexe veranderopgaven, adviseert op strategisch en tactisch niveau (waaronder het DT en afdelingshoofden) en treedt op als (kritisch) klankbord. Per Nadere Opdracht motiveert Opdrachtnemer de voorgestelde inzet en functieniveaus (eis 2.10). De KB beoordeelt de passendheid en marktconformiteit op basis van de aard, complexiteit en verantwoordelijkheden van de werkzaamheden en de onderbouwing in het Plan van Aanpak (eis 2.9 t/m 2.11).
159.	Beschrijvend document – §5.1.2 Prijs en Bijlage 5 Prijzenblad	De prijsbijlage onderscheidt uitsluitend de categorieën "medior adviseur" en "senior adviseur". Kan de aanbestedende dienst verduidelijken welke uitgangspunten zij hanteert voor de indeling van adviseurs in deze categorieën?	Zie het antwoord op vraag 161.
160.	Beschrijvend document – §5.1.2 Prijs en Bijlage 5 Prijzenblad	U vraagt om een uurtarief per medior adviseur en per senior adviseur. Vervolgens schetst u tariefschalen met bijbehorende score als ons tarief in die schaal valt. Naar onze mening zijn de tariefschalen voor medior adviseurs echter niet marktconform. Om als organisatieontwikkelbureau in de huidige context met flinke compliance-eisen van de overheid gezond te blijven en te overleven, kunnen wij ons niet veroorloven tegen de door u geschetste uurtarieven voor medior adviseurs te werken. Wellicht kunt u toelichten wat voor ervaringsniveau u verwacht bij een medior adviseur? Wilt u overwegen de tariefschalen marktconform aan te passen? We denken daarbij aan: < 140 140-160 160-180 180-200	Nee, de KB past de tariefstaffels niet aan. Voor het ervaringsniveau van een Medior adviseur, zie het antwoord op vraag 161.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		>200	
161.	Beschrijvend document – §5.1.2 Prijs en Bijlage 5 Prijzenblad	Een deel van de gevraagde dienstverlening betreft strategisch organisatieadvies waarvoor de genoemde maximumtarieven niet marktconform zijn. Denk aan het zijn van een kritisch klankbord voor de directie en de veranderhub. Daarnaast sluit het door u gevraagde onderscheid in twee functielagen (medior en senior) niet aan bij de gebruikelijke organisatie van adviesbureaus. Bent u bereid een partnerniveau toe te voegen aan het prijzenblad met hogere maximum tarieven?	Nee, niet akkoord. Er wordt geen partnerniveau toegevoegd. De KB verwacht dat strategisch advies en de rol van kritisch klankbord door Senior adviseurs worden ingevuld.
162.	Beschrijvend document – §5.1.2 Prijs en Bijlage 5 Prijzenblad	Is er een mogelijkheid om tarieven jaarlijks te indexeren conform het CPI?	Zie artikel 4.4 & 4.5 in aangepaste versie concept Raamovereenkomst.
163.	Beschrijvend document – §5.1.2 Prijs en Bijlage 5 Prijzenblad	ARVODI Paragraaf 14.1 [Indien geen indexatiemechanisme] Inschrijver meent dat het onredelijk is voor een meerjarige overeenkomst gehouden te zijn aan een vaste prijs en stelt derhalve voor [...]	Zie het antwoord op vraag 165.
164.	Beschrijvend document – §6.1 Beoordeling Inschrijving (gelijke score)	Bij de regeling voor gelijke totaalscores zijn de doorslaggevende criteria nog aangeduid als "<1>" en "<2>" en staat nog een aanvulinstructie (verder uitwerken). Wilt u de definitieve volgorde van doorslaggevende criteria en de volledige procedure bij een gelijke score vastleggen?	Bij een gelijke totaalscore wordt gegund aan de Inschrijver met de hoogste score op kwaliteit (G1.1 t/m G1.3 samen). Is die score ook gelijk, dan is achtereenvolgens de score op G1.1, G1.2 en G1.3 doorslaggevend. Is de score dan nog steeds gelijk, dan vindt loting plaats door een onafhankelijke notaris.
165.	Beschrijvend document – §6.2 Beoordelingscommissie	Kan de KB inzicht geven in de samenstelling van de beoordelingscommissie, waaronder de vertegenwoordigde functies, organisatieonderdelen en expertises die betrokken zijn bij de beoordeling van de inschrijvingen?	De beoordelingscommissie bestaat uit: Strategisch Adviseur Organisatieontwikkeling (Veranderhub), lid kernteam tactische sturing, een afdelingshoofd en een HR-adviseur. De namen van de leden worden niet bekendgemaakt.
166.	Beschrijvend document – §6.2 Beoordelingscommissie	Hoe ziet het beoordelingsteam van de aanbesteding eruit? Welke personen en met welke rollen/functies zijn hierbij betrokken?	Zie het antwoord op vraag 168.
167.	Beschrijvend document – §6.2 Beoordelingscommissie	In de beschrijving van de opdracht noemt u een aantal interne stakeholders. In paragraaf 6.2 geeft u aan dat de beoordelingscommissie bestaat uit verschillende experts. Kunt u explicieter aangeven welke interne stakeholders betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van deze aanbesteding en welke interne stakeholders vertegenwoordigd zijn in de	Zie het antwoord op vraag 168. De KB doet geen nadere uitspraken over de interne stakeholders die betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van deze Aanbesteding.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		beoordelingscommissie(s)? We weten namelijk uit ervaring dat succesvolle organisatieontwikkeling samenhangt met betrokkenheid van de directieleden. Dat geldt ook voor hun betrokkenheid bij de selectie van het in te huren bureau.	
168.	Beschrijvend document – §6.2 Beoordelingscommissie	Bestaat de beoordelingscommissie voor de presentatie uit dezelfde personen als de commissie die de schriftelijke beoordeling verzorgt? Indien dit niet het geval is, kan de KB toelichten welke functies en disciplines deelnemen aan de presentatiebeoordeling?	Ja, dezelfde beoordelingscommissie beoordeelt de schriftelijke Inschrijving en de presentatie. Zie ook het antwoord op vraag 168.
169.	Beschrijvend document – §7.4 Checklist bij Inschrijving	In de checklist bij inschrijving vermeldt u [Productinformatie] en [Bewijsmiddelen vereiste standaarden]. We kunnen uit de aanbestedingsdocumenten verder niet afleiden wat u hiermee bedoelt. Welke informatie verwacht u bij deze twee vermeldingen precies van ons?	Deze vermeldingen zijn niet van toepassing en komen te vervallen.
170.	Beschrijvend document – §7.14 Inschrijven met andere ondernemingen	Kunt u voor de zekerheid bevestigen dat een onderaannemer waarop geen beroep wordt gedaan voor de geschiktheidseisen (maar uitsluitend in te zetten voor de uitvoering van de opdracht, categorie IID in het UEA) geen UEA hoeft in te dienen?	Ja, dat wordt bevestigd. De Onderaannemer dient wel te worden vermeld in het UEA en in de Inschrijving (paragraaf 7.14).
171.	Beschrijvend document – §7.14 Inschrijven met andere ondernemingen	Kunt u voor de zekerheid (opdrachtgevers gaan hier namelijk verschillend mee om, weten we uit ervaring) bevestigen dat onderaannemers die een UEA invullen onderdeel IV niet hoeven invullen? Kunt u dus ook bevestigen dat uitsluitend de hoofdaannemer onderdeel IV invult?	Ja, dat wordt bevestigd. Deel IV van het UEA wordt uitsluitend door Inschrijver ingevuld. Zie ook het antwoord op vraag 173.
172.	Beschrijvend document – §7.14 Inschrijven met andere ondernemingen	Bij een beroep op derden dient een terbeschikkingstellingsverklaring te worden overlegd. Doelt u hiermee op bijlage 7 en/of 8? Of verwacht u nog een ander document van inschrijvers? Kunt u specificeren wat u precies van inschrijvers verwacht bij een beroep op derden?	Ja. Bij een beroep op de financiële en economische draagkracht van een Derde wordt Bijlage 7 ingediend en bij een beroep op de technische bekwaamheid van een Derde Bijlage 8. Deze Bijlagen gelden als terbeschikkingstellingsverklaring. Daarnaast vult de Derde een eigen UEA in (hoofdstuk 4).
173.	Beschrijvend document – §7.14 Inschrijven met andere ondernemingen	Klopt het dat wij bijlage 8 alleen invullen indien wij een beroep doen om een derde en dus een samenwerkingsverband of onderaannemerschap aangaan met een andere organisatie bij de inschrijving?	Ja, dat klopt. Bijlage 8 wordt alleen ingediend als Inschrijver een beroep doet op de technische bekwaamheid van een Derde. Bij onderaanneming zonder een dergelijk beroep is dat niet nodig. Zie ook het antwoord op vraag 175.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
174.	Beschrijvend document – §7.14 Inschrijven met andere ondernemingen	Kopt het dat bijlage 7 alleen ingediend hoeft te worden indien wij een samenwerkingsverband of onderaannemerschap aangaan met een derde, een andere organisatie.	Ja. Bijlage 7 wordt alleen ingediend als Inschrijver een beroep doet op de financiële en economische draagkracht van een Derde. Zie ook het antwoord op vraag 176.
175.	Programma van Eisen – Eis 1.6 Evaluatieoverleg	KB stelt dat zij verantwoordelijk is voor de agenda van deze overleggen. Vraag: Is inschrijver toegestaan om agendapunten in te brengen die bijdragen aan de kwaliteit van het overleg en/of urgentie van het onderwerp?	Ja, dat is toegestaan.
176.	Programma van Eisen – Eis 1.7 Overgang dienstverlening	Bent u bereid eis 1.7 zodanig aan te passen dat Opdrachtnemer alle redelijke medewerking verleent en recht heeft op een redelijke vergoeding voor de in dat kader verrichte werkzaamheden, waaronder werkzaamheden ten behoeve van de overdracht aan een andere partij?	Nee, niet akkoord. De KB verwacht dat Opdrachtnemer, net als van de huidige externe partij wordt verwacht (G1.2), kosteloos meewerkt aan een zorgvuldige overdracht.
177.	Programma van Eisen – Eis 1.9 en 5.1 AI-gebruik	Eis 1.9 en eis 5.1 stellen vergaande beperkingen aan het gebruik van AI door Opdrachtnemer. De verplichting om voor ieder gebruik en iedere latere toevoeging, wijziging of activatie van een AI-component voorafgaande schriftelijke toestemming te verkrijgen, beperkt Opdrachtnemer onevenredig in haar bedrijfsvoering en dienstverlening. Bovendien wordt verlangd dat Opdrachtnemer reeds volledig voldoet aan bepalingen van de AI-verordening die nog niet van toepassing zijn. Bent u bereid eis 1.9 en eis 5.1 zodanig aan te passen dat Opdrachtnemer AI-toepassingen mag gebruiken zonder voorafgaande schriftelijke toestemming, mits zij daarbij voldoet aan de op dat moment toepasselijke wet- en regelgeving, passende technische en organisatorische maatregelen treft en de werkzaamheden niet uitsluitend zal baseren op de output van AI?	Nee, niet akkoord. Gelet op de aard van de informatie waarmee Opdrachtnemer werkt (vertrouwelijke organisatie- en persoonsgegevens), wil de KB vooraf toestemming geven voor het gebruik van AI. De KB zal deze toestemming niet op onredelijke gronden weigeren.
178.	Programma van Eisen – Eis 1.9 en 5.1 AI-gebruik	In Eis 5.1 PvE staan richtlijnen over het gebruik van AI. Wellicht kan opdrachtgever uitgebreider beleid met ons delen? En de tools en omgevingen die binnen de KB in zijn algemeenheid zijn toegestaan, waarmee wij onze opdrachten kunnen ondersteunen, met bijv. generatieve AI ten dienst van analyse, structurering en het opstellen van conceptteksten.	De KB deelt in het kader van deze Aanbesteding geen aanvullend beleid. Het gebruik van AI is toegestaan na voorafgaande schriftelijke toestemming van de KB (eis 1.9 en 5.1). Welke tools en omgevingen daarbij zijn toegestaan, wordt na gunning met Opdrachtnemer afgestemd. Zie ook het antwoord op vraag 180.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
179.	Programma van Eisen – Eis 1.9 en 5.1 AI-gebruik	KB stelt dat opdrachtnemer geen generatieve AI of vergelijkbare AI-toepassingen gebruikt voor verwerking/analyse zonder schriftelijke toestemming van de KB. Vraag: Heeft de KB eigen AI toepassingen waar opdrachtnemer gebruik van mag maken? En welke kaders gelden hiervoor?	Afspraken over het eventuele gebruik van AI-toepassingen van de KB worden na gunning met Opdrachtnemer gemaakt. Zie het antwoord op vraag 181.
180.	Programma van Eisen – Eis 1.9 en 5.1 AI-gebruik	KB stelt dat opdrachtnemer geen generatieve AI of vergelijkbare AI-toepassingen voorafgaande gebruikt voor verwerking/analyse zonder schriftelijke toestemming van de KB. Vraag: Kan opdrachtnemer gebruik maken van een on premise en afgebakende AI omgeving?	Ook voor het gebruik van een on-premise en afgebakende AI-omgeving is voorafgaande schriftelijke toestemming van de KB vereist. Zie het antwoord op vraag 181.
181.	Programma van Eisen – Eis 2.1 Leermiddelen	Kan KB duiden wat onder Leermiddelen verstaan wordt?	Onder leermiddelen verstaat de KB de middelen die Opdrachtnemer inzet bij de begeleiding, zoals werkvormen, hand-outs, presentaties, readers en (digitale) hulpmiddelen.
182.	Programma van Eisen – Eis 2.1 Leermiddelen	Mag inschrijver aannemen dat de leermiddelen geleverd door Opdrachtnemer, gefactureerd mogen worden aan KB?	Nee. De kosten van leermiddelen zijn inbegrepen in de uurtarieven (paragraaf 4.1.2 en artikel 4.4 Raamovereenkomst). Zie ook het antwoord op vraag 184.
183.	Programma van Eisen – Eis 2.4 Adviseurs, kernteam en cv's	U noemt hier ons kernteam. U vraagt echter nergens in de aanbesteding om te werken met een kernteam. Wel noemt u in het Programma van Eisen bij Eis 2.4 dat we C.V.'s moeten verstrekken van de hoofdadviseurs, waaruit moet blijken dat zij voldoen aan de eisen beschreven in 2.4. We hebben hierbij de volgende vragen: a) Aan hoeveel hoofdadviseurs denkt u? b) Heeft u hierbij specifieke rollen in gedachten die (mogelijk) in nadere opdrachten moeten worden ingevuld vanuit de opdrachtnemer? c) Moet elk van de hoofdadviseurs aan elk van de drie gevraagde eisen voldoen of lezen wij het goed dat het kernteam samen aan alle eisen moet voldoen en dat daarnaast alle adviseurs aan de laatste eis moeten voldoen? d) Klopt het dat u ons nergens in de Gunningscriteria vraagt om het team dat wij voorstellen te omschrijven en begrijpen wij juist dat u dus	a. De KB schrijft geen vast aantal hoofdadviseurs voor. Inschrijver bepaalt zelf hoeveel hoofdadviseurs nodig zijn om de opdracht adequaat uit te voeren. b. De KB schrijft geen specifieke rollen voor. De benodigde rollen en inzet worden per Nadere Opdracht bepaald, afhankelijk van de aard en complexiteit van het vraagstuk. (zie het antwoord op vraag 21). c. De hoofdadviseurs dienen gezamenlijk te beschikken over de gevraagde kennis en expertise op de genoemde gebieden. Alle in te zetten adviseurs dienen te voldoen aan de gestelde eisen ten aanzien van werkervaring. d. De KB beoordeelt de kwaliteit van de aangeboden dienstverlening aan de hand van de vastgestelde gunningscriteria. De geschiktheid van de hoofdadviseurs wordt getoetst aan de eisen uit het Programma van Eisen.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		ook nergens de kwaliteit hiervan beoordeelt? Is deze keuze bewust en zo ja, kunt u dat toelichten? We kunnen ons voorstellen dat u dit als extra gunningscriterium opneemt en niet alleen als eis.	De KB ziet geen aanleiding om hiervoor een aanvullend gunningscriterium op te nemen. De cv's worden bij de Inschrijving ingediend onder 'Overige documenten' in TenderNed, vallen buiten het maximum aantal A4 van G1.1 en G1.2 en worden uitsluitend getoetst aan eis 2.4. De checklist in paragraaf 7.4 wordt hiermee aangevuld. Per cv geldt een maximum van twee A4. Uit het cv blijken in ieder geval de relevante opleiding, de werkervaring en de ervaring met vergelijkbare opdrachten in de publieke sector.
184.	Programma van Eisen – Eis 2.4 Adviseurs, kernteam en cv's	Kan aan de specialistische kennisvereisten van eis 2.4 worden voldaan door een complementair kernteam dat gezamenlijk alle genoemde expertisegebieden afdekt, mits iedere adviseur aantoonbaar geschikt is voor de eigen werkzaamheden en voldoet aan de algemene ervaringseisen? Of moet iedere afzonderlijke adviseur alle genoemde expertisegebieden beheersen? Indien het laatste geldt, bent u bereid deze eis aan te passen en deze op teamniveau toe te passen?	Zie het antwoord op vraag 186.
185.	Programma van Eisen – Eis 2.4 Adviseurs, kernteam en cv's	Hoeveel hoofdadvisers dienen wij bij inschrijving voor te stellen en welke eisen gelden voor de omvang en inhoud van hun cv's? Kunt u bevestigen dat deze cv's als afzonderlijke bijlagen buiten de paginalimieten van G1.1 en G1.2 vallen, en aangeven of zij uitsluitend worden getoetst aan eis 2.4 of ook meewegen in de kwaliteitsbeoordeling?	Zie het antwoord op vraag 186.
186.	Programma van Eisen – Eis 2.4 Adviseurs, kernteam en cv's	In het Programma van Eisen, wordt gesteld dat CV's van hoofdadvisers moeten worden verstrekt, dit komt alleen niet terug in het Beschrijvend Document en de beoordeling op kwaliteit. Geldt deze CV eis alleen voor nadere opdrachten, of wilt u deze ook hebben voor de raamovereenkomst?	De cv's worden bij de Inschrijving gevraagd. Zie het antwoord op vraag 186.
187.	Programma van Eisen – Eis 2.4 Adviseurs, kernteam en cv's	Verwacht u de cv's op TenderNed onder het kopje Overige documenten? Zo nee, waar verwacht u dat inschrijvers de cv's uploaden?	Ja.
188.	Programma van Eisen – Eis 2.4 Adviseurs, kernteam en cv's	2.4 U ontvangt graag CV van de hoofdadvisers voor het programma. Kunt u aangeven welke eisen u precies stelt aan een CV. Welke	Zie het antwoord op vraag 186.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		informatie wilt u hier minimaal in terugzien. Heeft u nog een minimum aan CV's die u wilt kunnen beoordelen?	
189.	Programma van Eisen – Eis 2.5 Klikgesprek	Er wordt gesteld dat een klikgesprek kan plaatsvinden. Is dit onderdeel van procedure voor nadere opdrachten of ook voor de raamovereenkomst?	Het klikgesprek (eis 2.5) vindt plaats bij de inzet van adviseurs in Nadere Opdrachten. Voor de Raamovereenkomst maakt de KB tijdens de presentatie (G1.3) kennis met het kernteam.
190.	Programma van Eisen – Eis 2.9 Plan van Aanpak	KB stelt dat voor iedere Nadere Opdracht een Plan van Aanpak dient te worden opgesteld. Vraag: Mag inschrijver aannemen dat de tijdsbesteding onderdeel is van de opdracht?	Nee. De tijdsbesteding voor het opstellen van het Plan van Aanpak kan niet in rekening worden gebracht; het Plan van Aanpak maakt onderdeel uit van de Offerte (artikel 3.1 Raamovereenkomst).
191.	Programma van Eisen – Eis 2.13 Evaluatie en effectmeting	PvE, eis 2.13: staat u ervoor open om op het niveau van de Raamovereenkomst (proces)afspraken te maken over de opzet van een evaluatie per Nadere overeenkomst, inclusief de mogelijke inzet van een evaluatietool waarmee uw medewerkers kunnen worden bevraagd?	Ja, de KB staat hiervoor open. Deze afspraken worden na gunning gemaakt.
192.	Programma van Eisen – Eis 3.2 Verwerkers- en Wachtkamervereenkomst	Opdrachtnemer moet akkoord gaan met de verwerkersovereenkomst en de wachtkamervereenkomst. Beide zaten niet bij de stukken. Kunt u deze alsnog versturen/publiceren?	De onderdelen tussen haken in eis 3.2 (onder 5 en 6) zijn niet van toepassing. Er maakt geen concept Verwerkersovereenkomst of concept Wachtkamervereenkomst onderdeel uit van de Aanbestedingsstukken. Voor een eventuele Verwerkersovereenkomst, zie het antwoord op vraag 197.
193.	Programma van Eisen – Eis 4.1 Verwerking binnen de EER	Bent u bereid eis 4.1 als volgt aan te passen: “Opdrachtnemer bewaart gegevens van Opdrachtgever alleen binnen de EER (Europese Economische Ruimte)”?	Nee, niet akkoord.
194.	Programma van Eisen – Eis 4.2 Verwerkersovereenkomst	U geeft aan dat er mogelijk een verwerkersovereenkomst van toepassing is. Graag stellen wij aan de orde dat er bij verwerking van persoonsgegevens ook sprake kan zijn van gezamenlijke verwerkingsverantwoordelijkheid (artikel 26, AVG), afhankelijk van het type dienstverlening. Deze uitvraag inzake Organisatieontwikkeling bestrijkt een breed spectrum aan mogelijke opdrachten, zodat op voorhand niet in algemene zin is vast te stellen of in de nadere opdrachten opdrachtnemer een verwerkersrol of een rol als mede-verwerkingsverantwoordelijke heeft. Kunt u ermee akkoord gaan om	Akkoord. Voorafgaand aan iedere Nadere Opdracht stellen Partijen vast of persoonsgegevens worden verwerkt en welke rol Opdrachtnemer daarbij heeft. Kwalificeert Opdrachtnemer als Verwerker, dan sluiten Partijen een Verwerkersovereenkomst (eis 4.2). Is er sprake van gezamenlijke verwerkingsverantwoordelijkheid, dan sluiten Partijen een regeling als bedoeld in artikel 26 AVG.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		steeds voorafgaand aan gunning van een nadere opdracht hierover het gesprek te voeren en dan de feitelijke rolverdeling vast te stellen? Uiteraard is het mogelijk om bij gezamenlijke verwerkingsverantwoordelijkheid hiervoor een zogenaamde 'onderlinge regeling' tussen twee verwerkingsverantwoordelijken af te sluiten.	
195.	Programma van Eisen – Eis 4.2 Verwerkersovereenkomst	Opdrachtnemer stelt zich op het standpunt dat zij niet kwalificeert als Verwerker. Bent u derhalve bereid eis 4.2 te laten varen?	Nee, eis 4.2 blijft gehandhaafd. De eis geldt alleen als Opdrachtnemer als Verwerker kwalificeert. Zie het antwoord op vraag 197.
196.	Programma van Eisen – Eis 4.2 Verwerkersovereenkomst	Voor zover bij het verlenen van onze diensten persoonsgegevens worden verwerkt, beschouwt Opdrachtnemer zich als verwerkingsverantwoordelijke in de zin van de AVG. Dit betekent dat Opdrachtnemer geen verwerkersovereenkomsten sluit met klanten. Achtergrond van dit standpunt is dat Opdrachtnemer haar diensten verleent als professioneel, onafhankelijk adviseur. Opdrachtnemer bepaalt volledig zelfstandig hoe zij haar werkzaamheden uit zal voeren, welke middelen zij daarbij gebruikt en stelt zelfstandig haar adviezen op. Deze zelfstandigheid is essentieel voor Opdrachtnemer om de kwaliteit van haar dienstverlening te kunnen blijven waarborgen. De verplichting om aanwijzingen van de klant op te volgen, zoals een verwerker dient te doen, doet inherent afbreuk aan de kwaliteit van de dienstverlening. Deelt u onze visie dat, nu Opdrachtnemer als verwerkingsverantwoordelijke geen instructies van de Opdrachtgever zal krijgen inzake de verwerking van persoonsgegevens, in het kader van voorliggende opdracht geen verwerkingsovereenkomst zoals bedoeld in artikel 12.3 ARVODI-2025 tot stand zal komen? Zo nee, waarom niet?	Niet akkoord. De rolverdeling wordt per Nadere Opdracht vastgesteld; zie het antwoord op vraag 197.
197.	Programma van Eisen – Eis 4.4 en 4.5 'de oplossing'	De eisen 4.4 en 4.5 lijken over het aanbieden van een IT-systeem te gaan ("de oplossing") en deze eisen lijken daarmee niet relevant voor de dienstverlening in deze uitvraag. Kunt u deze twee eisen verwijderen uit het Programma van Eisen?	Akkoord. Eis 4.4 en 4.5 komen te vervallen.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
198.	Programma van Eisen – Eis 4.4 en 4.5 ‘de oplossing’	Eis 4.4 en 4.5 verwijzen naar ‘de oplossing’. Dit lijkt niet relevant voor de huidige uitvraag. Kan Opdrachtgever bevestigen dat deze eisen komen te vervallen?	Zie het antwoord op vraag 200.
199.	Programma van Eisen – Eis 4.4 en 4.5 ‘de oplossing’	PvE, eis 4.4 en 4.5: is onze aanname correct dat u met 'de oplossing' bedoelt de systemen die wij gebruiken voor het opstellen van verslagen, adviesrapporten en overige documenten ten behoeve van de KB? Indien onze aanname niet juist is verzoeken wij u toe te lichten wat u hiermee bedoelt.	zie het antwoord op vraag 200.
200.	Programma van Eisen – Eis 4.6 Audit	De in eis 4.6 genoemde audits zijn te algemeen geformuleerd. Opdrachtnemer stelt de volgende formulering voor: “Opdrachtgever kan eens per jaar, of als concrete omstandigheden daartoe aanleiding geven, een audit (laten) uitvoeren. Opdrachtgever dient Opdrachtnemer tijdig hiervan in kennis te stellen. De audit betreft de voor de opdracht relevante elementen van de dienstverlening en mag geen inbreuk maken op de (met derden) overeengekomen geheimhoudingsverplichtingen. Opdrachtnemer verleent alle redelijke medewerking aan audits. De kosten van de audits zijn voor rekening van Opdrachtgever.”	Gedeeltelijk akkoord. De KB stelt Opdrachtnemer tijdig vooraf in kennis van een audit en de audit beperkt zich tot de voor de Opdracht relevante onderdelen van de dienstverlening. De kosten van een door de KB ingeschakelde auditor zijn voor rekening van de KB. Blijkt uit de audit dat Opdrachtnemer tekortschiet, dan worden deze kosten doorbelast aan Opdrachtnemer. De overige voorstellen worden niet overgenomen; de KB laat maximaal één audit per jaar uitvoeren. Eis 4.6 wordt aangepast naar bovenstaande. Eis 4.6 is eis 4.4 geworden vanwege nieuwe nummering eisen door het verwijderen van Eis 4.4 en 4.5.
201.	Programma van Eisen – Eis 4.6 Audit	PvE, eis 4.6: wij onderschrijven deze eis en gaan er daarbij vanuit dat de KB de kosten draagt voor de eventuele inzet van een externe partij. Kunt u daarmee akkoord gaan?	Zie het antwoord op vraag 203.
202.	Bijlage 2 – Invulbijlage referenties	In de referentieverklaring (bijlage 2) staat dat er voor de aanlevering van iedere nieuwe referentieopdracht een eigen format dient te worden ingevuld. U vraagt bij in H 4. van het Beschrijvend document echter om maximaal 1 referentie. Kunt u de beschrijving in de bijlage aanpassen?	Nee, Bijlage 2 wordt niet aangepast. Omdat één referentie wordt gevraagd, vult Inschrijver één format in.
203.	Bijlage 2 – Invulbijlage referenties	wat wordt er bedoeld met onderdeel 6: Branche aard afnemende dienst.	Hier vermeldt Inschrijver de sector of branche van de refererende organisatie en de aard van haar dienstverlening, zodat blijkt dat het gaat om een onderzoeks- en/of kennisinstelling (zie het antwoord op vraag 94).

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
204.	Bijlage 3A – Raamovereenkomst (optionele bepalingen)	In de Overeenkomst zijn diverse bepalingen als optioneel aangemerkt. Voor Opdrachtnemer is momenteel niet duidelijk welke van deze bepalingen uiteindelijk van toepassing zullen zijn. Kunt u bevestigen welke optionele bepalingen onderdeel zullen uitmaken van de definitieve Overeenkomst en de Overeenkomst hierop aanpassen? Kunt u daarnaast bevestigen dat Opdrachtnemer na deze Nvl in de gelegenheid wordt gesteld om hierover nog aanvullende vragen te stellen tijdens de tweede vragenronde?	De KB publiceert een nieuwe concept Raamovereenkomst. Wijzigingen naar aanleiding van de Nota's van Inlichtingen worden verwerkt in de definitieve Raamovereenkomst. Inschrijvers kunnen hierover in de tweede vragenronde vragen stellen.
205.	Bijlage 3A – Raamovereenkomst (optionele bepalingen)	Kunt u een concept raamovereenkomst sturen/publiceren waarin gemaakte keuzes met betrekking tot optionele artikelen zijn gemaakt? Niet alle opties lijken even relevant en voor een goede beoordeling is het fijn als daarin reeds keuzes zijn gemaakt door opdrachtgever.	Zie het antwoord op vraag 207.
206.	Bijlage 3A – Raamovereenkomst (optionele bepalingen)	Wij verzoeken u om bij de beantwoording van Nota van Inlichtingen 1 geactualiseerde versies van de Raamovereenkomst (ROK) en de Nadere Overeenkomst (NOK) te publiceren. Wij verzoeken u daarin de naar aanleiding van Nota van Inlichtingen 1 geaccepteerde aanpassingen te verwerken en placeholders en optionele bepalingen waar mogelijk te concretiseren. Zo is voor alle inschrijvers duidelijk welke bepalingen van toepassing zijn en hoe de geaccepteerde aanpassingen in de overeenkomsten zijn verwerkt.	Zie het antwoord op vraag 207.
207.	Bijlage 3A – Raamovereenkomst art. 1.3 Rangorde	In art. 1.3 van de Overeenkomst wordt bepaald dat de Overeenkomst prevaleert ten opzichte van de Nota van Inlichtingen. Dit acht Opdrachtnemer niet redelijk, aangezien mogelijke afwijkingen van de Overeenkomst o.g.v. van de Nota van Inlichtingen hierdoor niet prevaleren ten opzichte van de Overeenkomst, terwijl dit wel de bedoeling is. Derhalve verzoekt Opdrachtnemer Opdrachtgever om de volgende rangordebepaling overeen te komen: 1. de Nota van Inlichtingen; 2. de Overeenkomst; 3. de ARVODI-2025; 4. etc. Indien u niet bereid bent om de bovenstaande rangordebepaling op te nemen in de Overeenkomst, kunt u dan garanderen dat de	Nee, de KB past de rangorde niet aan. Wijzigingen naar aanleiding van de Nota's van Inlichtingen worden verwerkt in de definitieve Raamovereenkomst (paragraaf 3.2 Beschrijvend document). Er ontstaat daardoor geen tegenstrijdigheid.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		aanpassingen o.g.v. van de Nota van Inlichtingen worden opgenomen in de Overeenkomst?	
208.	Bijlage 3A – Raamovereenkomst art. 2.8 t/m 2.10 Boete	De artikelen 2.8 tot en met 2.10 bevatten een optionele boeteregeling, waarbij bovendien nog niet is ingevuld op welke verplichting de boete betrekking heeft, wat de hoogte daarvan is en welk maximumbedrag geldt. Hierdoor is voor Opdrachtnemer niet duidelijk of en, zo ja, onder welke voorwaarden deze boetebepalingen uiteindelijk van toepassing zullen zijn. Opdrachtnemer acht het opleggen van boetes bovendien zeer onwenselijk. Bent u bereid de artikelen 2.8 tot en met 2.10 uit de Overeenkomst te verwijderen? Indien u hiertoe niet bereid bent, kunt u dan bevestigen of deze bepalingen van toepassing zullen zijn en deze bepalingen volledig en concreet invullen?	Akkoord. Artikel 2.8 tot en met 2.10 van de Raamovereenkomst komen te vervallen.
209.	Bijlage 3A – Raamovereenkomst art. 7 Intellectuele eigendomsrechten	Het is, op basis van de op onze organisatie van toepassing zijnde beroepsregelgeving, noodzakelijk dat de intellectuele eigendomsrechten op verklaringen en rapporten toekomen aan de Opdrachtnemer. Indien dit anders zou zijn, dan zou dit immers met zich meebrengen dat een Opdrachtgever gerechtigd zou zijn de verklaring of het rapport aan te passen. Wij dragen vanuit onze discipline de vaktechnische verantwoordelijkheid voor onze verklaringen en overige rapportages. Het is voor ons dus van belang dat in de overeenkomst een bepaling wordt opgenomen waarin wordt vastgelegd dat de intellectuele eigendomsrechten op de door ons te leveren rapporten en verklaringen bij ons blijven rusten en u dus niet zonder onze voorafgaande toestemming kunt overgaan tot verdere verspreiding of aanpassing van de door ons op te leveren werkproducten. Wij stellen op grond van het voorgaande dan ook voor om art. 23 ARVODI-2025 buiten toepassing te verklaren en in artikel 7 van de Raamovereenkomst de volgende bepaling op te nemen: Opdrachtnemer behoudt alle intellectuele eigendomsrechten ten aanzien van de resultaten van haar werkzaamheden. Alle intellectuele eigendomsrechten die Opdrachtnemer tijdens de uitvoering van de opdracht voor Opdrachtgever of hieruit voortvloeiend, gebruikt of heeft gebruikt, dan wel ontwikkelt of heeft ontwikkeld, behoren toe aan Opdrachtnemer. Het is Opdrachtgever uitdrukkelijk verboden,	In lijn met eis 1.10 worden de intellectuele eigendomsrechten op de resultaten niet aan de KB overgedragen. Zie aangepast artikel 6 van de Raamovereenkomst.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		behoudens een wettelijke verplichting, om producten waarin intellectuele eigendomsrechten van Opdrachtnemer zijn vervat, dan wel producten waarop intellectuele eigendomsrechten rusten waarvoor Opdrachtnemer gebruiksrechten heeft verworven, waaronder mede begrepen computerprogramma's, systeemontwerpen, werkwijzen, adviezen, (model)contracten en andere geestesproducten van opdrachtnemer, een en ander in de ruimste zin des woords, te verveelvoudigen, bekend te maken of te exploiteren. Opdrachtgever verkrijgt een gebruiksrecht voor interne bedrijfsdoeleinden ten aanzien van de opgeleverde resultaten."	
210.	Bijlage 3A – Raamovereenkomst art. 7 Intellectuele eigendomsrechten	ARVODI Paragraaf 23.2 Het gebruiksrecht wordt altijd verleend voor de duur van de Overeenkomst, is niet-exclusief, niet-overdraagbaar en niet-sublicentieerbaar, zodat inschrijver verzoekt het artikel op dit punt aan te passen. Kunt u hiermee akkoord gaan? Zo nee, kun u toelichten waarom niet?	Nee, niet akkoord. De KB moet de resultaten ook na afloop van de Raamovereenkomst kunnen blijven gebruiken.
211.	Bijlage 3A – Raamovereenkomst (aanvullende bepalingen)	Op grond van de onafhankelijkheidswetgeving dient er een non-sollicitatie tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer overeen te worden gekomen. Opdrachtnemer wenst graag daartoe de volgende bepaling in de Overeenkomst op te nemen: "Partijen zullen tijdens de uitvoering van de werkzaamheden en binnen een (1)jaar na beëindiging van de Overeenkomst geen bij de werkzaamheden betrokken personen van de wederpartij in dienst nemen of anderszins werkzaamheden laten verrichten dan wel daarover met deze personen onderhandelen, behoudens voorafgaande uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van de wederpartij, welke toestemming niet op onredelijke grond zal worden onthouden."	Nee, dat is niet akkoord.
212.	Bijlage 3A – Raamovereenkomst (aanvullende bepalingen)	Ontbreken vrijwaring ten gunste van Opdrachtnemer Het is gewenst en gebruikelijk binnen de branche een vrijwaring overeen te komen ten gunste van Opdrachtnemer. Een vrijwaring ten gunste van Opdrachtnemer ontbreekt echter. Bent u bereid de volgende bepaling overeen te komen:	Nee, beide voorstellen zijn niet akkoord. De aansprakelijkheid is geregeld in artikel 19 ARVODI-2025; een vrijwaring ten gunste van Opdrachtnemer wordt niet opgenomen. Een opzegmogelijkheid voor Opdrachtnemer wordt niet opgenomen met het oog op de continuïteit van de dienstverlening.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		“Opdrachtgever vrijwaart Opdrachtnemer ter zake van alle aanspraken van derden die voortvloeien uit of verband houden met de ten behoeve van Opdrachtgever (nog te) verrichte(n) werkzaamheden, tenzij deze aanspraken het gevolg zijn van opzet dan wel bewuste roekeloosheid aan de zijde van leidinggevend personeel van Opdrachtnemer. De vrijwaring heeft mede betrekking op alle schade en (proces)kosten die Opdrachtnemer in verband met zulk een aanspraak lijdt of maakt.” Ontbreken tussentijdse opzegtermijn Opdrachtnemer Op grond van voor ons geldende regelgeving, zoals ter waarborging van onze onafhankelijkheid wensen wij te allen tijde een opzeggingsmogelijkheid te hebben die het ons mogelijk maakt op te zeggen indien voortzetting van de opdracht in strijd zou komen met voor ons geldende regelgeving of professionele normen. Graag stellen wij de volgende bepaling voor in aanvulling op art 21 ARVODI-2025. “In aanvulling op artikel 21 ARVODI-2025 kunnen partijen de overeenkomst schriftelijk opzeggen met inachtneming van een opzeggingstermijn van dertig (30) dagen.” Bent u hiertoe bereid?	
213.	Bijlage 4 – ARVODI-2025 art. 3 Eisen aan de Diensten	ARVODI Paragraaf 3 Hoewel de formulering van artikel 3.1 de indruk wekt dat sprake is van een resultaatsverbintenis — door het gebruik van termen als “moeten voldoen aan de vastgelegde eisen” — is dit in het licht van de aard van de dienstverlening niet passend gelet op dat resultaat mede sterk afhankelijk is van externe factoren, interpretatieverschillen en de complexiteit. In dergelijke gevallen is het gebruikelijk dat de opdrachtnemer zich verbindt tot een inspanningsverbintenis, waarbij hij zich ertoe verplicht de diensten naar beste kunnen en conform professionele standaarden te verrichten. Wij verzoeken u dan ook om artikel 3.1 aan te passen in de overeenkomst of aan te vullen met een expliciete bepaling waarin wordt vastgelegd dat de verplichtingen van de Opdrachtnemer kwalificeren als een inspanningsverbintenis, tenzij uitdrukkelijk	Nee, niet akkoord. Artikel 3 ARVODI-2025 blijft ongewijzigd van toepassing. De beoogde resultaten van een Nadere Opdracht worden vooraf in het Plan van Aanpak vastgelegd (eis 2.9).

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		anders overeengekomen. Bijvoorbeeld door toevoeging van de volgende zin: 'De Opdrachtnemer verbindt zich tot het leveren van de Diensten als een inspanningsverbintenis, tenzij uitdrukkelijk schriftelijk anders is overeengekomen.	
214.	Bijlage 4 – ARVODI-2025 art. 3 Eisen aan de Diensten	Kan de KB aangeven welke eisen als resultaatverplichting worden beschouwd en welke eisen als inspanningsverplichting moeten worden gelezen?	Zie antwoord vraag 216.
215.	Bijlage 4 – ARVODI-2025 art. 4 Vervanging personen	ARVODI Paragraaf 4.1 Inschrijver levert een een dienst en staat, op basis van de overeenkomst, in voor de kwaliteit van de te leveren diensten. Derhalve meent inschrijver dat het inschrijver vrij staat zelf personeel te belasten met het uitvoeren van de overeengekomen diensten. Inschrijver stelt daarom voor dat, zolang de kwaliteit van de diensten blijft gewaarborgd, dat het inschrijver vrijstaat personeel belast met de uitvoering van de diensten met inachtnaam van een redelijke opzegtermijn te vervangen.	Nee, niet akkoord. Vervanging vindt plaats conform artikel 4.1 ARVODI-2025 en eis 2.5. De KB zal haar toestemming niet op onredelijke gronden weigeren.
216.	Bijlage 4 – ARVODI-2025 art. 4 Vervanging personen	ARVODI Paragraaf 4.2 Inschrijver levert een een dienst en staat, op basis van de overeenkomst, in voor de kwaliteit van de te leveren diensten. Derhalve meent inschrijver dat het inschrijver vrij staat zelf personeel te belasten met het uitvoeren van de overeengekomen diensten. Inschrijver stelt daarom voor om artikel 4.2 buiten toepassing te verklaren maar nodigt opdrachtgever uiteraard uit om, wanneer deze situatie zich volgens opdrachtgever zou aandienen, met inschrijver in gesprek te gaan om tot een gezamenlijke oplossing te komen. Inschrijver zegt opdrachtgever toe zich hierin constructief te zullen opstellen.	Nee, niet akkoord. Artikel 4.2 ARVODI-2025 en eis 2.6 blijven van toepassing.
217.	Bijlage 4 – ARVODI-2025 art. 6 Onderaanneming	ARVODI Paragraaf 6 Bij dienstverlening door grotere organisaties of concerns komt het regelmatig voor dat werkzaamheden intern worden verdeeld over gelieerde entiteiten, bijvoorbeeld vanwege specialisatie, capaciteit of geografische spreiding. In zulke gevallen is het vereisen van voorafgaande schriftelijke toestemming voor onderaanneming onpraktisch en kan het de uitvoering van de opdracht onnodig vertragen. Aangezien gelieerde ondernemingen onder dezelfde zeggenschap vallen en doorgaans dezelfde kwaliteitsstandaarden hanteren, is het risico voor de opdrachtgever	Nee, niet akkoord. Ook voor onderaanneming aan gelieerde ondernemingen is voorafgaande toestemming van de KB vereist (artikel 6.1 ARVODI-2025). De KB zal deze toestemming niet op onredelijke gronden weigeren.

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		bepikt. Wij stellen daarom voor om in de overeenkomst op te nemen dat voorafgaande schriftelijke toestemming niet vereist is indien de opdrachtnemer (een deel van) de opdracht wenst uit te besteden aan een aan haar gelieerde onderneming. Bijvoorbeeld door toevoeging van de volgende bepaling: 'Voor onderaanneming aan gelieerde ondernemingen van de opdrachtnemer is geen voorafgaande schriftelijke toestemming van de opdrachtgever vereist.'	
218.	Bijlage 4 – ARVODI-2025 art. 17 Voorschot	ARVODI Paragraaf 17 Gelet op de aard van de overeenkomst en de verlangde diensten is een voorschot voor de uit te voeren diensten niet aan de orde. Inschrijver stelt daarom voor artikel 17 buiten toepassing te verklaren.	Akkoord. Er worden geen voorschotten betaald; artikel 17 ARVODI-2025 is niet van toepassing.
219.	Bijlage 4 – ARVODI-2025 art. 19 Aansprakelijkheid	ARVODI Paragraaf 19.2 In het kader van een evenwichtige verdeling van risico's en gelet op de aard van de dienstverlening, zouden wij graag met u bespreken of het mogelijk is om de contractuele aansprakelijkheid van opdrachtnemer te matigen. Wij stellen voor om de aansprakelijkheid te beperken tot maximaal €2.000.000 per gebeurtenis en tot maximaal €4.000.000 per kalenderjaar. Bent u bereid om een dergelijke beperking op te nemen in de overeenkomst? Deze matiging sluit aan bij gangbare marktstandaarden voor professionele dienstverlening en biedt een redelijke balans tussen bescherming van de belangen van de opdrachtgever en het beheersbaar houden van de risico's voor de opdrachtnemer. De voorgestelde plafonds zijn afgestemd op de omvang van de opdracht en de verzekeraarbaarheid van de risico's.	Nee, niet akkoord. De aansprakelijkheid is reeds beperkt in artikel 19.2 ARVODI-2025.
220.	Bijlage 4 – ARVODI-2025 art. 19 Aansprakelijkheid	ARVODI Paragraaf 19.3 sub c en d Onbeperkte aansprakelijkheid is voor leveranciers niet verzekeraar en derhalve een substantieel risico voor Inschrijver. Inschrijver wil de aanbestedende dienst daarom verzoeken 19.3 sub c en d te laten vervallen of te verzoeken een aparte cap overeen te komen voor aanspraken in verband met schendingen van IE rechten en de door autoriteiten opgelegde boetes? Onzes inziens is een cap van maximaal 5.000.000 een marktconforme cap.	Nee, niet akkoord. Artikel 19.3 ARVODI-2025 blijft ongewijzigd van toepassing.
221.	Bijlage 4 – ARVODI-2025 art. 21 Ontbinding en opzegging	ARVODI Paragraaf 21 De term 'ontbinden' heeft juridisch gezien het gevolg dat Opdrachtnemer de geleverde diensten moet	Akkoord. Ontbinding leidt niet tot een ongedaanmakingsverplichting voor Diensten die vóór de

Nota van Inlichtingen 1 – Organisatieontwikkeling

Nr.	Onderwerp	Vraag:	Antwoord:
		terugnemen en dat Leverancier de door Opdrachtgever betaalde facturen moet terugbetalen. Gelet op de aard van de ICT-Prestatie is dit slecht uitvoerbaar. Kunt u er derhalve mee akkoord gaan dat ontbinding alleen kan gelden voor toekomstige verplichtingen en geen ongedaanmakingsverplichtingen met zich meebrengt?	ontbinding zijn uitgevoerd en door de KB zijn geaccepteerd.
222.	Bijlage 4 – ARVODI-2025 art. 21 Ontbinding en opzegging	ARVODI Paragraaf 21.4 Partijen wensen, wanneer de betreffende aanbesteding aan opdrachtnemer gegund zou worden, een langdurig samenwerkingsverband met elkaar aan te gaan waarbij opdrachtnemer significante investeringen zal moeten doen. De mogelijkheid van opdrachtgever om de overeenkomst te alle tijde te kunnen opzeggen staat daar naar mening van opdrachtnemer haaks op. Kunt u er daarom mee akkoord gaan om artikel 21.4 buiten toepassing te verklaren?	Akkoord. Artikel 21.4 ARVODI-2025 komt te vervallen.