Rijksinkoopsamenwerking
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Nota van Inlichtingen

Rijksinkoopsamenwerking

Bezoekadres
Rijkskantoor Beatrixpark
Wilhelmina van Pruisenweg 52
2595 AN Den Haag

Postbus 20011
2500 EA Den Haag

Europese aanbesteding

Digitale transformatie publieksdienstverlening

voor het

ministerie van Financiën
Dienst Toeslagen en Directie Business Ontwikkeling

Datum	25 november 2026
Kenmerk	201865004.015.071
Versie	1.0

Bijlagen bij deze Nota van Inlichtingen:

- Bijlage 1 – Concept Verwerkersovereenkomst
- Bijlage 2 - Multidisciplinair werken bij NFKo en PDD
- Beschrijvend document 2.0
- Bijlage A – Concept Raamovereenkomst 2.0

Nadere toelichting context
In de Nota van Inlichtingen zijn impliciet en expliciet veel vragen gesteld over het volwassenheidsniveau en in onderstaande toelichting geven wij aan wat de status is, en dat wij in opbouw zijn.

Dienst Toeslagen heeft in 2025 en 2026 ervaring opgedaan met een werkwijze waarin uitvoering, beleid en IV multidisciplinair samenwerken, gebruikers centraal staan, iteratief wordt gewerkt door testen in de praktijk en waarin beleid, uitvoering en IV gelijktijdig worden ontwikkeld. Deze ervaringen vormen een belangrijke basis voor de verdere ontwikkeling van de dienstverlening en de organisatie.

De uitgangspunten van deze werkwijze worden binnen de programma's NFKo en pDD toegepast en verder ontwikkeld. Ze vormen ook de leidraad voor belangrijke principes in de Visie2030, het toekomstkompas voor de verdere ontwikkeling van heel Dienst Toeslagen. Tegelijkertijd zijn de verdere standaardisering, opschaling, kennisborging, leiderschapsontwikkeling en organisatiebrede verankering hiervan nog in ontwikkeling. De opdracht richt zich daarom niet op het ontwikkelen van een werkwijze vanuit een blanco situatie, maar op het verder begeleiden, professionaliseren, opschalen en duurzaam borgen van de in het Beschrijvend document beschreven manier van werken binnen Dienst Toeslagen.

Dienst Toeslagen merkt dat in vragen van marktpartijen regelmatig expliciet of impliciet wordt gezocht naar het volwassenheidsniveau van zowel de werkwijze als de onderliggende organisatie-inrichting. Opdrachtgever benadrukt dat de beschreven werkwijze zich nog in een ontwikkelfase bevindt. Hoewel in de afgelopen twee jaren aantoonbare ervaring is opgedaan met multidisciplinair werken, het centraal stellen van gebruikers, het iteratief ontwikkelen van dienstverlening en het gelijktijdig ontwikkelen van beleid, uitvoering en IV, zijn standaardisering, schaalbaarheid, kennisborging, leiderschapsontwikkeling, governance en organisatiebrede verankering nog volop in ontwikkeling. Juist deze ontwikkelopgave vormt de aanleiding voor de onderhavige opdracht.

Over de huidige manier van werken in MDT's en het volwassenheidsniveau kan aanvullend op het Beschrijvend document het volgende worden toegelicht. De programma's bestaan momenteel gezamenlijk uit circa 50 fte. Een MDT is verantwoordelijk voor het definiëren, bouwen, beheren en doorontwikkelen van een dienst (waarde voor de gebruiker). Een dienst omvat zowel digitale als niet-digitale componenten. In een MDT zijn alle disciplines vertegenwoordigd: beleid, uitvoering en techniek. MDT's werken vanuit een diepgaand begrip van de behoeften van gebruikers en toetsen hun werkhypotheses actief in de praktijk. Dit 'testen in de praktijk' betekent dat oplossingen werkhypotheses zijn en deze dus met gebruikers worden getoetst om vast te stellen of zij hun doelen daadwerkelijk behalen met de voorgestelde oplossing. Testen in de praktijk wordt per Q3 2027 ook toegepast voor het gehele stelsel (mits het wetsvoorstel en de AMvB hiervoor worden aangenomen), wat betekent dat Dienst Toeslagen met een kleine populatie live gaat in het nieuwe stelsel om het gehele stelsel (wet, techniek, uitvoering) te beproeven.

De MDT's zijn binnen het wettelijk kader (zoals recent is aangeboden aan de Raad van State) zoveel mogelijk zelfsturend en bepalen hun eigen prioritering van de realisatie van de scope die hun opdracht is. Valt een vraagstuk buiten de wet, dan volgt het MDT de daarvoor ingerichte governance (Kadertafel).

De programma's kennen momenteel gezamenlijk vijf MDT's. Een MDT bestaat uit drie 'schillen': de eerste schil is de motor van het MDT en bestaat uit 5-8 medewerkers. Schil 2 bestaat uit medewerkers die structureel betrokken zijn en specifieke expertise inbrengen. Schil 3 wordt op aanvraag betrokken voor vraagstukken die niet structureel aan de orde zijn. De MDT's werken in een maandritme waarin aan het eind van iedere maand het gehele programma terugblikt en vooruitblikt op de scope per MDT. Zie voor meer achtergrondinformatie ook Bijlage 2 - Multidisciplinair werken bij NFKo en PDD.

Naar verwachting zal de omvang van de MDT’s in 2027 ongeveer verdubbelen ten opzichte van de huidige situatie. Deze groei brengt vraagstukken met zich mee t.a.v. onder meer onboarding, kennisoverdracht, leiderschap, sturing, kwaliteitsborging en samenwerking tussen MDT’s.

Met deze werkwijze hebben de MDT's succesvol de Alpha-versie van het nieuwe financieringsstelsel Kinderopvang opgeleverd. Met de Alpha-versie is de basisfunctionaliteit (IT en uitvoeringsprocessen) voor de uitvoering van het nieuwe stelsel gerealiseerd, alsook de concept wet. In 2027 werken de MDT's verder aan een Beta-versie. Daarbij moeten onder meer gegevenskoppelingen met ketenpartners worden gerealiseerd en een werkende betaalstraat worden opgeleverd.

Bovenstaande toelichting schetst de ervaring die de teams en leidinggevenden hebben opgedaan met de beschreven werkwijze. Tegelijkertijd bestaat de opgave om deze werkwijze verder te professionaliseren, overdraagbaar te maken, duurzaam te verankeren binnen de organisatie en daarbij niet afhankelijk te

worden van externe leveranciers. Juist voor deze fase van opschaling, borging en kennisoverdracht zoekt Dienst Toeslagen een strategische partner.

Planning en informatiebijeenkomst
Graag maken wij van de mogelijkheid gebruik om tijdens een informatiebijeenkomst hier een toelichting op te geven en eventuele vragen hierover te beantwoorden. Hierdoor schuift de deadline voor het indienen van de Inschrijving op. De planning is als volgt:

Activiteit	**Uiterste datum**
Informatiebijeenkomst	dinsdag 8 december 2026, om 09.00 uur
Indienen Inschrijving	**dinsdag 22 december 2026, 12.00 uur**
Bekendmaking resultaat beoordeling	dinsdag 16 februari 2027
Verificatie Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)	vrijdag 26 februari 2027
Einddatum bezwaartermijn	maandag 8 maart 2027
Gunning Overeenkomst	dinsdag 9 maart 2027
Verwachte ingangsdatum Overeenkomst	maandag 15 maart 2027

Aanmelding informatiebijeenkomst
De informatiebijeenkomst vindt online plaats via Teams. Wilt u hierbij zijn? Geef dit dan uiterlijk 7 december 2026 door. Geef aan met hoeveel personen u komt en ook naar welk e-mailadres de Teams-vergadering kan worden verstuurd.

Tijdens de inlichtingenbijeenkomst krijgt u een toelichting over de aanbesteding en beantwoorden we uw vragen. Na de informatiebijeenkomst zullen wij een verslag delen van de informatiebijeenkomst.

Ref Nr.	Onderwerp	Gestelde vraag	Antwoord
1.	Beantwoordin g van vragen	Kunt u antwoorden op vragen tussentijds te publiceren, in plaats van het beschikbaar stellen van alle antwoorden gelijktijdig met de definitieve Nota van Inlichtingen? Dit geeft inschrijvers meer ruimte om de antwoorden zorgvuldig in de offerte te verwerken, met name aangezien de periode tussen de publicatie van de Nota van Inlichtingen en de uiterste datum voor het indienen van de offerte relatief kort is.	Tussentijds antwoorden publiceren doen wij niet. Wij hebben dit via de berichtenmodule kenbaar gemaakt.
Vragen over de ARVODI			
2.	Algemene voorwaarden art 11.6	Kunt u akkoord gaan met het aanpassen van art. 11.6 naar: boete is opeisbaar nadat overleg tussen de partijen heeft plaatsgevonden en de schending van de geheimhoudingsverplichting door partijen is vastgesteld.	In de concept Raamovereenkomst is geen boeteclausule opgenomen. Dat betekent dat artikel 11.6 van de ARVODI-2025 niet van toepassing is.
3.	Algemene voorwaarden art 19.2	Artikel 19.2 beperkt de aansprakelijkheid tot vier maal de opdrachtwaarde per gebeurtenis en zes maal per contractjaar. Kunt u bevestigen dat onder 'opdrachtwaarde' wordt verstaan de waarde van de Opdrachtbrief waarop de tekortkoming betrekking heeft, en niet de maximale waarde van de Raamovereenkomst?	Ja dit klopt, onder 'opdrachtwaarde' in artikel 19.2 wordt verstaan: de waarde van de betreffende Opdrachtbrief waarop de tekortkoming betrekking heeft, niet de maximale waarde van de Raamovereenkomst.
4.	ARVODI 2025, art 19.2	Artikel 19.2 ARVODI-2025 beperkt de aansprakelijkheid tot vier maal de "opdrachtwaarde" per gebeurtenis en zes maal per contractjaar, met een maximum van € 3.000.000 respectievelijk € 5.000.000. De Concept Raamovereenkomst heeft een maximale waarde van € 5.250.000 exclusief btw. Opdrachten worden per Opdrachtbrief verstrekt. Is het juist dat voor de aansprakelijkheidsbeperking de "opdrachtwaarde" de waarde is van de Opdrachtbrief waarop de schadeveroorzakende gebeurtenis betrekking heeft, inclusief overeengekomen wijzigingen? Gelet op de aard van de advieswerkzaamheden en het feit dat Opdrachtgever zelf de uiteindelijke besluiten neemt, bent u bereid de aansprakelijkheid te beperken tot maximaal tweemaal de waarde van de betreffende opdracht per gebeurtenis en driemaal die waarde	Ja, dat is juist: onder 'opdrachtwaarde' in artikel 19.2 ARVODI-2025 wordt verstaan de waarde van de betreffende Opdrachtbrief (inclusief overeengekomen wijzigingen) waarop de schadeveroorzakende gebeurtenis betrekking heeft. Wat betreft uw voorstel om de aansprakelijkheid te beperken tot tweemaal de opdrachtwaarde per gebeurtenis en driemaal per contractjaar: dit is niet mogelijk. De aansprakelijkheidsbeperking in artikel 19.2 ARVODI-2025 is een standaard rijksvoorwaarde. Wij zien geen noodzaak om hiervan van te wijken.

		per contractjaar? Indien dit niet mogelijk is, kunt u toelichten waarom?	
5.	ARVODI 2025, art. 23.2	Wij begrijpen het uitgangspunt dat Opdrachtgever voor reeds bestaande intellectuele eigendomsrechten die in de resultaten van de Diensten zijn verwerkt, een niet-exclusief, niet-opzegbaar gebruiksrecht voor onbepaalde tijd krijgt. Opdrachtnemer wil Opdrachtgever graag laten profiteren van haar bestaande methodieken, tools, software, modellen en andere oplossingen, en van die van haar licentiegevers. Voor een deel daarvan kan Opdrachtnemer echter alleen een in tijd beperkt gebruiksrecht verlenen, of gelden aanvullende voorwaarden van Opdrachtnemer of van een licentiegever, bijvoorbeeld bij IE van derden. Opdrachtnemer wil ook de garantie van artikel 23.2 ARVODI-2025 steeds zorgvuldig kunnen nakomen. Daarom wil zij vooraf helder hebben hoe hiermee wordt omgegaan. De ARVODI-2025 en de Concept Raamovereenkomst bieden hiervoor al ruimte: Partijen kunnen schriftelijk of per e-mail andere afspraken maken (artikel 2.1 en artikel 23.1 ARVODI-2025; artikel 1.2 Concept Raamovereenkomst). Kan Opdrachtgever bevestigen dat: Partijen in een Opdrachtbrief, of later tijdens de looptijd, voor specifiek in te zetten oplossingen of tools passende afwijkingen van of aanvullingen op artikel 23.2 ARVODI-2025 kunnen afspreken, waaronder de duur en de voorwaarden van het gebruiksrecht, binnen de grenzen van het aanbestedingsrecht. Zulke afspraken gaan dan voor op artikel 23.2, ook al staat de Raamovereenkomst in de rangorde van de boven de Opdrachtbrief; het gebruiksrecht van artikel 23.2 ziet op het gebruik van de opgeleverde resultaten, met de daarin verwerkte bestaande elementen, voor de publieke taak van Opdrachtgever. Het omvat geen zelfstandig recht om de onderliggende methodieken of tools van Opdrachtnemer los daarvan te gebruiken of in sublicentie aan derden te geven?	Ja, dit bevestigen wij.

6.	ARVODI Vraag art. 17.1	Onze organisatie verstrekt geen kredietinstellingsgaranties, omdat dit disproportioneel is ten opzichte van de opdracht en leidt tot onnodige financiële en administratieve belasting. Wij bieden desgewenst een passend alternatief, zoals een verzekeringsbewijs of andere vorm van zekerheid. Daarom verzoeken wij om artikel 17.1 buiten toepassing te laten.	Bij alle nadere opdrachten vindt betaling achteraf plaats (of op basis van een vaste prijs of nacalculatie) hierdoor zijn er geen voorschotten waardoor is een kredietstellingsgarantie niet nodig. Artikel 17 is daarom (in principe) niet van toepassing.
7.	ARVODI Vraag art. 19.2	De opdracht betreft begeleiding en coaching, waarbij de verantwoordelijkheid voor prioritering, besluitvorming en uitvoering bij Dienst Toeslagen blijft (par. 2.2 Beschrijvend document). Opdrachtnemer kan de risico's van de uitvoering daardoor maar beperkt beheersen. De aansprakelijkheidsregeling van artikel 19 ARVODI-2025 staat naar onze mening niet in verhouding tot de aard en omvang van de nadere opdrachten, en is voor mkb-ondernemingen moeilijk verzekerbaar. Wij verzoeken u, mede gelet op voorschrift 3.9 D van de Gids Proportionaliteit, in de Raamovereenkomst op te nemen dat in afwijking van artikel 19 ARVODI-2025: de aansprakelijkheid is beperkt tot twee maal de waarde van de betreffende Opdrachtbrief per gebeurtenis en vier maal die waarde per contractjaar, tot een maximum van € 1.000.000 per gebeurtenis en € 2.000.000 per contractjaar. Deze maxima sluiten aan bij de geraamde waarde van de Raamovereenkomst van € 3.500.000 over de volledige looptijd; de aansprakelijkheid als bedoeld in artikel 19.3 sub d is beperkt tot € 3.000.000 per gebeurtenis en € 5.000.000 per contractjaar. Bent u bereid de Raamovereenkomst op deze punten aan te passen? Zo nee, kunt u toelichten waarom u de ongewijzigde regeling proportioneel acht?	Zie vraag en antwoord vraag 3 en 4.
8.	ARVODI, Artikel 12.1	Artikel 12.1 ARVODI bepaalt dat Opdrachtnemer de gegenereerde gegevens alleen voor het uitvoeren van de Diensten mag gebruiken en voor zover dit gebruik noodzakelijk en proportioneel is voor de Diensten. Omdat wij ook accountantsdiensten verlenen, kwalificeren wij als	Nee, we kunnen niet akkoord gaan met deze wijziging. De afspraken rondom de verwerking van persoonsgegevens worden vastgelegd in een Verwerkersovereenkomst. Deze wordt als bijlage toegevoegd aan de Raamovereenkomst. Wij zien verder geen noodzaak om het artikel te wijzigen.

		verwerkingsverantwoordelijke en zijn wij voor wat betreft onze dienstverlening onderworpen aan riskmanagement en quality review vereisten. Kunt u derhalve akkoord gaan met het zodanig wijzigen van dit artikel dat Opdrachtnemer in staat is persoonsgegevens te verwerken voor risk management en quality review vereisten, interne zakelijke doeleinden, het voldoen aan toepasselijke wet- en (beroeps) regelgeving en in verband met een tucht-, civiel-, bestuurs- en/of strafrechtelijke procedure (een juridische procedure) waar Opdrachtnemer of personen verbonden aan of werkzaam bij Opdrachtnemer betrokken zijn en waarbij deze informatie van belang kan zijn? Indien u hiermee niet akkoord kunt gaan, zou u dan kunnen toelichten waarom?	
9.	ARVODI, Artikel 12.2	In artikel 12.2 ARVODI wordt bepaald, dat Opdrachtnemer persoonsgegevens alleen verwerkt in opdracht en op basis van schriftelijke instructies van Opdrachtgever, tenzij er sprake is van andersluidende wettelijke voorschriften. Omdat wij ook accountantsdiensten verlenen, kwalificeren wij als verwerkingsverantwoordelijke en zijn wij voor wat betreft onze dienstverlening onderworpen aan riskmanagement en quality review vereisten. Kunt u derhalve akkoord gaan met het zodanig wijzigen van dit artikel dat Opdrachtnemer in staat is persoonsgegevens te verwerken voor risk management en quality review vereisten, interne zakelijke doeleinden, het voldoen aan toepasselijke wet- en (beroeps) regelgeving en in verband met een tucht-, civiel-, bestuurs- en/of strafrechtelijke procedure (een juridische procedure) waar Opdrachtnemer of personen verbonden aan of werkzaam bij Opdrachtnemer betrokken zijn en waarbij deze informatie van belang kan zijn? Indien u hiermee niet akkoord kunt gaan, zou u dan kunnen toelichten waarom?	Nee, we kunnen niet akkoord gaan met deze wijziging. De afspraken rondom de verwerking van persoonsgegevens worden vastgelegd in een Verwerkersovereenkomst. Deze wordt als bijlage toegevoegd aan de Raamovereenkomst. Wij zien verder geen noodzaak om het artikel te wijzigen.
10.	ARVODI, Artikel 13	Wij zullen bij een verzoek om een veiligheidsonderzoek naar onze medewerkers, als Opdrachtnemer	In principe gaat opdrachtgever hiermee akkoord. Dit laat onverlet dat Opdrachtgever conform artikel 13.2 en 13.3 kan verzoeken

		richting Opdrachtgever volledig instaan voor de kwaliteit en integriteit van de door ons ten behoeve van de opdracht bij Opdrachtgever in te zetten medewerkers. Desgewenst zijn wij bereid om voorafgaand aan de opdracht een aanvullende screening uit te laten voeren (via Validata) met betrekking tot die medewerkers die wij ten behoeve van deze opdracht bij u zullen inzetten en zijn wij tevens bereid de uitkomst daarvan aan u te bevestigen. Kunt u aangeven dat u zich in deze zienswijze kunt vinden?	om een VOG en of een eigen veiligheidsonderzoek kan starten. Opdrachtgever kan op basis van de uitkomsten daarvan eveneens besluiten dat de betreffende medewerkers niet kan worden ingezet op de opdracht, e.a conform artikel 13.3
11.	ARVODI, Artikel 19	Ten aanzien van de aansprakelijkheid als opgenomen in artikel 19 van de ARVODI voorwaarden merken wij op dat het in onze beroepsgroep gebruikelijk is om de aansprakelijkheid te beperken, waarbij de maximum aansprakelijkheid in redelijke verhouding staat tot het met de opdracht gemoeide honorarium. De beperking van de aansprakelijkheid als thans opgenomen in artikel 19 van de ARVODI sluit hier niet volledig bij aan, althans in zoverre dat sprake is van een beperking van de aansprakelijkheid op basis van een op voorhand vastgestelde staffel, als gevolg waarvan de maximale aansprakelijkheid afhankelijk van de opdrachtwaarde, kan uitkomen boven een bedrag dat gelijk is aan driemaal de fee (de cap die binnen onze branche gebruikelijk is). Bovendien is in artikel 19.3 sub d van de ARVODI-2025 opgenomen dat de beperking van aansprakelijkheid niet geldt voor schending van wet- en regelgeving op het terrein van de bescherming van persoonsgegevens of handelen in strijd met de rechtmatige instructies van de verwerkingsverantwoordelijke. Een dergelijke onbeperkte aansprakelijkheid is zeer ongebruikelijk in onze branche. Het risico dat op deze manier bij de Opdrachtnemer wordt neergelegd is bovendien disproportioneel. Wij stellen met in acht neming van het voorgaande voor om onderstaande, marktconforme, bepaling in de overeenkomst op te nemen, ter vervanging van artikel 19.2 en 19.3 ARVODI. Kunt u hiermee akkoord gaan? "Artikelen 19.2 en 19.3 ARVODI worden vervangen door de volgende	Nee, we kunnen niet akkoord gaan met het vervangen van artikelen 19.2 en 19.3 ARVODI-2025 door uw voorgestelde bepaling. Zie ook het antwoord op vraag 3 en 4.

		bepaling wordt vervangen door de volgende bepaling. Opdrachtnemer zal zijn werkzaamheden naar beste kunnen verrichten en daarbij de zorgvuldigheid in acht nemen die van hem mag worden verwacht. Indien een fout wordt gemaakt doordat Opdrachtgever aan Opdrachtnemer onjuiste of onvolledige informatie heeft verstrekt, is Opdrachtnemer voor de daardoor ontstane schade niet aansprakelijk. De totale aansprakelijkheid van Opdrachtnemer jegens Opdrachtgever voor eventuele fouten die bij zorgvuldig handelen door Opdrachtnemer zouden zijn vermeden, is beperkt tot maximaal driemaal het bedrag van het honorarium dat Opdrachtgever heeft betaald en/of nog verschuldigd is voor de onder de opdracht verrichte specifieke werkzaamheden waaruit de fouten voortvloeien. Indien de opdracht een langere doorlooptijd heeft dan twaalf maanden, dan is de totale aansprakelijkheid in het kader van de opdracht beperkt tot maximaal driemaal het bedrag van het honorarium dat Opdrachtgever aan Opdrachtnemer heeft betaald en/of nog verschuldigd is over de laatste twaalf maanden voor de onder de opdracht verrichte specifieke werkzaamheden waaruit de fouten voortvloeien. Samenhangende fouten worden daarbij aangemerkt als één fout. De beperking van aansprakelijkheid geldt niet indien er sprake is van opzet of bewuste roekeloosheid aan de zijde van Opdrachtnemer en/of indien dwingende (inter)nationale wet- of (beroeps) regelgeving een dergelijke beperking niet toestaat. Opdrachtnemer is niet aansprakelijk voor gevolg-, indirecte, bedrijfs- of strafschade en/of winstderving” Indien u hiermee niet akkoord kunt gaan, zou u dan kunnen toelichten waarom?	
12.	ARVODI, Artikel 23	Conform artikel 23 van de ARVODI verliezen wij als Opdrachtnemer en opsteller van deze resultaten, de grip op zowel de inhoud als de verspreidingskring van de door ons aan u op te leveren resultaten. Dit is voor ons in het bijzonder bezwaarlijk, indien u van ons verwacht dat wij een rapport opleveren voorzien van onze bedrijfsnaam en/of ons bedrijfslogo. Om die reden willen wij voorstellen	Wij zien geen directe aanleiding om af te wijken van artikel 23 ARVODI-2025. Deze opdracht betreft samenwerking, hands-on begeleiding en kennisoverdracht. Het is daarom niet nodig om rapporten of andere resultaten te voorzien van een bedrijfsnaam en/of logo op te leveren. Als de Opdrachtnemer specifieke wensen heeft met betrekking tot intellectueel

		om gevolg te geven aan de mogelijkheid tot afwijken van artikel 23 ARVODI op te nemen dat het u zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van Opdrachtnemer niet is toegestaan om de inhoud van rapporten, adviezen of andere al dan niet schriftelijke uitingen van Opdrachtnemer, te wijzigen, dan wel aan derden buiten de eigen organisatie te verstekken, tenzij (i) u deze uitingen heeft aangenomen als zijnde uw eigen, derhalve onder eigen naam en logo en (ii) deze uiting niet de naam van Opdrachtnemer bevat dan wel andere informatie die Opdrachtnemer zou kunnen identificeren als de bron. Kunt u hiermee instemmen?	eigendom of het gebruik van resultaten, kunnen deze per Opdrachtbrief worden vastgelegd. Zie hierover ook vraag en antwoord vraag 5.
13.	ARVODI, Artikel 23.6	In artikel 23.6 van de ARVODI-2025 wordt bepaald, dat Opdrachtnemer op eerste verzoek van Opdrachtgever de verdediging op zich neemt in een procedure die in verband met de Diensten tegen Opdrachtgever wordt ingesteld wegens inbreuk op de intellectuele eigendomsrechten van een derde en dat Opdrachtnemer Opdrachtgever vrijwaart tegen alle schade en kosten waartoe Opdrachtgever in een dergelijke procedure wordt veroordeeld, en tegen de kosten van die procedure zelf, waaronder de kosten die verband houden met het inwinnen van juridisch advies. Hiermee kan Opdrachtnemer niet akkoord gaan; wij wensen met Opdrachtgever in overleg te gaan over een eventuele verdediging in een procedure. Voorts kunnen wij niet akkoord gaan met een onbeperkte vrijwaring.	Wij verwijzen graag naar de toelichting op de ARVODI: *"Als Opdrachtnemer bij het uitvoeren van de Diensten gebruik blijkt te hebben gemaakt van werk waarop derden IE-rechten claimen, wil Opdrachtgever hier geen last van hebben. Daarom moet Opdrachtnemer Opdrachtgever voor zo'n situatie vrijwaren. Als Opdrachtgever door een derde wordt aangesproken, moet Opdrachtnemer Opdrachtgever daarin bijstaan en draagt Opdrachtnemer alle kosten van die claim. Bovendien kan Opdrachtgever in dat geval de Overeenkomst, na voorafgaand overleg met Opdrachtnemer, zonder tussenkomst van de rechter ontbinden."* Het gaat dus niet om een onbeperkte vrijwaring (dat zou inderdaad onredelijk zijn). Dit artikel ziet expliciet op de situatie dat Opdrachtnemer een derde inschakelt. Indien er onenigheid tussen Opdrachtnemer en de derde ontstaat, is hier in beginsel geen rol voor Opdrachtgever (dus ook niet als die derde Opdrachtgever aanspreekt). Dit beoogt artikel 23.6 ook te regelen. Wij stemmen niet in met het voorstel.
14.	ARVODI-2025 - art. 13.2; 13.3 - 5	Bent u voornemens voor deze Opdracht verklaringen omtrent het gedrag te verlangen en/of personeel te onderwerpen aan een veiligheidsonderzoek? Zo ja, voor welke rollen of werkzaamheden? Hoe past u dit toe op personeel dat niet in Nederland woont of recent in het buitenland heeft gewoond, voor	Opdrachtgever kan personeel van de Opdrachtnemer onderwerpen aan een veiligheidsonderzoek volgens onze interne regels. De Opdrachtnemer is verplicht hieraan mee te werken. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek kan Opdrachtgever de inzet van betrokken personen weigeren. Voor personeel dat niet in Nederland woont of recent in het buitenland heeft gewoond, kunnen vergelijkbare buitenlandse

		wie een verklaring omtrent het gedrag of een veiligheidsonderzoek mogelijk niet (volledig) kan worden uitgevoerd? Accepteert u in dat geval vergelijkbare buitenlandse verklaringen, en zo ja, onder welke voorwaarden?	verklaringen worden geaccepteerd, mits deze voldoen aan de interne beveiligingsnormen. Opdrachtgever zal dit per geval beoordelen.
15.	ARVODI-2025- art. 11.1; 11.5; 32.2 - 4; 12	Artikel 11.1 van de ARVODI-2025 maakt een uitzondering op de geheimhouding als 'de wet, een toezichthouder met een wettelijke taak of een uitspraak van de rechter' daartoe verplicht. Artikel 11.5 maakt een uitzondering voor gegevens die Opdrachtnemer 'op grond van wet- of regelgeving' onder zich moet houden. Doelen deze uitzonderingen uitsluitend op Nederlandse en Europese wet- en regelgeving, toezichthouders en rechters? Of vallen hier ook wet- en regelgeving, toezichthouders en rechters van derde landen onder waaraan Opdrachtnemer, met Opdrachtnemer verbonden entiteiten of onderaannemers onderworpen zijn? Zo ja, welke maatregelen verwacht u van Opdrachtnemer om te voorkomen dat vertrouwelijke informatie van Dienst Toeslagen op grond van het recht van een derde land wordt bekendgemaakt of buiten de controle van Opdrachtgever blijft?	De huidige bewoordingen van artikel 11.1 en 11.5 ARVODI-2025 zorgen er niet voor dat ook wet- en regelgeving, toezichthouders en rechters van derde landen niet onder de uitzonderingen vallen. Om te voorkomen dat vertrouwelijke informatie van Dienst Toeslagen buiten de controle raakt, dient Opdrachtnemer contractuele, technische, organisatorische en juridische maatregelen te treffen, zoals bijvoorbeeld: • Expliciete beperking van de uitzonderingen tot NL/EU-recht. • Data-localisatie binnen de EU/EER. • Encryptie en zero-trust om onbevoegde toegang te voorkomen. • Voorafgaande goedkeuring van onderaannemers en jurisdictieclausules. • Meldplicht bij buitenlandse verplichtingen en actief verzet tegen openbaarmaking. In dit kader verwacht Opdrachtgever dus een actieve rol voor Opdrachtnemer.
16.	ARVODI-2025; Beschrijvend document; Bijlage D - ARVODI art. 12.1; 12.3; BD 8.3; 2.7; Bijlage D profiel 1 - ARVODI 4–5; BD 32; 11; D 1	Bij het profiel Junior Consultant noemt u 'Ondersteunen bij onderzoeken, analyses en gebruikersinzichten'. Artikel 12.3 van de ARVODI-2025 voorziet in een overeenkomst voor de verwerking van persoonsgegevens. Verwacht u dat Opdrachtnemer in het kader van deze Opdracht (persoons)gegevens van Dienst Toeslagen, burgers of kinderopvangorganisaties verwerkt? Zo ja, welke eisen stelt u aan de locatie van opslag en verwerking van deze gegevens en aan toegang tot deze gegevens van buiten de Europese Economische Ruimte? Gelden deze eisen ook bij gebruik van ondersteunende software en AI-toepassingen (paragraaf 2.7) door Opdrachtnemer? Voorziet u 'aanvullende of specifieke eisen' op grond van paragraaf 8.3? Zo ja, kunt u deze nu al bekendmaken, gelet op de mogelijke gevolgen voor de inschrijving?	Wij verwachten niet dat de Opdrachtnemer persoonsgegevens van burgers of kinderopvangorganisaties zal verwerken. Wel kan de Opdrachtnemer persoonsgegevens van medewerkers van Dienst Toeslagen verwerken, bijvoorbeeld voor communicatie of samenwerking. Om hierin duidelijke afspraken te maken en te waarborgen dat deze gegevens veilig worden verwerkt, hebben wij alsnog een Verwerkersovereenkomst opgesteld. Deze zal als bijlage bij de Raamovereenkomst worden toegevoegd.

17.	ARVODI-2025; Concept Raamovereenkomst; Beschrijvend document - ARVODI art. 19.2; RO art. 6.1; BD 2.6 - ARVODI 7; RO 6; BD 10	Het begrip 'opdrachtwaarde' wordt gebruikt voor de aansprakelijkheidsbeperking (artikel 19.2 ARVODI-2025) en voor de social return-verplichting (artikel 6.1 concept-Raamovereenkomst en paragraaf 2.6). Wat verstaat u in deze bepalingen onder 'opdrachtwaarde': de maximale waarde van € 5.250.000,-, de geraamde waarde van € 3.500.000,-, de waarde per Opdrachtbrief of de daadwerkelijk gerealiseerde omzet? Wordt het bedrag in artikel 6.1 vooraf vastgesteld, of is de verplichting afhankelijk van de 'gerealiseerde waarde' zoals paragraaf 2.6 lijkt te bedoelen?	De waarde is afhankelijk van de gerealiseerde omzet zoals genoemd in 2.6. Zie hiervoor ook het antwoord op vraag 4.
18.	Bijlage C – ARVODI-2025 Artikel 19.2, pagina 7. Bijlage A – Concept Raamovereenkomst Artikel 1.6, pagina 4	Aansprakelijkheid. De ARVODI-2025 koppelt de aansprakelijkheidsbeperking aan de opdrachtwaarde. Aangezien de raamovereenkomst voorziet in afzonderlijke nadere opdrachten met verschillende omvang en inhoud, kan opdrachtgever bevestigen dat voor de toepassing van artikel 19.2 de waarde van de betreffende nadere opdracht bepalend is en niet de totale maximale waarde van de raamovereenkomst?	Dit kunnen wij bevestigen. Zie hiervoor het antwoord op vraag 3.
Vragen over het Beschrijvend document			
19.	Beschrijven Document, 8.3	Paragraaf 8.3 van het Beschrijvend document bepaalt dat Opdrachtnemer "gedurende de uitvoering van een (nadere) Overeenkomst" aan de BIO2 voldoet. Dit gebeurt met een risicogebaseerde aanpak die aansluit bij de aard van de dienstverlening, en naleving kan onder meer worden aangetoond met "een gelijkwaardig verantwoordingsdocument". Wij waarderen deze proportionele benadering, die goed past bij de aard van deze advies- en begeleidingsopdracht. Kan Opdrachtgever bevestigen: dat bij de inschrijving geen bewijs van naleving van de BIO2 hoeft te worden ingediend; dat er geen specifiek volwassenheidsniveau of specifieke certificering vereist is; dat Partijen bij een verzoek om bewijs in overleg vaststellen welke documentatie passend is; dat eventuele aanvullende	Dit kunnen wij bevestigen.

		beveiligingseisen vooraf in de Offerteaanvraag kenbaar worden gemaakt?	
20.	Beschrijvend document	In het beschrijvend document is veel omschreven over de inhoudelijke uitdaging waar de ROK een antwoord op moet bieden, maar nog minder in welke programmatische context de werkzaamheden van leverancier zich afspelen. Kunt u inzicht geven in welke governance de activiteiten van de raamovereenkomst zullen worden uitgevoerd? Welke functionaris vervult de rol van (gedelegeerd) opdrachtgever, welke support organisatie voor het programma is er eventueel al ingericht en op welke wijze verwacht u de overall en dagdagelijkse afstemming met leverancier? Is er een stuurgroep, klankbordgroep? En welke stakeholders verwacht u dat leverancier betrekt?	De interdepartementale governance (MinFin/MinSZW) van het programma bestaat uit een programma-managementoverleg (operationeel/tactisch), de Kadertafel (tactisch/strategisch en enkel ten behoeve van wetsinhoudelijke besluitvorming) en het Opdrachtgeversoverleg (strategisch). De interne governance bij Dienst Toeslagen is als volgt: de programmadirecteur pDD heeft mandaat over het programma en rapporteert aan de pDG en DG. Vanzelfsprekend is er afstemming met DT-collega's nodig op verstrekkende thema's. De programmadirecteur van het programma Digitale Diensten (onderdeel van de Directie Business Ontwikkeling) treedt op als gedelegeerd Opdrachtgever voor deze Opdracht. De programmadirecteur wordt daarbij ondersteund door twee programmacoördinatoren, met wie Opdrachtnemer op dagelijkse basis kan afstemmen. Binnen het programma wordt daarnaast ondersteuning verleend aan de multidisciplinaire teams door een Ondersteuningsteam dat in opbouw is. Er is niet specifiek voorzien in een stuurgroep of klankbordgroep voor de uitvoering van deze Opdracht. De inzet van Opdrachtnemer richt zich primair op de multidisciplinaire teams, leidinggevenden en interne adviseurs, coaches en begeleiders van Dienst Toeslagen zoals beschreven in het Beschrijvend document. Welke stakeholders daarnaast betrokken worden, is afhankelijk van de specifieke nadere opdracht en de betreffende context. Zie ook 'nadere toelichting context' hierboven.
21.	Beschrijvend document - 1.2; 2.1 - 4; 6	U verzoekt om 'advisering en hands-on begeleiding' bij de 'toepassing en structurele borging van digitale ontwikkel- en werkmethodiek', op termijn voor de ontwikkeling van digitale diensten voor Dienst Toeslagen als geheel 'conform Visie 2030'. Kunt u 'Visie 2030' en andere relevante beleidsdocumenten ter beschikking stellen?	Visie 2030 is publiek toegankelijk via: Visie 2030: Samen op weg naar eenvoud en zekerheid | Over Toeslagen. Andere relevante beleidsdocumenten zijn niet beschikbaar.
22.	Beschrijvend document - 2.1 - 6	Op welke wijze borgt u een level playing field bij het beoordelen van de inschrijvingen ten aanzien van partijen die reeds bij deze aanpak (zoals de proof-of-concept en de	Wij behandelen alle inschrijvingen conform de aanbestedingsrechtelijke beginselen van gelijke behandeling, non-discriminatie en transparantie.

		prototypes) betrokken zijn of zijn geweest?	Alle relevante informatie, die van belang is voor het opstellen van een inschrijving is via de aanbestedingsstukken en de Nota van Inlichtingen, openbaar beschikbaar gesteld. De inschrijvingen worden beoordeeld op basis van de vooraf bekendgemaakte eisen, criteria en beoordelingsmethodiek zoals opgenomen in de aanbestedingsstukken.
23.	Beschrijvend document - 2.1 - 6	U verwijst naar een 'proof-of-concept' en 'geleerde lessen' die de achtergrond zijn van 'testen in de praktijk'. Wij leiden hieruit af dat u een proof-of-concept bedoelt waarin onder andere de technologie, het klant- en/of werkproces, de IV-voortbrenging, de werkwijze van multidisciplinaire teams en de interactie met beleids- en wetsontwikkeling (zoals SZW) zijn beproefd. Welke aspecten van deze uitvraag zijn op dit moment beproefd en kunt u de relevante inzichten daarover delen?	De proof-of-concept en de daaropvolgende prototypes hadden betrekking op de ontwikkeling van IV in eigen beheer binnen een multidisciplinaire setting van uitvoering, beleid en IV, waarbij een iteratieve werkwijze met testen in de praktijk centraal stond. De belangrijkste inzichten die ten grondslag liggen aan deze aanbesteding zijn opgenomen in paragraaf 2.1 van het Beschrijvend document. Daarin is beschreven dat deze werkwijze heeft geleid tot snellere leerresultaten, betere samenwerking tussen uitvoering, beleid en IV, een sterkere samenwerking met de opdrachtgever (SZW) en een grotere focus op de behoeften van gebruikers.
24.	Beschrijvend document - 2.1; 2.3 (D) - 7; 8	Wat is de context waarbinnen u om advisering over de opbouw van de digitale organisatie vraagt? Hoe ziet het huidige organisatiemodel eruit, en welke doelarchitectuur, organisatie-indeling en IV-visie zijn er?	Dienst Toeslagen bevindt zich momenteel in een transitiefase waarin de eigen digitale organisatie wordt opgebouwd, mede in lijn met de in het Beschrijvend document genoemde ambitie uit Visie 2030 en de verdere ontvlechting van de Belastingdienst. De ontwikkeling van deze digitale organisatie, de inrichting van teams daarbinnen, de governance ervan en de bijbehorende werkwijzen zijn nog niet volledig uitgekristalliseerd. Op dit moment wordt binnen de programma's pDD en NFKo (beiden onderdeel van Directie Business Ontwikkeling) gewerkt met multidisciplinaire teams waarin uitvoering, beleid en IV samenwerken volgens de werkwijze testen in de praktijk. Deze praktijkervaring vormt een belangrijke basis voor de verdere organisatieontwikkeling. De Opdracht omvat mede advisering over de verdere opbouw en opschaling van de digitale organisatie. Opdrachtgever verwacht van Opdrachtnemer dat deze, passend binnen de ambitie en richting zoals beschreven in het Beschrijvend document, bijdraagt aan de verdere ontwikkeling daarvan. Zie ook 'nadere toelichting context' hierboven.
25.	Beschrijvend document - 2.1; 4.2 - 6; 17	Welke software is voor het proof-of-concept ontwikkeld en kunt u relevante documentatie (architectuur, wijze van softwarevoortbrenging,	De Opdracht heeft **niet** als doel de verdere ontwikkeling of overdracht van de in het kader van de proof-of-concept ontwikkelde software. De aanbesteding richt zich

		aantal en inrichting van de multidisciplinaire teams, etc.) ter beschikking stellen? Wij vragen dit omdat Subgunningscriterium 1 vraagt naar 'de wijze waarop uitvoering, beleid en informatievoorziening in de dagelijkse praktijk effectief worden verbonden'.	uitsluitend op advisering, coaching en begeleiding bij de toepassing en borging van de beschreven werkwijze. De, in het Beschrijvend document, opgenomen informatie over de proof-of-concept en de daaropvolgende prototypes beschrijft de context waarbinnen de werkwijze is ontwikkeld en beproefd. Opdrachtgever stelt geen aanvullende documentatie beschikbaar over de proof-of-concept, zoals architectuurdocumentatie, softwareontwerp, ontwikkelprocessen of teaminrichtingen. Voor de beantwoording van Subgunningscriterium 1 verwacht Opdrachtgever dat inschrijvers hun eigen visie en aanpak beschrijven voor het effectief verbinden van uitvoering, beleid en informatievoorziening, passend bij de aard en het doel van de opdracht zoals beschreven in de aanbestedingsstukken.
26.	Beschrijvend document - 2.2 - 7	U geeft aan dat de adviseurs en begeleiders van Dienst Toeslagen, ondanks de in 2025 en 2026 opgedane ervaringen met de aanpak 'testen in de praktijk', niet beschikken over 'genoemde praktijkervaringen en bijbehorend instrumentarium'. Welke ervaring missen zij?	Met de genoemde praktijkervaringen wordt gedoeld op ervaring met het langdurig begeleiden, opschalen, verankeren en overdraagbaar maken van de werkwijze binnen het programma en vervolgens in de grotere organisatiecontext. Dienst Toeslagen heeft in 2025 en 2026 waardevolle ervaring opgedaan met het toepassen van de werkwijze binnen de proof-of-concept en prototypes. Deze ervaring is echter nog niet gelijk aan het structureel toepassen en borgen, inclusief het ontwikkelen van instrumentarium, het opleiden van interne coaches en begeleiders en het duurzaam borgen van de werkwijze binnen verschillende organisatieonderdelen. Om die reden zoekt Dienst Toeslagen een strategische partner die aanvullende ervaring kan inbrengen op het gebied van opschaling, kennisoverdracht en duurzame verankering van de werkwijze in de organisatie.
27.	Beschrijvend document - 2.2; 2.3 - 7; 9	Waarom kiest u voor een raamovereenkomst met één partij, terwijl gangbare raamovereenkomsten zoals de rijksbrede organisatie advies mantel OA voor de scope van de werkzaamheden soelaas zou kunnen bieden?	Wij hebben gekozen voor een raamovereenkomst met één partij, omdat de aard en omvang van deze Opdracht specifieke eisen stellen die niet passen binnen de gangbare rijksbrede raamovereenkomsten. De kern van deze Opdracht gaat verder dan een afgebakend organisatieadvies, namelijk: • het langdurig begeleiden en coachen van management en teams bij het toepassen van een specifieke digitale ontwikkel- en werkmethodiek. • De werkzaamheden richten zich primair op operationele begeleiding, coaching, kennisoverdracht en het opbouwen van interne capabiliteit rondom iteratieve

			softwareontwikkeling en digitale engineering, inclusief technische en IV-gerelateerde aspecten. • De Opdracht vereist specifieke technische en digitale expertise (software-ontwikkeling, engineeringpraktijken, multidisciplinaire digitale teams) die niet in combinatie gedekt wordt door bestaande raamovereenkomsten. • Het gaat om een strategisch partnerschap met langdurige begeleiding en de mogelijkheid tot uitbreiding van werkzaamheden, deze wijzen op programmatische ondersteuning en implementatiecapaciteit in plaats van een adviesopdracht met een duidelijk afgebakend adviesresultaat. Daarom is een maatwerk raamovereenkomst met één partij de meest passende oplossing voor deze gehele Opdracht.
28.	Beschrijvend document - 2.2; 2.3 (A) - 7; 8	Zijn leden van de beoordelingscommissie op dit moment bekend met de aanpak 'testen in de praktijk' en met de daarvoor ingeschakelde of eerder ingeschakelde externe leverancier(s)? Zo ja, hoe borgt u een level playing field ten aanzien van specifiek deze leverancier(s)? Maken bijvoorbeeld personen die met deze leverancier(s) hebben samengewerkt deel uit van de beoordelingscommissie?	De leden van de beoordelingscommissie zijn bekend met de aanpak (in verschillende mates), ze hebben niet allemaal ervaring met de eerder ingeschakelde partij. Om een level playing field te borgen, is de uitwerking van de Subgunningscriteria zo opgesteld dat alle partijen een aanpak moeten uitwerken, die aan moet sluiten bij de doelstellingen van de Opdracht. Hiermee wordt gelijke behandeling van alle inschrijvers gewaarborgd.
29.	Beschrijvend document - 2.2; 2.3 (B) - 7; 8	Welke leiderschapsbegeleiding wordt op dit moment ingezet binnen de directie Business Ontwikkeling (programma's NFKo en Digitale Diensten) ten aanzien van de digitale transformatie van de publieke dienstverlening? Kunt u de gehanteerde aanpak en eventuele lessons learned delen?	Binnen de directie Business Ontwikkeling zijn in het kader van de proof-of-concept en de daaropvolgende prototypes ervaringen opgedaan met de werkwijze testen in de praktijk. Daarbij hebben leidinggevenden kennisgemaakt met de principes van iteratief, gebruikersgericht en multidisciplinair werken. Zoals beschreven in paragraaf 2.2 van het Beschrijvend document is gebleken dat leidinggevenden enthousiast zijn over deze werkwijze, maar nog ervaring en houvast missen om deze consequent toe te passen in werkwijzen, sturing en voorbeeldgedrag. Er lopen nu geen vormen van leiderschapsbegeleiding binnen dBO. Op de, in deze uitvraag, beschreven thematiek lopen binnen de gehele dienst ook geen vormen van leiderschapsbegeleiding. Vanzelfsprekend zijn er wel teams en directies die met ontwikkel- en/of leiderschapstrajecten bezig zijn. Die hebben een meer algemene aard. Juist daarom zoekt Dienst Toeslagen een strategische partner voor coaching en begeleiding van leiderschap.
30.	Beschrijvend	Hoe worden op dit moment kennis,	Binnen de programma's NFKo en Digitale

	document - 2.2; 2.3 (C) - 7; 8	werkwijze, ervaringen, lessons learned en andere onderdelen van het 'instrumentarium' binnen de directie Business Ontwikkeling (programma's NFKo en Digitale Diensten) vastgelegd? Wat wilt u hieraan veranderen of verbeteren?	Diensten worden kennis, ervaringen en leerinzichten op verschillende manieren vastgelegd en gedeeld. De mate van vastlegging en standaardisatie verschilt echter per team en onderwerp. Zoals beschreven in het Beschrijvend document is het de ambitie van Dienst Toeslagen om de opgedane ervaringen en effectieve werkwijzen verder te formaliseren, overdraagbaar te maken en duurzaam te verankeren binnen de organisatie. Daarbij ligt de behoefte onder meer op het ontwikkelen van een herhaalbaar instrumentarium, het vastleggen van rollen, werkwijzen en leerervaringen, het opleiden van interne coaches en begeleiders en het organisatiebreed borgen van kennis. De Opdracht richt zich daarom mede op het verder ontwikkelen van een schaalbare, overdraagbare en duurzaam geborgde aanpak, zodat de werkwijze ook door andere onderdelen van Dienst Toeslagen zelfstandig kan worden toegepast.
31.	Beschrijvend document - 2.2; 2.5 - 7; 9	U geeft aan dat de adviseurs van Dienst Toeslagen niet de ervaring hebben om deze aanpak in te richten en verder te brengen. Verderop geeft u aan dat de omvang van de Opdracht mede is geraamd op basis van 'ervaringscijfers van de afgelopen jaren'. Zijn bij de proof-of-concept (2025) en de prototypes (2026) externe partijen betrokken geweest? Zo ja, welke partij(en), met welke rol, en voor welke aanpak is daarbij gekozen? Kunt u relevante inzichten ter beschikking stellen?	De omvang van de Opdracht is geraamd op basis van een schatting van de eerste nadere opdracht en de mogelijk daaropvolgende behoefte aan begeleiding binnen zowel het programma als andere delen van Dienst Toeslagen. Relevante inzichten n.a.v. de proof-of-concept fase zijn gedeeld in het Beschrijvend document en de huidige context is nader toegelicht onder 'Nadere toelichting context' zoals hierboven opgenomen.
32.	Beschrijvend document - 2.5 - 10	U geeft aan dat 'ontwikkelingen in het maatschappelijk debat over specifieke onderwerpen' de omvang van deze raamovereenkomst kunnen beïnvloeden. Eén van die debatten gaat over de huidige (grote) afhankelijkheid van kennis, personeel, ervaring en technologie van buiten de Europese Unie, zoals de Verenigde Staten. Sluit u de inzet van kennis, personeel, ervaring of technologie van buiten de Europese Unie in deze raamovereenkomst uit?	Wij sluiten de inzet van kennis, personeel, ervaring of technologie van buiten de Europese Unie niet uit. Dit debat concentreert zich maatschappelijk ook vooral op afhankelijkheden in technologisch oogpunt, minder op organisatorische inzichten. Het gehele doel van de ROK is om in organisatorisch oogpunt 'zelfredzaam' te worden. Daarbij geldt vanzelfsprekend dat de Opdrachtnemer gedurende de uitvoering van de Overeenkomst volledig moet voldoen aan alle in de aanbestedingsstukken opgenomen wet- en regelgeving, contractvoorwaarden en beveiligingseisen, waaronder: • De eisen met betrekking tot informatiebeveiliging (hoofdstuk 8.3 van het Beschrijvend Document); • De handelsmaatregelen en handelsbeperkingen (hoofdstuk 3.4); • De sanctiepakketten Rusland

			(hoofdstuk 3.3), indien van toepassing. De opdrachtnemer is zelf verantwoordelijk voor het waarborgen van compliance met deze voorwaarden.
33.	Beschrijvend document - 3.2 - 13	U geeft aan dat we met maximaal twee referenties de kerncompetenties aan mogen tonen. Is het ook mogelijk om met deze twee verschillende delen van beide kerncompetenties aan te tonen? Zo kan bijvoorbeeld één referentie die kan voldoen aan 'ondersteunen van teams met experimenteren.. ' - genoemd bij kerncompetentie 1, wellicht ook voldoen aan 'het ontwerpen en implementeren van passende governance-structuren..' - genoemd bij kerncompetentie 2.	Dit is toegestaan.
34.	Beschrijvend document - 4.2 - 17	U geeft aan dat u beoordeelt in hoeverre de aanpak 'aansluit bij de aard en het doel van de opdracht', inclusief 'de samenwerkingsrelatie die u voor ogen heeft tussen uw consultants en de teams van de Dienst Toeslagen'. Het is daarom cruciaal voor het level playing field dat u meer inzicht geeft in de huidige werkpraktijk van deze teams. Bent u bereid hiervoor, naast het beantwoorden van de hierop betrekking hebbende vragen, ook een informatiebijeenkomst te organiseren?	Zie voor meer inzicht in de huidige werkpraktijk van de multidisciplinaire teams (MDT's) binnen het programma de informatie onder 'Nadere toelichting context' zoals hierboven opgenomen. Wij zijn bereid om een informatiebijeenkomst te organiseren. De planning hiervan is te vinden op pagina 3.
35.	Beschrijvend document - 5.1 - 19	Zijn leden van de beoordelingscommissie op dit moment bekend met de aanpak 'testen in de praktijk' en met de daarvoor ingeschakelde of eerder ingeschakelde externe leverancier(s)? Zo ja, hoe borgt u een level playing field ten aanzien van specifiek deze leverancier(s)? Maken bijvoorbeeld personen die met deze leverancier(s) hebben samengewerkt deel uit van de beoordelingscommissie?	Zie hiervoor het antwoord op vraag 28.
36.	Beschrijvend document - 5.2 - 19–20	U geeft aan dat de beoordelingscommissie de inschrijvingen op kwaliteit beoordeelt als 'uitstekend', 'goed', etc. De toelichting per cijfer herhaalt daarbij de kwalificatie, bijvoorbeeld 'Goed: de Inschrijver heeft goed antwoord gegeven'. Gegeven de breedte van de uitvraag: welk onderscheid hanteert u tussen de kwalificaties 'uitstekend' en 'goed' (en de overige kwalificaties)? Kunt u daarnaast bevestigen of ook	Tussenliggende cijfers kunnen niet worden gegeven. 10 Uitstekend Het antwoord blinkt uit op alle vijf criteria: het is concreet, volledig, passend, uitgebreid onderbouwd en relevant. 8 Goed Het antwoord voldoet op alle vijf criteria, maar in mindere mate op één of meerdere punten.

		tussenliggende cijfers (bijvoorbeeld 7) kunnen worden toegekend?	6 Voldoende Het antwoord voldoet op de meeste criteria, maar mist diepgang of heeft tekortkomingen. 4 Onvoldoende Het antwoord voldoet niet op één of meerdere criteria. 2 Slecht Het antwoord voldoet niet op de meeste criteria. 0 Geen score Het antwoord ontbreekt of is niet beoordeelbaar.
37.	Beschrijvend document §2.3 en §2.5.	Kunt u een indicatieve verdeling geven van de verwachte inzet en opdrachtwaarde over de vier categorieën A tot en met D, bij voorkeur uitgedrukt in uren, fte's of percentages? Kunt u daarnaast aangeven wat voor de eerste nadere opdracht voor de programma's NFKo en Digitale Diensten de verwachte omvang, doorlooptijd, teambezetting en verdeling over de verschillende functieprofielen is?	Opdrachtgever kan geen indicatieve verdeling geven van de verwachte inzet of opdrachtwaarde over de categorieën A tot en met D. De daadwerkelijke behoefte is afhankelijk van de voortgang van de programma's, de ontwikkeling van de organisatie en de specifieke vraagstukken die zich gedurende de looptijd van de Raamovereenkomst voordoen. Daarnaast kan Opdrachtgever vooraf geen verwachting geven van de omvang, doorlooptijd, teambezetting of verdeling over functieprofielen voor de eerste nadere opdracht. Zoals beschreven in het Beschrijvend document wordt na gunning van de Raamovereenkomst de eerste nadere opdracht uitgevraagd middels een briefing, gevolgd door een offerte van Opdrachtnemer en een opdrachtbrief. De in het Beschrijvend document opgenomen maximale waarde en geraamde waarde betreffen een inschatting van de totale behoefte onder de Raamovereenkomst. Hieraan kunnen geen rechten worden ontleend.
38.	Beschrijvend document §4.1 en §7.4; Bijlage 2.	Kunt u bevestigen dat de maximale omvang van acht A4-pagina's uitsluitend betrekking heeft op de inhoudelijke beantwoording van SG1, SG2 en SG3, inclusief eventuele daarbij behorende bijlagen, en dat de afzonderlijk in te dienen referentieverklaring (Bijlage 4) en aanbiedingsbrief niet meetellen? Kunt u tevens aangeven of het verplichte voorblad, de vaste instructieteksten en de voorgedrukte beoordelingsvragen in Bijlage 2 meetellen binnen deze paginalimiet?	Dit kunnen wij bevestigen.
39.	Beschrijvend document	In paragraaf 4.5 wordt voorgeschreven dat de inschrijver de	Tarieven onder het minimum en boven het maximum zijn toegestaan. Dit leidt niet tot

	§4.5, §5.3 en §5.5.	bandbreedte per tarief in acht neemt. Paragraaf 5.3 bepaalt echter dat een tarief gelijk aan of lager dan het minimumtarief de maximale score oplevert. Kunt u bevestigen of tarieven onder het minimum en boven het maximum zijn toegestaan? Indien dit niet het geval is, leidt een overschrijding van de bandbreedte dan tot ongeldigheid van de inschrijving, of uitsluitend tot een begrenzing van de puntenscore?	ongeldigheid van de inschrijving, maar tot het toekennen van de laagste score. In 5.3 staat hierover opgenomen dat het maximaal vermelde uurtarief 0 punten oplevert en een uurtarief gelijk of lager aan het minimale uurtarief de maximale score voor dat onderdeel.
40.	Beschrijvend document §5.2.	Kunt u bevestigen dat de beoordelingscommissie uitsluitend de in de puntenschaal genoemde cijfers 0, 2, 4, 6, 8 en 10 hanteert? Of kunnen ook tussenliggende cijfers, zoals 7 en 9, worden toegekend? Indien dit laatste het geval is, op basis van welke beoordelingssystematiek wordt tussen twee beschreven beoordelingsniveaus gedifferentieerd?	De beoordelingscommissie hanteert uitsluitend de in de puntenschaal genoemde cijfers, zie paragraaf 5.2 van het Beschrijvend document. Er is geen sprake van gemiddelden of het toekennen van tussenliggende cijfers.
41.	Beschrijvend document 2.1	Was een externe partij betrokken bij de proof-of-concept van 2025 of de prototypes van 2026, en is deze partij nog actief voor Dienst Toeslagen? Zo ja, mag die partij inschrijven, en hoe wordt een gelijk speelveld gewaarborgd? Kan het volume van de huidige externe inzet worden gedeeld, gezien de raming op basis van "ervaringscijfers van de afgelopen jaren"?	In de proof-of-concept fase was Public Digital als externe partij betrokken voor een opdrachtwaarde van € 49.500,- excl.btw. De looptijd bestond uit 6 maanden, welke verliep in 2025. Deze zelfde partij is nu, sinds november 2026, beschikbaar voor vragen en begeleiding van de MDT's, in de omgang met actuele en huidige problemen waar MDT's tegenaan lopen. Deze inzet richt zich **niet** op: • de coaching en begeleiding van leiderschap (werkzaamheden **categorie B** in deze aanbesteding), • het formaliseren en overdraagbaar maken van de werkwijze (werkzaamheden **categorie C** in deze aanbesteding), • de advisering bij opbouw en opschaling van de digitale organisatie (werkzaamheden **categorie D** in deze aanbesteding). De huidige inzet van de externe partij is een noodzakelijke hulpstructuur voor MDT's die met uiterst kritieke productiedeadlines werken aan de ontwikkeling van NFKo, met een livegang van Testen in de Prakijk op (beoogd) 1-1-2028. Uiteraard mag deze partij ook inschrijven. Alle partijen beschikken voor de gestelde scope en vraagstelling van deze aanbesteding over dezelfde relevante informatie. En vanzelfsprekend is deze partij uitdrukkelijk niet betrokken geweest bij de voorbereiding van deze aanbesteding. Daarmee handelen

			wij conform artikel 2.52 lid 1 en 2 van de aanbestedingswet.
42.	Beschrijvend document 2.1; 3.2; 4.2	Is er documentatie over de huidige werkwijze "testen in de praktijk" (bijvoorbeeld de evaluatie van de proof-of-concept uit 2025 of een conceptversie van een handboek) die met alle Inschrijvers kan worden gedeeld? Moeten Inschrijvers voortbouwen op deze werkwijze, of mogen zij een eigen gelijkwaardige methodiek voorstellen? Moet in dat laatste geval de gelijkwaardigheid worden aangetoond?	Opdrachtgever stelt geen aanvullende documentatie beschikbaar, zoals evaluaties van de proof-of-concept, concept-handboeken of vergelijkbare documenten. Zoals beschreven in het Beschrijvend document heeft Dienst Toeslagen in 2025 en 2026 ervaring opgedaan met een iteratieve werkwijze waarbij testen in de praktijk, multidisciplinair samenwerken en het centraal stellen van gebruikersbehoeften uitgangspunten zijn. De aanbesteding richt zich juist op het contracteren van een strategische partner die beschikt over een overtuigende visie, aanpak en instrumentarium om deze werkwijze verder te begeleiden, op te schalen en duurzaam te verankeren binnen de organisatie. Inschrijvers zijn daarom niet gehouden een specifieke, door Opdrachtgever voorgeschreven methodiek te volgen.
43.	Beschrijvend document 2.2 De aard en het doel van de Opdracht; 2.3 categorie C	Paragraaf 2.2 stelt dat Dienst Toeslagen zelf adviseurs en begeleiders beschikbaar heeft die ook in dit traject zullen meedraaien. Hoeveel interne adviseurs, coaches en begeleiders (waaronder organisatiecoaches) zijn dit, en hoeveel van hun tijd is beschikbaar? Wordt voor deze collega's een train-de-trainer- of train-de-coachopzet verwacht?	Dit gaat om (maximaal) een vijf- tot tiental personen, verwachting is eerder 5 dan 10. Opdrachtgever denkt bijvoorbeeld aan een mix van train-de-trainer/coach en 'learning on the job' door het meedraaien in de multidisciplinaire samenwerking en begeleiding van de teams.
44.	Beschrijvend document 2.2, 2.3 en 4.4, "Resultaat verantwoordelijkheid", Verduidelijking	Aanbesteder beoogt een aantoonbare vermindering van externe afhankelijkheid gedurende de looptijd van de raamovereenkomst. Kan Aanbesteder verduidelijken welke concrete resultaten en indicatoren hiervoor worden gehanteerd en hoe de verantwoordelijkheden tussen Aanbesteder en opdrachtnemer worden verdeeld, mede gezien de afhankelijkheid van interne capaciteit, besluitvorming en organisatorische randvoorwaarden?	Wij hebben bewust vooraf geen gedefinieerde set van concrete resultaten, indicatoren of volwassenheidsniveaus vastgesteld voor de vermindering van externe afhankelijkheid. Uit het Beschrijvend document volgt dat het beoogde resultaat is dat multidisciplinaire teams, leidinggevenden en interne adviseurs, coaches en begeleiders de werkwijze zelfstandig kunnen toepassen, uitdragen, verder ontwikkelen en borgen binnen Dienst Toeslagen. Daarbij dient de afhankelijkheid van externe begeleiding gedurende de looptijd van de raamovereenkomst aantoonbaar af te nemen. In het kader van subgunningscriterium 3 wordt van inschrijvers verwacht dat zij beschrijven hoe zij kennisoverdracht, borging, monitoring van voortgang en volwassenheid en de geleidelijke afbouw van externe begeleiding vormgeven. Wij onderkennen dat het realiseren van deze doelstelling afhankelijk is van zowel de inzet

			van Opdrachtnemer als van de beschikbaarheid van interne capaciteit, de medewerking van betrokken medewerkers en leidinggevenden en de organisatorische context waarin de opdracht wordt uitgevoerd. De verantwoordelijkheid voor prioritering, inhoudelijke keuzes en uitvoering blijft daarbij te allen tijde bij Dienst Toeslagen, conform paragraaf 2.2 van het Beschrijvend document.
45.	Beschrijvend document 2.2, 2.3 en 4.4, Randvoorwaarden voor implementatie, Verduidelijking	Kan Aanbesteder inzicht geven in de huidige volwassenheid van de betrokken multidisciplinaire teams, de bestaande governance- en besluitvormingsstructuren en de beschikbare interne capaciteit voor begeleiding en kennisoverdracht? Welke randvoorwaarden beschouwt Aanbesteder als reeds ingevuld en welke moeten gedurende de opdracht nog worden ontwikkeld?	Zie 'Nadere toelichting context' zoals hierboven opgenomen.
46.	Beschrijvend document 2.2; 8.1	Worden alle werkzaamheden binnen de scope van deze raamovereenkomst via de raamovereenkomstpartner besteld, of mag Dienst Toeslagen tijdens de looptijd vergelijkbare begeleiding of trainingen elders afnemen?	Alle werkzaamheden, binnen de scope van deze Raamovereenkomst, worden via dit contract 'besteld'. Buiten deze Raamovereenkomst mogen geen vergelijkbare diensten worden afgenomen onder andere contracten.
47.	Beschrijvend document 2.3 categorie D en Buiten scope	Categorie D omvat ondersteuning bij de selectie van kandidaten voor sleutelrollen, terwijl reguliere werving en selectie, detachering en het leveren van interimcapaciteit buiten scope vallen. Waar ligt precies de grens? Valt ook het tijdelijk invullen van sleutelrollen, zoals Scrum Master en Product Owner, onder detachering en dus buiten scope, wanneer het ontbreken van deze rollen de verandering vertraagt?	De grens ligt bij het leveren van capaciteit voor het uitvoeren van reguliere werkzaamheden binnen een rol. De Raamovereenkomst ziet op advisering, coaching en begeleiding bij het inrichten, ontwikkelen en versterken van rollen, teams en werkwijzen, waaronder ondersteuning bij de selectie van kandidaten voor sleutelrollen. Het tijdelijk invullen van sleutelrollen, zoals Product Owner, Scrum Master of vergelijkbare operationele functies, wordt beschouwd als het leveren van capaciteit en valt daarmee buiten de scope van de Raamovereenkomst. Dit geldt ook als het ontbreken van dergelijke rollen de voortgang van de organisatieverandering of programma's beïnvloedt.
48.	Beschrijvend document 2.3 Eerste nadere opdracht; 2.5	Wat zijn voor de eerste nadere opdracht de verwachte omvang (fte of uren), startdatum en duur? Hoeveel teams en leidinggevenden worden begeleid, en welke verdeling over de vier profielen wordt verwacht?	De verwachte eerste nadere opdracht is de daadwerkelijke begeleiding van de multidisciplinaire teams die nu vanuit pDD, in samenwerking met pNFKO, actief zijn. NFKo is een groot deel van de werkzaamheden van die teams, maar er wordt ook gewerkt aan producten die niet NFKo gerelateerd zijn. Onze verwachting is dat deze opdracht minimaal 1 jaar duurt, gaat om de genoemde 50 fte én de verdere groei in het komende jaar zoals geschetst in de 'nadere toelichting context'. Startdatum is z.s.m. na gunning van

			de Raamovereenkomst. Op voorhand is er vanuit opdrachtgever geen beeld over verdeling in profielen. Dat is uiteraard sterk afhankelijk van de gekozen aanpak van de partner. De boven de vragen geschetste 'nadere toelichting context' geeft inzicht in het aantal teams.
49.	Beschrijvend document 2.3 en 4.2-4.4, Digitale transformatie en organisatieontwikkeling, Verduidelijking	De opdracht omvat zowel hands-on begeleiding van multidisciplinaire teams als leiderschapsontwikkeling, governance en organisatiekundige inrichting. Tegelijkertijd wordt generiek organisatieadvies buiten scope geplaatst. Kan Aanbesteder verduidelijken in hoeverre integrale organisatiekundige interventies, waaronder aanpassing van besturing, verantwoordelijkheidsverdeling, besluitvorming en organisatie-inrichting, binnen de opdracht vallen wanneer deze noodzakelijk zijn voor het duurzaam implementeren van de beoogde werkwijze?	Organisatiekundige interventies kunnen binnen de scope van de opdracht vallen voor zover deze direct bijdragen aan het toepassen, opschalen, borgen en duurzaam verankeren van de in het Beschrijvend document beschreven werkwijze van iteratief ontwikkelen, testen in de praktijk en multidisciplinair samenwerken. Dit kan bijvoorbeeld betrekking hebben op vraagstukken rondom governance, verantwoordelijkheidsverdeling, teamstructuren, mandatering, besluitvorming en sturing, voor zover deze nodig zijn om de beoogde werkwijze effectief te laten functioneren. De Opdrachtnemer kan hierover reflecties delen, maar de scope van de opdracht is niet hiervoor verantwoordelijkheid te nemen, noch deze veranderingen dan te implementeren en/of begeleiden. We vragen dus nadrukkelijk géén totale herziening van de governance van Dienst Toeslagen uit. Wat betreft de uitsluiting van generiek organisatieadvies, zie vraag 27.
50.	Beschrijvend document 2.3 Werkzaamheden kunnen fysiek en online	Waar vindt het werk hoofdzakelijk plaats, en welk aandeel wordt naar verwachting op locatie uitgevoerd?	Alle werkzaamheden kunnen in een hybride mix van online werken en fysiek op locatie werken worden uitgevoerd. Het is ook niet de bedoeling dat de inzet van een Opdrachtnemer veel praktische impact heeft op de bestaande werkritmes van de aanwezige mensen. De huidige praktijk is dat teams elkaar 1 dag per week fysiek treffen en verder hybride werken (waarbij geregeld een extra fysieke ontmoeting plaatsvindt).
51.	Beschrijvend document 2.3; 2.5	Paragraaf 2.5 noemt "opties voor toepassing op andere toeslagen", terwijl paragraaf 2.3 stelt dat alle directies van Dienst Toeslagen afnemer kunnen zijn. Vallen deze opties binnen de scope en de maximumwaarde, en wanneer worden ze naar verwachting benut?	De mogelijkheid dat andere directies van Dienst Toeslagen gebruikmaken van de Raamovereenkomst maakt onderdeel uit van de scope van de Raamovereenkomst en valt binnen de in het Beschrijvend document genoemde maximale opdrachtwaarde. De eerste nadere opdracht heeft betrekking op de programma's NFKo en Digitale Diensten binnen de directie Business Ontwikkeling. Of, wanneer en in welke omvang andere directies gebruik zullen maken van de Raamovereenkomst is op voorhand niet te bepalen en afhankelijk van de toekomstige behoefte van Dienst Toeslagen.
52.	Beschrijvend document 4.1	Wegen de opgesomde punten onder elk subgunningscriterium even zwaar,	Elk punt weegt even zwaar, alle punten moeten behandeld worden en alle onderdelen

	Uitleg Beoordelings aspecten; 5.2	en moet elk punt worden behandeld om een 8 of 10 te kunnen scoren?	leiden tot één integraal cijfer per subgunningscriterium.
53.	Beschrijvend document 4.2 t/m 4.4; Bijlage D	Mogen in het kwaliteitsantwoord de belangrijkste personen en experts worden genoemd die worden ingezet, en wordt dit meegewogen in de beoordeling? Moeten teamleden bij inschrijving al worden genoemd, en kan het team tijdens de looptijd worden aangepast (art. 4 ARVODI-2025)?	Bij Nadere opdrachten worden CV's opgevraagd om de inzet te beoordelen op basis van het gestelde in de Raamovereenkomst. Bij beoordeling van de subgunningscriteria gaat het Opdrachtgever om de aanpak die u kiest. Hierbij is het van belang om aan te geven hoe u de benodigde ervaring, kennis en expertise die hiervoor noodzakelijk is ontsloten. Bij de nadere offerteaanvraag vragen wij om specifieke expertise en CV's.
54.	Beschrijvend document 4.4 Realistische planning eerste uitvoeringsjaar	Moet de planning voor het eerste uitvoeringsjaar alleen de eerste nadere opdracht (NFKo en Digitale Diensten) omvatten, of de gehele organisatie?	De planning die bij subgunningscriterium kwaliteit 3 wordt genoemd ziet op de aanpak om de werkwijze organisatie breed te verankeren en dient dus te zien op de gehele organisatie.
55.	Beschrijvend document 4.5; 8.4	De prijs wordt beoordeeld op uurtarieven en alle kosten moeten zijn inbegrepen. Mag in een Offerte werk binnen categorie C (herhaalbare trainingen, masterclasses, train-de-trainer) worden aangeboden tegen een vaste prijs per training of per deelnemer? Mogen hierin licentiekosten voor het gebruik van bestaande methoden en materialen of certificeringskosten zijn opgenomen?	De prijsopbouw in de nadere offertes kan op verschillende manieren worden uitgevraagd. Bijvoorbeeld nacalculatie, of een vaste prijs per onderdeel. Deze moeten altijd worden onderbouwd met de geldende uurtarieven die onderdeel zijn van de Raamovereenkomst. In deze uurtarieven moeten alle kosten zijn inbegrepen (waaronder maar niet limitatief; reis- verblijf- en representatiekosten). Eventuele kosten voor licenties, certificering of andere diensten dienen marktconform te worden aangeboden. Opdrachtgever is gerechtigd voor dergelijke diensten een marktconformiteitstoets uit te voeren en indien deze tarieven niet marktconform blijken, deze elders te betrekken.
56.	Beschrijvend document 6.10; 3.2 Beroepsbevoegdheid	Welke documenten gelden voor Combinanten of Derden die buiten Nederland zijn gevestigd ter vervanging van het uittreksel van de Kamer van Koophandel, de Gedragsverklaring aanbesteden en de Verklaring betalingsgedrag nakoming fiscale verplichtingen?	Voor Combinanten of Derden die buiten Nederland zijn gevestigd, gelden ter vervanging van de Nederlandse documenten dat dit gelijkwaardige documenten moeten zijn, die dezelfde informatie bevatten als de Nederlandse documenten. 1. **Uittreksel KvK** Uittreksel uit het desbetreffende handelsregister (of een gelijkwaardig document, bijvoorbeeld *Certificate of Incorporation*). 2. **Gedragsverklaring aanbesteden** Gedragsverklaring of gelijkwaardig document uit het land van vestiging (bijvoorbeeld *Certificate of Good Standing*). 3. **Verklaring betalingsgedrag** Verklaring van de belastingautoriteiten (bijvoorbeeld *Tax Compliance Certificate*).

57.	Beschrijvend document 7.3 Formele eisen; 2.3 categorie B en C	Geldt de eis dat communicatie in het Nederlands plaatsvindt ook voor de uitvoering zelf (coachingsessies, workshops, masterclasses, materialen), of alleen voor de formele communicatie tussen partijen? Mogen onderdelen, zoals executive sessies, masterclasses of leiderschapscoaching door internationaal erkende experts, per nadere opdracht in het Engels worden uitgevoerd als de opdrachtgever hiermee instemt, met Nederlandstalige consultants als facilitators?	De eis dat communicatie in het Nederlands plaatsvindt (zoals beschreven in het Beschrijvend Document) geldt primair voor de formele communicatie tussen partijen (bijvoorbeeld rapportages, contractuele afspraken, officiële documenten etc.). Voor de uitvoering zelf geldt dat de uitvoering in principe in het Nederlands plaatsvindt, maar het is toegestaan onderdelen (zoals de beschreven voorbeelden in de vraag) in het Engels uit te voeren als Opdrachtgever hier nadrukkelijk mee instemt, hierbij verwacht Opdrachtgever dat Nederlandstalige facilitators de effectiviteit van dergelijke sessies borgen.
58.	Beschrijvend document 8.3	Moet de Inschrijver bij inschrijving of bij gunning een BIO2-verklaring (zoals een TPM-verklaring of ISO 27001) kunnen overleggen, of volstaat aantoonbare naleving tijdens de uitvoering?	Zie hiervoor het antwoord op vraag 19.
59.	Beschrijvend document pagina 8	U benoemt multidisciplinaire en digitale teams. Kunt u dit toelichten? Bijv. wat bedoelt u met multidisciplinaire teams? Hoe zien deze eruit, wat is de omvang, samenstelling?	Zie 'Nadere toelichting context' zoals hierboven is opgenomen.
60.	Beschrijvend document paragraaf 2.6, pagina 11. Bijlage A Artikel 6.1, pagina 6	Grondslag social return. In de raamovereenkomst wordt een bedrag opgenomen ter grootte van 2% van de opdrachtwaarde, terwijl de daadwerkelijke afname gedurende de looptijd kan variëren. Kan opdrachtgever bevestigen dat de social-returnverplichting wordt vastgesteld op basis van de daadwerkelijk gerealiseerde omzet onder de raamovereenkomst en naar rato van die omzet wordt ingevuld?	Dit kunnen wij bevestigen. De social return verplichting is op basis van de gerealiseerde omzet.
61.	Beschrijvend document paragraaf 4.4, pagina 18 en paragraaf 2.3, pagina 9	Planning eerste uitvoeringsjaar. Bij subgunningscriterium 3 wordt gevraagd om een realistische planning voor het eerste uitvoeringsjaar, terwijl de concrete invulling van de eerste nadere opdracht pas na gunning wordt vastgesteld. Kan opdrachtgever bevestigen dat een indicatieve planning op basis van expliciet vermelde aannames wordt verwacht of nadere duiding geven van de eerste nadere opdracht(en)?	Wij bevestigen dat een indicatieve planning wordt verwacht op basis van de verstrekte informatie in het Beschrijvend Document en deze Nota van Inlichtingen. Zie ook vraag en antwoord vraag 54.
62.	Beschrijvend document, 6.10	In het land waar onze onderneming statutair is gevestigd bestaat geen gelijkwaardige Gedragsverklaring Aanbesteden (GVA). Ter vervanging	Ja, een verklaring onder ede of plechtige verklaring ten overstaan van een notaris wordt aanvaard als vervanging voor de Gedragsverklaring Aanbesteden (GVA), als:

		leggen wij een verklaring onder ede of een plechtige verklaring af ten overstaan van een notaris. Kunt u bevestigen dat deze verklaring wordt aanvaard en dat daarvoor dezelfde geldigheidsduur geldt als voor de gevraagde GVA, te weten maximaal 24 maanden op het moment van inschrijving? Zie ook Pianoo.	1. De verklaring dezelfde informatie bevat als de GVA, namelijk dat uw onderneming niet is uitgesloten van deelname aan aanbestedingen op grond van Uitsluitingsgronden. 2. De verklaring voldoet aan de lokale wet- en regelgeving van het land waar uw onderneming statutair is gevestigd. 3. De verklaring maximaal 24 maanden oud is op het moment van inschrijving.
63.	Beschrijvend document, Algemeen,[Verduidelijking	Kan Aanbesteder aangeven of één of meerdere externe partijen betrokken zijn of zijn geweest bij de voorbereiding van deze aanbesteding en/of momenteel werkzaamheden uitvoeren die inhoudelijk geheel of gedeeltelijk samenhangen met de scope van deze opdracht? Zo ja, kan Aanbesteder toelichten welke rol en werkzaamheden deze partij(en) hebben verricht en welke maatregelen zijn genomen om voor alle inschrijvers een gelijk speelveld en gelijke informatiepositie te waarborgen?	Zie vraag 41.
64.	Beschrijvend document, Opdracht, werkwijze, Pag. 6,7,13 en 17	In §2.1–2.2 wordt uitgegaan van het opschalen en verankeren van de reeds toegepaste werkwijze ‘testen in de praktijk’. Tegelijkertijd verwijst kerncompetentie 1 naar een eigen aanpak/methodiek van de aanbieder en biedt §4.2 ruimte voor een ‘vergelijkbaar equivalent’. Kunt u toelichten in hoeverre opdrachtnemer de bestaande werkwijze moet volgen en in hoeverre wordt verwacht dat deze een eigen methodiek en instrumentarium inbrengt?	Zie vraag 42 en 65.
65.	Beschrijvend document, Werkwijze, Pag. 6	Op pagina 6. beschrijft u ' werkwijze om de testen in de praktijk, waarbij de behoefte en het belang van echte gebruikers van het stelsel voorop staan'. En bij de probleemstelling op pagina 7. refereert u aan ' de werkwijze van iteratief testen in de praktijk' en u verwijst naar ' de beschreven werkwijze'. Kunt u bevestigen dat u hiermee een agile werkwijze volgens een agile framework bedoelt? Indien nee, kunt u toelichten of u een andere standaard werkwijze gebruikt of wat er kenmerkend is aan de door u gekozen werkwijze om van PoC op te schalen naar de centraal gestelde	Met de beschreven werkwijze doelt Opdrachtgever niet op een specifiek agile framework. Zoals beschreven in paragraaf 2.1 van het Beschrijvend document kenmerkt de werkwijze waarmee ervaring is opgedaan zich door het iteratief ontwikkelen en testen in de praktijk, het centraal stellen van de behoeften van gebruikers, het multidisciplinair samenwerken van uitvoering, beleid en IV, en het parallel ontwikkelen van wetgeving, uitvoering en informatievoorziening. De Opdracht is juist gericht op het contracteren van een strategische partner die beschikt over een passende visie, aanpak en

		werkwijze?	instrumentarium om een dergelijke werkwijze verder te begeleiden, op te schalen, te formaliseren en duurzaam te verankeren binnen Dienst Toeslagen. Opdrachtgever schrijft daarbij geen specifiek framework of standaardmethodiek voor.
66.	Beschrijvend document: Antwoord op het subgunningscriterium kwaliteit - artikel 2 -3	U geeft aan dat de subgunningscriteria moeten worden beantwoord in lettertype Verdana 9 pt. Geldt dit ook voor plaatjes? Wij kunnen ons voorstellen dat de leesbaarheid leidend is in plaatjes.	Deze eis is voor tekst in plaatjes niet vereist.
67.	Beschrijvend document: Geen afnamegarantie versus beschikbaarheid	Kan Opdrachtgever een indicatieve capaciteitsplanning voor het eerste uitvoeringsjaar geven, uitgesplitst naar de vier categorieën A-D en de vier profielniveaus? Welke beschikbaarheid verwacht Opdrachtgever van Opdrachtnemer tussen nadere opdrachten, gelet op het ontbreken van een afnameverplichting?	Zie vraag en antwoord vraag 37. Tussen 'nadere opdrachten' in (ervan uitgaande dat er een langere periode zou zijn van geen inzet) verwachten wij een vorm van contact die wél aansluiting garandeert op onze ontwikkelingen, maar geen groot beslag legt op tijd (noch van Opdrachtnemer, noch van Opdrachtgever). Te denken valt aan een periodiek relatiebeheer-gesprek om actualiteit en ontwikkelingen te bespreken. We zien een voorstel van de inschrijvers op dit punt tegemoet in de inschrijving.
68.	Beschrijvend document: 2.1 Achtergrond en aanleiding van de opdracht	Welke externe partijen zijn in 2025 en 2026 betrokken geweest bij de ontwikkeling van de IV-proof-of-concept en bij het ontwerpen, begeleiden en implementeren van de werkwijze 'Testen in de Praktijk'?	Zie vraag en antwoord op vraag 22 en 41.
69.	Beschrijvend document: 2.3. het beoogde resultaat	'.. Afgerekend op toetsbare resultaten..' Hoe ziet opdrachtgever dit? Is dit een inspannings- of resultaatsverbintenis? Hoe worden resultaten per nadere opdracht vastgesteld, en wat zijn de gevolgen bij niet-behalen?	De Raamovereenkomst is primair een inspanningsverplichting. Dit betekent dat de Opdrachtnemer verplicht is om de maximale inspanning te leveren om de doelen van de opdracht te bereiken, maar niet per definitie verantwoordelijk is voor het behalen van specifieke resultaten. Een deelopdracht kan wel gebaseerd zijn op een resultaatsverplichting, dit wordt per opdrachtbrief vastgelegd.
70.	Beschrijvend document: Beoordeling "aansluiten bij aard en doel"	Voor SG1, SG2 en SG3 wordt aangegeven dat de uitwerking wordt beoordeeld op de mate waarin deze "aansluit bij de aard en het doel van de opdracht". Kan Opdrachtgever nader concretiseren welke onderscheidende beoordelingsaspecten bepalen of een antwoord bijvoorbeeld als "goed" (8) dan wel "uitstekend" (10) wordt beoordeeld?	Zie vraag en antwoord op vraag 36.
71.	Beschrijvend document:	In welke mate bestaat het genoemde instrumentarium, waaronder het	Zie vraag en antwoord op vraag 42.

	Bestaand versus nieuw instrumentarium	handboek "Testen in de Praktijk", reeds en in welke mate verwacht Opdrachtgever dat de strategisch partner dit instrumentarium nieuw ontwikkelt? Kan bestaand instrumentarium dat voor de uitvoering relevant is vóór inschrijving beschikbaar worden gesteld?	
72.	Beschrijvend document: Gelijke informatiepositie rond PoC – Paragraaf 2.1	In paragraaf 2.1 wordt verwezen naar de in 2025 uitgevoerde proof-of-concept, de prototypes uit 2026 en de daarbij ontwikkelde werkwijze "Testen in de Praktijk". Kan de Aanbestedende dienst alle voor de inschrijving relevante resultaten, leerpunten, gehanteerde werkwijzen, artefacten en evaluaties uit deze trajecten beschikbaar stellen aan alle potentiële inschrijvers, voor zover deze informatie relevant is voor de beantwoording van SG1-SG3?	Alle informatie die noodzakelijk is voor het uitwerken van uw aanpak in de subgunnigscriteria, is reeds opgenomen in het beschrijvend document. Daarnaast is meer toelichting op de context opgenomen bovenaan deze Nota van Inlichtingen. Zie ook vraag en antwoord op vraag 42.
73.	Beschrijvend document: Huidige ervaring	Hoe definieert de Aanbestedende dienst de beoogde zelfstandigheid van teams, leidinggevenden en interne begeleiders, en aan de hand van welke criteria wordt bepaald wanneer externe begeleiding verantwoord kan worden afgebouwd?	Het beoogde resultaat is dat multidisciplinaire teams, leidinggevenden en interne adviseurs, coaches en begeleiders de werkwijze zelfstandig kunnen toepassen, uitdragen, verder ontwikkelen en borgen binnen Dienst Toeslagen. Daarbij dient de afhankelijkheid van externe begeleiding gedurende de looptijd van de Raamovereenkomst aantoonbaar af te nemen. Wij verwachten van Inschrijvers dat zij in het kader van Subgunningscriterium 3 een passende aanpak beschrijven voor kennisoverdracht, borging, monitoring van voortgang en volwassenheid en de geleidelijke afbouw van externe begeleiding. Wij hebben daarbij geen vooraf gedefinieerde criteria, meetmethodiek of volwassenheidsmodel vastgesteld. Het is aan Inschrijvers om, passend bij hun visie en aanpak, invulling te geven aan deze aspecten.
74.	Beschrijvend document: Huidige ervaring	Kan de Aanbestedende dienst toelichten wat de huidige volwassenheid is van de teams en het management ten aanzien van iteratief, gebruikersgericht en multidisciplinair werken, en in hoeverre hierin verschillen bestaan tussen organisatieonderdelen?	Zie 'Nadere toelichting context' zoals hierboven is opgenomen.
75.	Beschrijvend document: huidige volwassenheid van de teams (ist-situatie)	Kunt u een nadere toelichting geven op de huidige situatie van de multidisciplinaire teams binnen NFKo en Digitale Diensten, waaronder het aantal teams, de huidige samenstelling en de mate waarin deze teams reeds werken volgens de werkwijze 'Testen in de Praktijk' of	Zie 'Nadere toelichting context' zoals hierboven is opgenomen.

		vergelijkbare iteratieve werkwijzen?	
76.	Beschrijvend document: Informatiebeveiliging certificaat	U stelt dat Opdrachtnemer, inclusief eventuele Onderaannemer(s), gedurende de uitvoering van een (nadere) Overeenkomst moet voldoen aan de Baseline Informatiebeveiliging Overheid 2 (BIO2). Aangezien BIO2 het normenkader voor informatiebeveiliging binnen de overheid is, verzoeken wij u te bevestigen dat voor Opdrachtnemer en eventuele Onderaannemer(s) ook een geldige ISO 27001-certificering volstaat.	Dit kunnen wij bevestigen.
77.	Beschrijvend document: Inschaling	Kan de Aanbestedende dienst een indicatie geven van het aantal multidisciplinaire teams, leidinggevenden en andere medewerkers binnen NFKo en Digitale Diensten dat naar verwachting binnen de eerste opdracht begeleiding zal ontvangen?	Zie 'Nadere toelichting context' zoals hierboven is opgenomen.
78.	Beschrijvend document: Inschrijving Groot-Brittanië	Kunt u bevestigen dat ook ondernemingen die in Groot Brittannië zijn gevestigd, mogen inschrijven op deze aanbesteding? Zo ja, gelden voor deze ondernemingen aanvullende voorwaarden?	Dit kunnen wij bevestigen. Ondernemingen die in Groot-Brittannië zijn gevestigd, mogen inschrijven op deze aanbesteding. Er gelden hier geen aanvullende voorwaarden, anders dan het aanleveren van de gelijkwaardige documenten zoals vermeld in vraag 57 en 62.
79.	Beschrijvend document: interne verander-/coachcapaciteit	U geeft aan dat Dienst Toeslagen beschikt over eigen adviseurs en begeleiders die in het traject zullen meedraaien. Kunt u indicatief aangeven over hoeveel interne adviseurs/coaches/begeleiders het gaat, welke rollen zij momenteel vervullen en welke rol u voor hen gedurende het eerste uitvoeringsjaar voor ogen heeft?	Zie vraag 43.
80.	Beschrijvend document: Kwaliteit en beoordeling	Is er documentatie beschikbaar over de werkwijze "testen in de praktijk" (bijv. de beoogde handboekopzet, de uitkomsten van de proof-of-concept, Visie 2030) die met alle Inschrijvers kan worden gedeeld?	Visie 2030 is publiek toegankelijk via: Visie 2030: Samen op weg naar eenvoud en zekerheid | Over Toeslagen
81.	Beschrijvend document: Leiderschaps profiel	Is er binnen Dienst Toeslagen reeds een vastgesteld leiderschapsprofiel, leiderschapsvisie of set van gewenste leiderschapsgedragingen waarop de begeleiding binnen deze opdracht dient aan te sluiten?	Opdrachtgever schrijft geen vastgesteld leiderschapsprofiel, leiderschapsvisie of set van gewenste leiderschapsgedragingen voor waaraan de begeleiding moet voldoen. Zoals beschreven in het Beschrijvend document zoekt Opdrachtgever een strategische partner die beschikt over een overtuigende en praktisch toepasbare visie en aanpak voor het begeleiden van leidinggevenden bij het duurzaam verankeren van iteratief, gebruikersgericht en multidisciplinair werken.

			Opdrachtgever heeft er bewust voor gekozen inschrijvers niet te beperken tot bestaande profielen, modellen of visies.
82.	Beschrijvend document: Mate van 'zelfstandigheid'	Opdrachtgever beoogt dat de afhankelijkheid van externe begeleiding gedurende de looptijd aantoonbaar afneemt. Kan Opdrachtgever nader duiden wanneer zij de borging als succesvol beschouwt en welke mate van zelfstandigheid van teams, leidinggevenden en interne coaches zij aan het einde van de initiële contractperiode verwacht?	Zie vraag 73.
83.	Beschrijvend document: Meetinstrumenten	Welke bestaande meetinstrumenten, indicatoren of evaluatiemethoden gebruikt Dienst Toeslagen momenteel om teamvolwassenheid, leiderschapsontwikkeling en/of adoptie van nieuwe werkwijzen te monitoren, en wordt van Opdrachtnemer verwacht hierop voort te bouwen?	Opdrachtgever schrijft geen specifieke meetinstrumenten, indicatoren of evaluatiemethoden voor waarop inschrijvers dienen voort te bouwen. Zoals beschreven in het Beschrijvend document zoekt Opdrachtgever een strategische partner die beschikt over een overtuigende en praktisch toepasbare visie en aanpak voor het begeleiden van teams, leidinggevenden en de organisatie bij het duurzaam verankeren van de beoogde werkwijze. Opdrachtgever heeft er bewust voor gekozen inschrijvers niet te beperken tot bestaande meetmodellen, indicatoren of evaluatiemethoden.
84.	Beschrijvend document: Objectieve afbouw externen	SG3 verlangt aantoonbare vermindering van externe afhankelijkheid. Kan Opdrachtgever aangeven welke concrete uitgangssituatie geldt ten aanzien van huidige externe begeleiding en welke meetbare doelstellingen gedurende de eerste twee contractjaren worden gehanteerd voor het verminderen daarvan, bijvoorbeeld wat betreft interne coaches, begeleidingsintensiteit en zelfstandigheid van teams?	Zie vraag 73.
85.	Beschrijvend document: Opdrachtbeschrijving	Welke grootschalige organisatietransformaties zijn er gaande waar deze transformatie rekening mee dient te houden?	De Opdracht vindt plaats in een context waarin Dienst Toeslagen werkt aan meerdere samenhangende veranderingen zoals beschreven in paragraaf 2.1 van het Beschrijvend document. Dit betreft onder meer de opbouw van een eigen IV-organisatie, de realisatie van het nieuwe financieringsstelsel kinderopvang (NFKo), de verdere ontvlechting van de Belastingdienst en het organisatiebreed verankeren van een werkwijze gebaseerd op iteratief ontwikkelen en testen in de praktijk. Daarnaast dragen deze ontwikkelingen bij aan de ambities zoals

			beschreven in Visie 2030.
86.	Beschrijvend document: Opdrachtbeschrijving	Hoe verhoudt de organisatie en werkwijze binnen NFKo zich tot die van de rest van de organisatie van Dienst Toeslagen?	NFKo is een programma binnen Dienst Toeslagen en maakt voor verschillende bedrijfsvoeringsaspecten gebruik van voorzieningen en kaders van de staande organisatie van Dienst Toeslagen. Tegelijkertijd vervult NFKo een voortrekkersrol bij de ontwikkeling en toepassing van de in het Beschrijvend document beschreven werkwijze. Het gat tussen de huidige operatie en wijze van product- en dienstontwikkeling én de werkwijze rond de realisatie van NKFo is groot. Zoals beschreven in paragraaf 2.1 wordt binnen NFKo ervaring opgedaan met multidisciplinair samenwerken van uitvoering, beleid en IV, het iteratief ontwikkelen van dienstverlening en het testen in de praktijk met gebruikers. De lessen die hierbij worden opgedaan, zijn mede bedoeld om bij te dragen aan de bredere organisatieontwikkeling van Dienst Toeslagen en de ambities zoals beschreven in Visie 2030. Dat benoemde gat is uitdagend in de beschreven ambities rond verbreding en borging van deze manier van werken.
87.	Beschrijvend document: Opdrachtbeschrijving	Op welke wijze heeft senior management kennis gemaakt met de werkwijze van iteratief testen in de praktijk, werken aan IV en uitvoering? Kan opdrachtgever hier een verslag van delen?	Zie ‘Nadere toelichting context’ zoals hierboven is opgenomen.
88.	Beschrijvend document: Opdrachtbeschrijving	'Testen in de praktijk' wordt als kritieke succesfactor benoemd. Hoe is hier invulling aan gegeven tijdens de zogenoemde pilot fase?	Zie ‘Nadere toelichting context’ zoals hierboven is opgenomen.
89.	Beschrijvend document: Opdrachtbeschrijving	Hoeveel FTE bestaat de organisatie die verantwoordelijk is voor de volledige realisatie van de uitvoeringsorganisatie voor het nieuw financierstelsel Kinderopvang (NFKo)?	Zie ‘Nadere toelichting context’ zoals hierboven is opgenomen.
90.	Beschrijvend document: Resultaatverantwoordelijkheid versus beïnvloedbaarheid	De inzet onder de raamovereenkomst wordt afgerekend op toetsbare resultaten, terwijl prioritering, inhoudelijke keuzes en uitvoering bij Dienst Toeslagen blijven. Kan Opdrachtgever toelichten welke resultaten volledig aan Opdrachtnemer worden toegerekend en hoe wordt omgegaan met resultaten die afhankelijk zijn van besluitvorming, capaciteit of veranderende prioriteiten binnen Dienst Toeslagen, SZW of andere betrokken partijen?	Zie vraag 44.

91.	Beschrijvend document: Scope	Kunt u indicatief aangeven hoeveel multidisciplinaire teams en hoeveel leidinggevenden naar verwachting onderdeel zullen zijn van de eerste nadere opdracht voor NFKo en Digitale Diensten, en of deze inzet gelijktijdig of gefaseerd wordt voorzien?	Zie 'Nadere toelichting context' zoals hierboven is opgenomen.
92.	Beschrijvend document: Softwareontwikkeling	Dienst Toeslagen geeft aan de IV die nodig is voor NFKo onder eigen regie en beheer te willen realiseren en hiervoor een eigen IV-organisatie op te bouwen, terwijl softwareontwikkeling, beheer en onderhoud expliciet buiten de scope van deze raamovereenkomst vallen. Kunt u nader duiden welke verantwoordelijkheden en capabilities ten aanzien van IV-voortbrenging en -beheer Dienst Toeslagen binnen NFKo en Digitale Diensten zelf opbouwt en welke rol u van de opdrachtnemer verwacht bij het ontwikkelen en professionaliseren van deze capabilities? De eerste nadere opdracht heeft als doel de multidisciplinaire teams en het management in staat te stellen NFKo tijdig en beheerst te realiseren. Tegelijkertijd valt softwareontwikkeling zelf buiten de scope van deze raamovereenkomst. Kunt u toelichten hoe de voor NFKo benodigde softwareontwikkelcapaciteit is georganiseerd en hoe deze capaciteit onderdeel uitmaakt van de multidisciplinaire teams? Kunt u daarbij aangeven welke invloed en verantwoordelijkheid de opdrachtnemer heeft ten aanzien van de samenwerking met, aansturing van en werkwijze van deze ontwikkelcapaciteit? Indien (een deel van) de ontwikkelcapaciteit door andere interne of externe partijen wordt geleverd, hoe zijn verantwoordelijkheden, mandaten en afhankelijkheden tussen Dienst Toeslagen, deze partijen en de opdrachtnemer georganiseerd? In hoeverre kan de opdrachtnemer invloed uitoefenen op de inrichting en werkwijze van de end-to-end voortbrengingsketen?	Zoals beschreven in het Beschrijvend document bouwt Dienst Toeslagen binnen NFKo en de bredere organisatieontwikkeling aan eigen capabilities voor het ontwikkelen, beheren en doorontwikkelen van de informatievoorziening die nodig is voor de uitvoering van haar taken. Daarbij wordt gewerkt met multidisciplinaire teams waarin uitvoering, beleid en IV samenwerken aan zowel digitale als niet-digitale onderdelen van de dienstverlening. De rol van Opdrachtnemer is nadrukkelijk niet het leveren van softwareontwikkel-, beheer- of onderhoudscapaciteit. Deze activiteiten zijn expliciet buiten scope geplaatst. Van Opdrachtnemer wordt verwacht dat deze adviseert en begeleidt bij het verder ontwikkelen, professionaliseren en borgen van de organisatorische en werkwijze-gerelateerde aspecten die nodig zijn om deze capabilities duurzaam binnen Dienst Toeslagen te realiseren. Dit omvat onder meer de begeleiding van multidisciplinaire teams, leiderschap, governance, teamstructuren, rollen, kennisoverdracht en organisatieontwikkeling zoals beschreven in de categorieën A tot en met D van paragraaf 2.3. Wij schrijven daarbij geen specifieke inrichting van de IV-organisatie of set van capabilities voor. Zie ook 'Nadere toelichting context' zoals hierboven is opgenomen.

93.	Beschrijvend document: Testen in de Praktijk	In het Beschrijvend document wordt regelmatig verwezen naar de bestaande werkwijze 'Testen in de Praktijk'. Kunt u nader toelichten welke uitgangspunten, werkwijzen, rituelen en instrumenten hiervan reeds zijn ontwikkeld en welke onderdelen daarvan als gegeven of vertrekpunt gelden voor de toekomstige opdrachtnemer?	Zie vraag 23 en 42.
94.	Beschrijvend document: Vertrekpunt	Welke bestaande werkproducten en instrumenten kunnen als vertrekpunt worden beschouwd voor de eerste nadere opdracht, bijvoorbeeld servicemaps, roadmaps, leeragenda's, governance-afspraken, trainingsmateriaal of een bestaande versie van het handboek 'Testen in de Praktijk'?	Zie vraag 23 en 42.
95.	Beschrijvend document; ARVODI-2025 - BD 3.4; ARVODI art. 21.1 - BD 15; ARVODI 8	U geeft aan dat het niet naleven van de verplichtingen uit paragraaf 3.4 Opdrachtgever het recht geeft de overeenkomst 'geheel of gedeeltelijk te ontbinden, met onmiddellijke ingang en zonder dat een nadere ingebrekestelling is vereist'. Geldt dit ook bij een tekortkoming van geringe betekenis die Opdrachtnemer direct herstelt? Bent u bereid, in lijn met artikel 21.1 van de ARVODI-2025, een redelijke hersteltermijn op te nemen?	Indien sprake is van het niet naleven van verplichtingen, geldt een redelijke termijn van herstel dat in afstemming wordt bepaald.
96.	Beschrijvend document; ARVODI-2025 - BD 7.3; ARVODI art. 1.9 en 6.1 - BD 28; ARVODI 2–3	Gelden er beperkingen ten aanzien van de inzet van Engelstalig personeel van buiten de Europese Unie dat werkzaam is bij een met de Inschrijver verbonden entiteit? Hoe verhoudt de inzet van dit personeel zich tot de eis 'Ook tijdens de looptijd van de Overeenkomst communiceert u steeds in het Nederlands'? En geldt de inzet via een verbonden entiteit als onderaanneming in de zin van artikel 6.1 van de ARVODI-2025?	Zie voor de inzet van Engelstalig personeel vraag 57 en 78. Voor wat betreft de inzet via een verbonden entiteit geldt dat dit niet automatisch valt onder de definitie van onderaanneming in de zin van artikel 6.1 ARVODI-2025. Onderaanneming houdt in dat een derde partij (niet verbonden aan de Inschrijver) werkzaamheden uitvoert namens de Inschrijver. Als het personeel direct in dienst is van de Inschrijver of een verbonden entiteit, en de Inschrijver volledig verantwoordelijk blijft voor de uitvoering, dan is er geen sprake van onderaanneming. Wel geldt dat de Inschrijver hoofdelijk aansprakelijk blijft voor de nakoming van de Overeenkomst, ongeacht of het werk wordt uitgevoerd door eigen personeel of via een verbonden entiteit (ARVODI-2025, artikel 6.2).
97.	Beschrijvend document; Bijlage 2 4.1	Tellen de omslag en het onderdeel "Gegevens Inschrijver" van Bijlage 2 mee voor het maximum van 8	Nee, de omslag en gegevens inschrijver tellen niet mee voor het maximaal aantal pagina’s.

		pagina's? Zijn tabellen, figuren en diagrammen toegestaan, en geldt Verdana 9 pt ook voor tekst daarin? Mag de planning voor het eerste jaar op een liggende pagina of als tijdlijn worden weergegeven?	Tabellen/figuren/diagrammen zijn toegestaan waarbij Verdana 9 geen vereiste is (wel gewenst indien mogelijk). De planning mag als liggende pagina worden weergegeven als dit de leesbaarheid bevorderd, maar telt wel mee in de maximale pagina's.
98.	Beschrijvend document; Bijlage 3 - 4.1; 2.5 - 16; 10	U geeft aan voor 100 van de 1.000 punten de factor prijs mee te wegen. En geeft hierbij een zeer ruimte bandbreedte weer in het prijzenblad, met tarieven die niet gangbaar zijn in de geldende rijksbrede raamovereenkomsten waar vergelijkbaar werk in wordt uitgevraagd. Welke overweging heeft hieraan ten grondslag gelegen? De door u gevraagde expertise is in de Nederlandse markt ruim aanwezig en wordt op verschillende terreinen bij Dienst Toeslagen en de Belastingdienst ingezet. U geeft ook zelf aan dat 'er voldoende marktpartijen zijn die in deze behoefte kunnen voorzien'. Daarom lijkt het meer voor de hand te liggen om een grotere mate van prijsconcurrentie te stimuleren. Kunt u dit heroverwegen door bijvoorbeeld de weging en de bandbreedtes aan te passen?	Er is geen sprake van passende vergelijkbare rijksbrede raamovereenkomsten (zie vraag en antwoord vraag 27). Daarom is de bandbreedte daar ook niet mee te vergelijken en vinden wij de bandbreedte passend. Wij focussen op concurrentie op kwaliteit en minder op concurrentie op prijs. Daarom gaan wij dit niet heroverwegen en blijft deze verdeling ongewijzigd.
99.	Beschrijvend document; Bijlage 4 - 2.3; 4.2; 3.2 - 8; 17; 13	U omschrijft de scope als begeleiding 'bij het toepassen van een specifieke digitale ontwikkel- en werkmethodiek'. Bij Subgunningscriterium 1 spreekt u van 'de werkwijze testen in de praktijk (of een vergelijkbaar equivalent)', en kerncompetentie 1 vraagt om 'een eigen aanpak van de aanbieder'. Welke specifieke methodiek bedoelt u? Is 'testen in de praktijk' een door Dienst Toeslagen zelf ontwikkelde werkwijze, of is deze ontleend aan of ontwikkeld met een (externe) partij? Kunt u een beschrijving van deze werkwijze ter beschikking stellen? Hoe beoordeelt u bij Subgunningscriterium 1 of een eigen aanpak van de Inschrijver een 'vergelijkbaar equivalent' is, en scoort een aanpak die aansluit bij 'testen in de praktijk' hoger dan een eigen aanpak?	Met de term "testen in de praktijk" verwijzen wij naar de in het Beschrijvend document beschreven werkwijze waarbij iteratief ontwikkelen, het centraal stellen van gebruikersbehoeften, multidisciplinair samenwerken van uitvoering, beleid en IV en het leren op basis van praktijkervaringen uitgangspunten zijn. Wij schrijven daarbij geen specifieke methodiek, framework of standaard voor. Zoals blijkt uit kerncompetentie 1 wordt van inschrijvers juist verwacht dat zij beschikken over een eigen aanpak met hanteerbare concepten en bewezen effectiviteit. Wij stellen geen nadere beschrijving van een voorgeschreven werkwijze beschikbaar. De aanbesteding is gericht op het selecteren van een strategische partner die beschikt over een passende visie, aanpak en instrumentarium om de in het Beschrijvend document beschreven ambitie verder te begeleiden, op te schalen en duurzaam te verankeren. Bij de beoordeling van subgunningscriterium 1 wordt beoordeeld in hoeverre de voorgestelde aanpak aansluit bij de aard en het doel van de opdracht, zoals beschreven in

			de aanbestedingsstukken.
100.	Beschrijvend document; Bijlage A 2.4; Art. 2.2 en 4.5	Artikel 2.2 spreekt van verlenging "zonder wijziging van de totaalprijs", terwijl artikel 4.5 indexering toestaat vanaf 1 maart 2029. Zijn de uurtarieven vast voor de volledige looptijd tot maart 2031, of worden ze jaarlijks geïndexeerd? Zo ja, op welke grondslag, en hoe verhoudt dit zich tot "zonder wijziging van de totaalprijs"?	De grondslag zonder wijziging van de totaalprijs heeft betrekking op de geraamde maximale waarde van de Raamovereenkomst (dus de ruimte die binnen deze overeenkomst zit om opdrachten weg te zetten). Uurtarieven mogen tussentijds gewijzigd conform artikel 4.5 van de Raamovereenkomst.
101.	Beschrijvend document; Bijlage A 4.5; Art. 4.4	De all-in tarieven omvatten "normale binnenlandse reis- en verblijfkosten". Worden internationale reis- en verblijfkosten apart vergoed als de opdrachtgever vraagt dat experts uit het buitenland op locatie aanwezig zijn, of moeten deze in de tarieven worden verwerkt?	Deze moeten in de tarieven zijn verwerkt.
102.	Beschrijvend document; Concept Raamovereenkomst - BD 4.5; 2.3; RO art. 4.4 - BD 18; 8; RO 5	Paragraaf 4.5 noemt als onderdeel van het all-in tarief 'normale binnenlandse reis- en verblijfkosten'. Artikel 4.4 van de concept-Raamovereenkomst spreekt van 'eventuele reis- en verblijfskosten' zonder deze beperking. Zijn internationale reis- en verblijfkosten ook inbegrepen in de all-in tarieven, of mogen deze afzonderlijk in rekening worden gebracht? Welke mate van fysieke aanwezigheid bij Dienst Toeslagen verwacht u bij de 'Dagelijkse, praktische begeleiding' onder categorie A? Is begeleiding op afstand vanuit het buitenland voor deze categorie toegestaan?	Zie vraag 101. Zie vraag 50 voor de mogelijkheden rond hybride werken en/of fysiek werken. We leven in 2026: vanzelfsprekend is hybride werken mogelijk: onze teams werken ook volop hybride. We zoeken een overtuigende mix tussen impact, ontmoeting en efficiëntie.
103.	Beschrijvend document; Concept Raamovereenkomst - BD 7.5; 6.4; Begrippenlijst ; RO art. 1.2; 6.1 - BD 29; 22; 35; RO 3; 6	Kunt u de volgende verwijzingen bevestigen of corrigeren? (a) Paragraaf 7.5 verwijst naar Geschiktheidseisen 'in paragraaf 3.3'. De Geschiktheidseisen staan in paragraaf 3.2; paragraaf 3.3 betreft de sanctiepakketten Rusland. (b) Artikel 1.2 van de concept-Raamovereenkomst noemt de ARVODI-2025 'Bijlage 3'. Volgens de bijlagenlijst (BD p. 3) is de ARVODI-2025 Bijlage C en is Bijlage 3 het Prijsopgavenformulier. (c) Paragraaf 6.4 bevat een foutieve verwijzing bij de Contactpersoon. Is dit de in de Begrippenlijst genoemde Inkoopadviseur? (d) De Begrippenlijst en artikel 6.1 van de concept-Raamovereenkomst verwijzen naar een 'Programma van Eisen', dat geen deel uitmaakt van de gepubliceerde Aanbestedingsstukken (zie de	De geschiktheidseisen staan vermeld in hoofdstuk 3.2 en inderdaad niet in hoofdstuk 3.3. Bijlage 3 is de bijlagenummering in de Raamovereenkomst. Deze nummering staat los van de titels van de bijlagen in het Beschrijvend Document. De contactpersoon is zoals opgenomen op het voorblad en de begrippenlijst. De verwijzing is inderdaad onjuist herzien. De tekst in de Raamovereenkomst bij 6.1 is aangepast, daar er geen Programma van Eisen van toepassing is. De eisen waar u voor gunning aan moet voldoen staan omschreven in het Beschrijvend Document.

		bijlagenlijst op p. 3). Naar welke stukken verwijzen het begrip 'Eisen' en artikel 6.1?	
Vragen over referenties			
104.	Referentie samengesteld uit meerdere organisatieon derdelen	Kan een referentie betrekking hebben op een transformatie die meerdere onderdelen of domeinen van één publieke uitvoeringsorganisatie omvat, waarbij de gevraagde kerncompetentie binnen een specifiek onderdeel is uitgevoerd maar de schaal- en complexiteitskenmerken betrekking hebben op de uitvoeringsorganisatie als geheel?	Wij beoordelen de referenties op de mate waarin deze aantonen dat Inschrijver ervaring heeft opgedaan in een vergelijkbare complexe publieke uitvoeringsomgeving met een omvangrijke financiële taak, waarin continuïteit van dienstverlening gecombineerd moest worden met een fundamentele vernieuwing van de (digitale) dienstverlening. Op basis van de vraagstelling is niet op voorhand te zeggen of de beschreven referentie hieraan voldoet.
105.	Referentie-eis	Dient voor het voldoen aan de kerncompetenties iedere opgevoerde referentie afzonderlijk betrekking te hebben op een publieke uitvoeringsorganisatie met een financiële taak van ten minste €13 miljard en ten minste 3,5 miljoen huishoudens, of beschrijft deze omvang primair de gewenste complexiteit en schaalgrootte en kan gelijkwaardigheid ook op andere wijze worden aangetoond?	De beschreven omvang van € 13 miljard en 3,5 miljoen huishoudens dient ter beschrijving van de schaalgrootte, complexiteit en financiële verantwoordelijkheid van de betreffende publieke uitvoeringsorganisatie. Dit volume is gekozen omdat dit 50% betreft van het huidige volume van Dienst Toeslagen. Daarmee is deze ondergrens voor de beoordeling een betekenisvol volume en belangrijk in het beoordelen van de geschiktheid. Opdrachtgever beoordeelt referenties daarmee op de mate waarin deze aantonen dat Inschrijver ervaring heeft opgedaan in een vergelijkbare complexe publieke uitvoeringsomgeving met een omvangrijke financiële taak, waarin continuïteit van dienstverlening gecombineerd moest worden met een fundamentele vernieuwing van de (digitale) dienstverlening. Gelijkwaardigheid kan dus niet op een andere wijze worden aangetoond.
106.	Referentieopd rachten	Bent u bereid de referentieperiode te verruimen, zodat ook referenties die kort langer dan drie jaar geleden zijn afgerond, bijvoorbeeld tot maximaal vier jaar vóór de uiterste inschrijfdatum, kunnen worden ingediend, mits deze relevant zijn voor de gevraagde werkzaamheden?	Wij zijn niet bereid de referentieperiode te verruimen.
107.	Referentieopd rachten	De bepaling over de referentieperiode vermeldt dat referenties uiterlijk drie jaar vóór de uiterste inschrijfdatum zijn beëindigd. Bedoelt u dat de referentieopdrachten in de drie jaar voorafgaand aan de uiterste inschrijfdatum moeten zijn afgerond? Wilt u de bedoelde periode expliciet vastleggen en aangeven of lopende opdrachten mogen worden gebruikt en, zo ja, onder welke voorwaarden?	Wij bedoelen dat opdrachten in de drie jaar voorafgaand aan de inschrijfdatum moeten zijn voltooid. Lopende opdrachten mogen worden gebruikt, waarbij de tot dan toe behaalde resultaten gelden/ingediend kunnen worden.

108.	Referenties	Dienen de referenties allemaal vanuit Nederland te komen of mogen ze ook buitenlandse referenties zijn?	Buitenlandse referenties zijn toegestaan, zolang zij de gevraagde informatie kunnen weergeven.
109.	Referenties	Wat verstaat de Aanbestedende dienst onder "eigen aanpak … met bewezen effectiviteit"? Welk bewijs is vereist, en is een gevestigde aanpak (bijv. Lean/Agile/Scaled) toegestaan naast een eigen, gemerkte methodiek?	Met "een eigen aanpak van de aanbieder met hanteerbare concepten en bewezen effectiviteit" bedoelen wij een door de aanbieder toegepaste aanpak of werkwijze die in de praktijk is ingezet en waarvan de effectiviteit blijkt uit de opgedane ervaring en resultaten binnen de opgegeven referentie(s). In het kader van de geschiktheidseisen wordt geen afzonderlijke vorm van bewijs verlangd naast de gevraagde referenties (behalve de beroepsbevoegdheid). Wij beoordelen op basis van de referentieverklaring of voldoende aannemelijk is gemaakt dat de aanpak succesvol is toegepast binnen een vergelijkbare context als bedoeld in de desbetreffende kerncompetentie. Wij schrijven daarbij geen specifieke methodiek, framework of vorm van bewijsvoering voor. Zowel een eigen ontwikkelde aanpak als een aanpak die geheel of gedeeltelijk gebaseerd is op bestaande methodieken of frameworks kan voldoen aan deze eis. Wij stellen niet als eis dat sprake moet zijn van een eigen, gemerkte of gepatenteerde methodiek.
110.	Referenties	Kunt u toelichten waarom voor kerncompetentie 1 en kerncompetentie 2 exact dezelfde kwantitatieve drempelwaarden van €13 miljard en 3,5 miljoen huishoudens noodzakelijk zijn, terwijl de eerste kerncompetentie ziet op Test-en-Leer-werkwijzen en de tweede op organisatiekundige inrichting en digitale engineering? Bent u bereid per kerncompetentie uitsluitend die schaal- en complexiteitskenmerken te verlangen die aantoonbaar relevant zijn voor de betreffende competentie?	Wij achten voor beide kerncompetenties ervaring in een publieke uitvoeringsorganisatie met een omvangrijke financiële taak relevant. Zowel het implementeren en verankeren van iteratieve en experimentele werkmethoden als het organisatiekundig inrichten en duurzaam ontwikkelen van digitale engineering capabilities vinden binnen Dienst Toeslagen plaats in een context waarin continuïteit van dienstverlening, maatschappelijke impact, bestuurlijke gevoeligheid en een omvangrijke financiële verantwoordelijkheid samenkomen. De genoemde omvang van € 13 miljard en 3,5 miljoen huishoudens dient daarom voor beide kerncompetenties ter beschrijving van de schaalgrootte, complexiteit en financiële verantwoordelijkheid van de uitvoeringsorganisatie waarin de ervaring is opgedaan. Zie voor duiding van het belang van deze volumes ook vraag 105.
111.	Referenties	Wat verstaat de Aanbestedende dienst onder "eigen aanpak … met bewezen effectiviteit"? Welk bewijs is vereist, en is een gevestigde aanpak (bijv. Lean/Agile/Scaled) toegestaan naast een eigen, gemerkte methodiek?	Zie hiervoor het antwoord op vraag 109.

112.	Beschrijvend document - 3.2; 2.5 - 14; 10	U verzoekt om referentieopdrachten die niet langer dan drie jaar geleden zijn beëindigd, en vraagt daarbij om ervaring in een uitvoeringssetting met een omvang van tenminste 13 miljard euro aan toeslagen voor tenminste 3,5 miljoen huishoudens (of, bij aanpassing conform vraag 20, 9 miljard euro en 3.300 ondernemingen). Het aantal trajecten van deze omvang binnen de Rijksoverheid is naar ons inzien zodanig beperkt dat uw eis zo specifiek kan zijn dat hiermee geen level playing field wordt geborgd. Kunt u een termijn van zes jaar hanteren?	Wij zijn niet bereid de termijn te verruimen. De tot dan toe behaalde resultaten tellen mee voor de uitwerking van de referentie.
113.	Beschrijvend document 3.2 / p 13, 3.2. Geschiktheids eisen - Formele eisen	In de aanbestedingsstukken is aangegeven dat maximaal twee referentieopdrachten mogen worden opgegeven om de gevraagde kerncompetenties aan te tonen. Kunt u bevestigen of deze twee referentieopdrachten gezamenlijk mogen worden gebruikt om de verschillende vereisten/bullets binnen de kerncompetenties af te dekken? Of geldt dat alle vereisten/bullets van één kerncompetentie volledig binnen één en dezelfde referentieopdracht moeten zijn gerealiseerd?	Wij kunnen bevestigen dat de referentieopdracht(en) gezamenlijk mogen worden gebruikt om de bullets af te dekken.
114.	Beschrijvend document 3.2 Kerncompete ntie 1	Hoe beoordeelt de Aanbestedende dienst "bewezen effectiviteit"? Welk bewijs (bijvoorbeeld meetbare resultaten of evaluatierapporten) is voldoende in de omschrijving van de referentie?	Zie vraag 109.
115.	Beschrijvend document 3.2 Kerncompete nties 1 en 2	Geldt de omvangseis van ten minste € 13 miljard aan toeslagen voor ten minste 3,5 miljoen huishoudens voor de referentieorganisatie als geheel, of voor de omvang van de referentieopdracht? Gelden ook vergelijkbare publieke organisaties die toeslagen, uitkeringen, belastingteruggaven, sociale zekerheid of studiefinanciering uitkeren, en ook organisaties buiten Nederland? Hoe wordt de omvang van een vergelijkbare organisatie beoordeeld als zij andere termen gebruikt dan "toeslagen" of "huishoudens"?	De genoemde omvang van € 13 miljard en 3,5 miljoen huishoudens ziet op de publieke uitvoeringsorganisatie waarin de opgedane ervaring is verkregen en niet op de omvang van de referentieopdracht zelf. Deze omvang dient ter beschrijving van de schaalgrootte, complexiteit en financiële verantwoordelijkheid van de uitvoeringsorganisatie waarin de ervaring is opgedaan. Referenties hoeven niet afkomstig te zijn van Nederlandse organisaties. Ook ervaringen opgedaan bij andere publieke uitvoeringsorganisaties kunnen relevant zijn, mits de referentie aantoont dat sprake is van een vergelijkbare complexe uitvoeringscontext met een omvangrijke financiële taak, waarbij continuïteit van

			dienstverlening gecombineerd moest worden met een fundamentele vernieuwing van de (digitale) dienstverlening. Wij beoordelen referenties integraal op de mate waarin zij aantonen dat sprake is van een vergelijkbare schaalgrootte, complexiteit en financiële verantwoordelijkheid. Het gebruik van andere terminologie dan "toeslagen" of "huishoudens" sluit een referentie niet op voorhand uit.
116.	Beschrijvend document 3.2 Kerncompetenties 1 en 2; 2.5	Gelet op de geraamde opdrachtwaarde van € 3,5 miljoen en de opmerking in paragraaf 2.5 dat voldoende marktpartijen in de behoefte kunnen voorzien: is de Aanbestedende dienst bereid te heroverwegen of de omvangseis van de referentie proportioneel is? Kan de eis worden verruimd, bijvoorbeeld naar vergelijkbare uitvoeringsorganisaties met een financiële taak en een substantiële omvang, of naar een lagere ondergrens?	Zie beantwoording van vragen 105 en 115. De volume-eis is voor Opdrachtgever betekenisvol en blijft ongewijzigd.
117.	Beschrijvend document paragraaf 3.2, pagina 13–14	Referentie-eisen. Voor beide kerncompetenties lijkt met de gebruikte bewoording gevraagd te worden om ervaring bij een publieke uitvoeringsorganisatie met een omvang van ten minste € 13 miljard aan toeslagen voor 3,5 miljoen huishoudens. Wij begrijpen het belang van ervaring met grootschalige, maatschappelijk kritieke uitvoeringsorganisaties, echter dit beperkt opdrachtnemers enorm in referentiemogelijkheden. Kan opdrachtgever bevestigen dat ook referenties uit andere publieke uitvoeringsorganisaties worden geaccepteerd, mits aantoonbaar sprake is van vergelijkbare complexiteit, financiële verantwoordelijkheid, continuïteitseisen en bestuurlijke gevoeligheid?	Zie vraag 115 en 116.
118.	Beschrijvend document, 3.2 / p 13,[3.2. Geschiktheidseisen, Formele eisen	In beide kerncompetenties wordt ervaring gevraagd bij een publieke uitvoeringsorganisatie met een financiële taak van ten minste € 13 miljard aan toeslagen voor minimaal 3,5 miljoen huishoudens. Kan Aanbesteder bevestigen dat ook referenties bij andere complexe publieke uitvoeringsorganisaties (zoals Defensie) worden geaccepteerd, mits de aard, complexiteit en relevante	Zie vraag 105, 110 en 115. Waarbij wij opmerken dat Defensie niet belast is met een financiële taak en daarom door ons niet wordt gezien als een aan Dienst Toeslagen vergelijkbare uitvoeringsorganisatie.

		kerncompetenties van de opdracht aantoonbaar vergelijkbaar zijn? Indien niet, kan Aanbesteder toelichten waarom deze specifieke kwantitatieve kenmerken noodzakelijk en proportioneel zijn voor de uitvoering van de opdracht?	
119.	Beschrijvend document, Referenties, Pag. 13	Kunt u bevestigen dat het volstaat wanneer ten minste één van de ingediende referenties betrekking heeft op een uitvoeringsorganisatie met een financiële taak, en dat de andere referentie betrekking mag hebben op een publieke uitvoeringsorganisatie zonder financiële taak, mits deze qua aard en complexiteit vergelijkbaar is en de betreffende kerncompetentie aantoont? De gevraagde competenties op het gebied van iteratieve werkmethoden en organisatiekundige verandering zijn immers ook aantoonbaar binnen publieke uitvoeringsorganisaties zonder financiële taak. Hiermee blijft relevante ervaring met de publieke uitvoeringscontext geborgd, zonder het aanbod van inhoudelijk passende referenties onnodig te beperken.	Zie vraag 110: dat kunnen wij niet bevestigen. Beide referenties betreffen digitale dienstverlening in een uitvoeringssetting in de publieke sector vergelijkbaar met Dienst Toeslagen met een omvang van tenminste 13 miljard EURO aan toeslagen voor tenminste 3,5 miljoen huishoudens
120.	Beschrijvend document, Referenties, Pag. 13	Kunt u de referentieperiode verruimen van drie naar vijf jaar? De gevraagde ervaring betreft complexe, meerjarige transformatietrajecten binnen publieke uitvoeringsorganisaties. Ook referentieopdrachten uit de afgelopen vijf jaar kunnen daardoor representatief zijn voor de actuele bekwaamheid van inschrijvers. Verruiming biedt ruimte voor een breder aanbod van relevante referenties, zonder afbreuk te doen aan de inhoudelijke geschiktheidseisen.	Zie hiervoor het antwoord op vraag 106.
121.	Beschrijvend document, Referenties, Pag. 13	De gevraagde referenties bij de geschiktheidseisen richten zich met name op organisatiekundige ervaring, waaronder het inrichten van governance, teamstructuren en verantwoordelijkheden. De subgunningscriteria richten zich daarentegen in belangrijke mate op veranderkundige begeleiding van teams en leidinggevenden. Kunt u toelichten waarom voor deze verschillende accenten is gekozen en hoe de geschiktheidseisen zich verhouden tot de aard en inhoud van de beoogde dienstverlening?	Wij herkennen de veronderstelde tegenstelling tussen de geschiktheidseisen en de subgunningscriteria niet. De geschiktheidseisen zijn bedoeld om vast te stellen of een Inschrijver beschikt over relevante ervaring in vergelijkbare complexe publieke uitvoeringsomgevingen waarin een financiële taak wordt uitgevoerd. Daarbij wordt onder meer gekeken naar ervaring met het implementeren en verankeren van iteratieve werkmethoden, het begeleiden van teams en leidinggevenden, organisatiekundige inrichting, governance en duurzame organisatieverandering.

			De subgunningscriteria bouwen hierop voort en zijn gericht op de wijze waarop de Inschrijver deze ervaring en expertise vertaalt naar de uitvoering van de onderhavige opdracht.
122.	Beschrijvend document, Referenties, Pag. 13	Kunt u bevestigen dat de passage "met een omvang van tenminste 13 miljard EURO aan toeslagen voor tenminste 3,5 miljoen huishoudens" kan worden gelezen als een toelichting op de aard, schaal en complexiteit van Dienst Toeslagen en niet als de eis dat de referentieorganisatie ten minste €13 miljard aan toeslagen aan 3,5 miljoen huishoudens verstrekt? Als u dit niet kunt bevestigen, kunt u dan uitleggen waarom u deze eis hanteert?	Zie vraag 105, 110 en 115.
123.	Beschrijvend document: 3.2 Technische bekwaamheid en beroepsbekwaamheid	In paragraaf 3.2 worden voor beide kerncompetenties referenties gevraagd bij publieke uitvoeringsorganisaties met een financiële taak, met een omvang van minimaal €13 miljard aan toeslagen voor minimaal 3,5 miljoen huishoudens. Kan de aanbestedende dienst bevestigen dat onder vergelijkbare publieke uitvoeringsorganisaties ook organisaties vallen die sociale verzekeringsuitkeringen en andere inkomensondersteunende regelingen uitvoeren, in plaats van specifiek toeslagen? Daarnaast vragen wij of de genoemde kwantitatieve grenzen van €13 miljard en 3,5 miljoen huishoudens als cumulatieve absolute minimumeisen moeten worden beschouwd, of dat gelijkwaardigheid ook kan worden aangetoond op basis van de financiële omvang, het aantal burgers of verzekerden dat wordt bediend, de uitvoeringscomplexiteit en de maatschappelijke impact van de organisatie. Meer specifiek: kan een publieke uitvoeringsorganisatie die jaarlijks meer dan €13 miljard aan sociale verzekeringsuitkeringen verstrekt, maar aan minder dan 3,5 miljoen huishoudens, als vergelijkbare referentieorganisatie worden aangemerkt?	Zie vraag 105, 110 en 115.
124.	Beschrijvend document: 3.2 Kerncompete	De referentie moet een "eigen aanpak van de aanbieder" laten zien. Mag deze aanpak bij een Combinatie of bij een beroep op een Derde toebehoren	U kunt voor het aantonen van geschiktheid gebruik maken van Combinanten en/of Derden. U dient gezamenlijk een inschrijving in.

	ntie 1, eerste bullet	aan de Combinant of Derde die de referentie levert?	
125.	Beschrijvend document: 3.2 Technische bekwaamheid	In paragraaf 3.2 worden voor beide kerncompetenties referenties gevraagd bij publieke uitvoeringsorganisaties met een financiële taak, met een omvang van minimaal €13 miljard aan toeslagen voor minimaal 3,5 miljoen huishoudens. Kan een publieke verzekeringsorganisatie met een omvangrijke verzekerde populatie en complexe financiële uitvoeringstaken in aanmerking komen wanneer het jaarlijkse uitkeringsvolume lager ligt dan €13 miljard?	Nee, dat is niet mogelijk. Zie de beantwoording van de vragen 105, 110 en 115.
126.	Beschrijvend document: 3.2 Technische bekwaamheid en beroepsbekwaamheid	In paragraaf 3.2 wordt voor beide kerncompetenties ervaring gevraagd bij publieke uitvoeringsorganisaties met een financiële taak, vergelijkbaar met Dienst Toeslagen. Kan de aanbestedende dienst bevestigen dat ook referenties bij grote publieke organisaties met een vergelijkbare operationele en financiële complexiteit in aanmerking komen, wanneer hun financiële verantwoordelijkheid voornamelijk betrekking heeft op publieke investeringen, subsidies en andere financiële regelingen, in plaats van rechtstreeks aan huishoudens verstrekte toeslagen of uitkeringen? Kan in dat geval de vergelijkbaarheid worden aangetoond op basis van de financiële omvang, uitvoeringscomplexiteit, continuïteitseisen en aard van de digitale transformatie, ook wanneer de organisatie niet rechtstreeks €13 miljard aan toeslagen aan 3,5 miljoen huishoudens verstrekt?	Zie vraag 105, 110 en 115.
127.	Beschrijvend document: Proportionaliteit €13 miljard / 3,5 miljoen huishoudens – Paragraaf 3.2 Geschiktheidseisen	Voor beide kerncompetenties wordt verlangd dat ervaring is opgedaan binnen een publieke uitvoeringsorganisatie vergelijkbaar met Dienst Toeslagen, met een omvang van ten minste €13 miljard aan toeslagen voor ten minste 3,5 miljoen huishoudens. Kan de Aanbestedende dienst toelichten waarom juist deze twee kwantitatieve grenswaarden noodzakelijk en proportioneel zijn voor het aantonen van de gevraagde kerncompetenties? Is de Aanbestedende dienst bereid deze absolute grenswaarden te laten vervallen dan wel aan te passen,	Nee, de Aanbestedende dienst is niet bereid deze absolute grenswaarden te laten vervallen dan wel aan te passen. Zie vraag 105, 110 en 115.

		zodat ook referenties worden geaccepteerd waarin aantoonbaar sprake is van vergelijkbare organisatorische, bestuurlijke, digitale en maatschappelijke complexiteit, bijvoorbeeld bij grootschalige publieke uitvoeringsorganisaties, ook wanneer de financiële omvang of het aantal huishoudens lager ligt?	
128.	Beschrijvend document; Bijlage 4 - 3.2 - 13	Mag de aantoonbare ervaring betrekking hebben op een case van buiten Nederland of buiten de Europese Unie? Zo ja, gelden er verdere beperkingen?	Dit is toegestaan. Zie hiervoor ook het antwoord op vraag 108.
129.	Beschrijvend document; Bijlage 4 - 3.2 - 13	Sluit u referenties van buiten de Europese Unie uit?	Wij sluiten referenties buiten de EU niet uit. Zie hiervoor ook het antwoord op vraag 108.
130.	Beschrijvend document; Bijlage 4 - 3.2; 2.1 - 13; 6–7	U verzoekt om referenties in een uitvoeringssetting 'met een omvang van tenminste 13 miljard EURO aan toeslagen voor tenminste 3,5 miljoen huishoudens'. Eerder in uw document geeft u aan dat deze uitvraag ziet op een opgave van 'ca. 9 miljard euro' voor 'ruim 3.300 KOO's' en ouders van 'ca. 900.000 kinderen', waarbij de verantwoordelijkheid voor het aanvragen van de subsidie bij de kinderopvangorganisatie ligt. Waarom vraagt u hier om een andere schaal en een wezenlijk andere opgave (huishoudens versus ondernemingen)? Kunt u de geschiktheidseis aanpassen aan de door u geschetste opgave (dus naar 9 miljard euro en 3.300 ondernemingen)?	Zie vraag 105, 110 en 115. De Opdracht ziet niet enkel op de opgave die de vraag schetst (9 miljard euro en 3.300 ondernemingen), maar heeft betrekking op Dienst Toeslagen als geheel. De omvang van 13 miljard euro voor tenminste 3,5 miljoen huishoudens, zoals voor de referenties wordt gehanteerd, betreft circa de helft van de omvang van de financiële publieke taak van Dienst Toeslagen. Daarom passen wij de geschiktheidseis niet aan naar 9 miljard.
131.	Beschrijvend document; Bijlage 4 3.2 Kerncompetenties; 7.6	Mag bij inschrijving als Combinatie kerncompetentie 1 worden aangetoond met de referentie van de ene Combinant en kerncompetentie 2 met de referentie van een andere Combinant? Geldt hetzelfde bij een beroep op een Derde?	Ja, dat mag. LET OP: iedere Derde waarop u een beroep doet moet een eigen UEA aanleveren. Zowel in hoofd-onderaanneming als wanneer u besluit in te schrijven in combinatie.
132.	Beschrijvend document; Bijlage 4 3.2 Kerncompetenties; Bijlage 4 par. 2	Kan een referentieopdracht in onderaanneming volledig meetellen als de Inschrijver het deel met de gevraagde kerncompetentie zelf heeft uitgevoerd? Hoe wordt de waarde van het onderaannemingsdeel beoordeeld?	Ja, dit is mogelijk. Geef bij de uitwerking van de referentie aan hoe de verdeling van de taken en verantwoordelijkheden waren.
Vragen over de Bijlagen			
133.	Bijlage 2	In het document staan slechts Subgunningscriterium kwaliteit 1-3	Er is geen subgunningscriterium 4 kwaliteit opgenomen in het Beschrijvend document.

		genoemd. Is er een specifieke reden dat Subgunningscriterium kwaliteit 4 hier niet voorkomt?	Subgunningscriterium 4 betreft de prijs.
134.	Bijlage 3 – Prijsopgave Formulier, Uurtarief	Aanbesteder hanteert per functieprofiel een minimale en maximale tariefgrens, waarbij het maximale tarief geen punten oplevert. Kan Aanbesteder toelichten op welke marktgegevens en uitgangspunten de gehanteerde tariefbandbreedtes zijn gebaseerd en hoe daarbij rekening is gehouden met de gevraagde specialistische expertise, senioriteit en strategische adviesrol?	De tariefbandbreedtes per profiel zijn gebaseerd op een marktvergelijking.
135.	Beschrijvend document §2.3 en §5.3 en Bijlage 3	In Bijlage 3 wordt 80% van de maximaal te behalen prijspunten toegekend aan de twee seniorste functieprofielen (Director/Principal en Manager/Senior Consultant), terwijl de profielen Medior en Junior Consultant gezamenlijk slechts 20% van de punten vertegenwoordigen. Deze verdeling lijkt niet volledig aan te sluiten bij de aard van de opdracht, waarin langdurige, hands-on begeleiding van multidisciplinaire teams, kennisoverdracht en ondersteuning bij de dagelijkse uitvoering centraal staan. Bij dergelijke werkzaamheden mag worden verwacht dat ook medior en junior consultants een substantieel aandeel hebben in de daadwerkelijk ingezette uren. Hierdoor bestaat het risico dat de huidige prijsweging onvoldoende representatief is voor de daadwerkelijke kostenopbouw van de dienstverlening en dat inschrijvingen worden beoordeeld op een verhouding tussen functieprofielen die niet overeenkomt met de verwachte praktijk. Is de Aanbestedende dienst bereid de huidige puntenverdeling te heroverwegen en een evenwichtigere weging toe te passen, waarbij de functieprofielen Medior en Junior Consultant een groter aandeel krijgen in de totale prijsscore, passend bij hun verwachte inzet gedurende de uitvoering van de raamovereenkomst?	De weging weerspiegelt niet per definitie de verwachte urenindeling/inzet. De weging weerspiegelt wel het belang dat wij hechten aan de inzet van senior medewerkers. Wij zoeken geen generieke inzet die vooral geleverd gaat worden door junioren/medioren met ‘een batterij aan modellen en structuurconcepten’, maar weinig specifieke praktische kennis. Wij zijn bij deze verdeling uitgegaan van de verwachting dat, gezien de complexiteit van de opgave, zeker personeel wordt ingezet met een senior/principal profiel. Senioren bovendien die zichzelf niet zien als ‘sturend’ en ‘coördinerend’ of gedragen als ‘partner’ in een traditionele adviesopdracht, maar die zelf onze teams bijstaan in moeilijke casuïstiek en coaching. Dat komt in deze puntenverdeling tot uiting. Om deze reden wordt deze verdeling niet aangepast.
136.	Bijlage 3 Prijsformulier Prijsopgaveformulier	Het formulier weegt de profielen ongelijk (onder meer Director/Principal 40 punten, Manager/Senior Consultant 40	Zie vraag 135.

		punten, Medior Consultant 10 punten). Weerspiegelt dit de verwachte urenverdeling? Zo niet, kan de verwachte verdeling worden gedeeld?	
137.	Bijlage 3 Prijsformulier; Beschrijvend document Tabblad Handleiding; 5.3	De handleiding van het formulier noemt een keuze tussen een lineaire en een niet-lineaire formule. Paragraaf 5.3 beschrijft alleen een lineaire formule. Welke formule is van toepassing?	De lineaire prijsformule is aangevinkt en van toepassing voor de beoordeling van de uurtarieven.
138.	Bijlage 3 Marktconformiteit tariefbandbreedten	Kunt u toelichten op basis van welke marktgegevens, benchmark, historische opdrachten en/of marktconsultatie de minimum- en maximumtarieven per profiel in Bijlage 3 tot stand zijn gekomen? De beoordelingssystematiek bepaalt dat het minimumtarief reeds de maximale prijsscore oplevert. Hierdoor is er voor een inschrijver geen mogelijkheid om een lager, marktconform tarief onderscheidend aan te bieden. Kan de Aanbestedende dienst toelichten welk aanbestedingsdoel met de minimumtarieven wordt nagestreefd? Is de Aanbestedende dienst bereid de minimumtarieven te laten vervallen of te herijken naar aantoonbaar marktconforme niveaus, zodat inschrijvers binnen een reële marktbandbreedte hun eigen prijspositionering kunnen bepalen?	De tariefbandbreedtes per profiel zijn gebaseerd op marktvergelijk en worden gehandhaafd. Wij zijn nadrukkelijk op zoek naar een partner die kwalitatief kan bieden wat past bij de geschetste opgave. Zowel in aanpak als in senioriteit en competenties. Dit laten wij enerzijds tot uitdrukking komen in de prijs/kwaliteit verhouding en anderzijds in de uurtarieven, waarvan de bandbreedte aansluit bij wat in deze context marktconform is.
139.	Bijlage A[Art. 4.1 en 4.5	Kunt u bevestigen dat de geboden tarieven maximumtarieven zijn en dat in een Offerte lagere tarieven of een vaste prijs mogen worden gehanteerd?	Dit kunnen wij bevestigen.
140.	Bijlage A[Art. 6.1	Artikel 6.1 verwijst voor social return naar "het Programma van Eisen". Een apart Programma van Eisen is niet bijgevoegd. Waar staan de eisen voor social return?	De eisen/verwachtingen die wij stellen aan social return zijn opgenomen in hoofdstuk 2.6 van het Beschrijvend Document en de Concept Raamovereenkomst artikel 6.1.
141.	Bijlage D Profiel 3 (Senior Consultant/Manager) en profiel 4 (Director/Principal)	Moeten voorgestelde personen ervaring hebben binnen publieke uitvoeringsorganisaties, of telt gelijkwaardige senior ervaring bij grote private organisaties ook mee, met name voor leiderschapscoaching en masterclasses?	Bijlage D is ter referentie wat wij verwachten van ieder profiel waarvoor Inschrijver een uurtarief moet opgeven. In deze fase beoordelen wij geen individuele profielen, dat doen wij pas bij het uitvragen van Nadere Opdrachten. Wij verzoeken niet om individuele personen voor te stellen, alleen tarieven voor deze profielen.
142.	Bijlage D - Profielen 1–4	Mag deze kennis en ervaring ook hoofdzakelijk zijn opgedaan binnen	Dat mag.

	- D 1–4	Engelstalige organisaties buiten de Europese Unie, of binnen anderstalige organisaties binnen de Europese Unie?	
143.	Bijlage D Tariefverschillen tussen profielen	Kan de Aanbestedende dienst toelichten welke aannames ten aanzien van senioriteit, ervaring, verantwoordelijkheid en inzet ten grondslag liggen aan de tariefbandbreedtes per profiel en hoe deze aansluiten op de inhoudelijke profielbeschrijvingen in Bijlage D?	De tariefbandbreedtes per profiel zijn gebaseerd op marktvergelijk. De profielbeschrijvingen in Bijlage D zijn ter referentie wat wij verwachten van ieder profiel waarvoor Inschrijver een uurtarief moet opgeven. Zie ook het antwoord op vraag 138.
144.	Bijlage D; Beschrijvend document - Profiel 1; BD 2.3 - D 1; BD 9	U verzoekt bij het profiel Junior Consultant om 'Basiskennis van publieke dienstverlening' en 'Begrip van de samenhang tussen beleid, uitvoering en informatievoorziening'. Moeten wij hieruit afleiden dat u als eis stelt dat consultants werkervaring hebben opgedaan bij overheidsorganisaties met een vergelijkbare taak als Dienst Toeslagen? Zo nee, welke andere criteria over waar deze kennis of ervaring is opgedaan hanteert u bij de beoordeling van dit profiel, nu of bij de nadere opdrachten?	Wij stellen niet als eis dat consultants werkervaring hebben opgedaan bij overheidsorganisaties met een vergelijkbare taak als Dienst Toeslagen. Bijlage D is ter referentie wat wij verwachten van ieder profiel waarvoor Inschrijver een uurtarief moet opgeven. In deze fase beoordelen wij geen individuele profielen, dat doen wij pas bij het uitvragen van Nadere Opdrachten.
145.	Bijlage D; Beschrijvend document 2.3	Mogen in de fase van de nadere opdracht ook consultants die niet in dienst zijn van de Inschrijver (onderaannemers of zzp'ers) onder de profielen worden voorgesteld?	Dit is mogelijk, maar alleen met toestemming van Opdrachtgever vooraf.
Vragen over de Concept Raamovereenkomst			
146.	Bijlage A – Concept Raamovereenkomst Artikel 1.1 en Artikel 3.1, pagina 4–5	Offerteverplichting en beschikbaarheid. Artikel 1.1 verplicht opdrachtnemer tot het uitbrengen van een offerte naar aanleiding van iedere offerteaanvraag, terwijl opdrachtgever geen afnameverplichting heeft. Ten behoeve van een zorgvuldige capaciteitsplanning verzoeken wij opdrachtgever te bevestigen dat dit geen verplichting inhoudt om buiten overeengekomen nadere opdrachten capaciteit beschikbaar te houden en dat concrete inzet, beschikbaarheid en startdatum per nadere opdracht worden afgestemd.	Dat kunnen wij bevestigen.
147.	Concept Raamovereenkomst - RO art. 2.2; 4.5 - RO 4; 5	De looptijd start op 15 maart 2027. De eerste 24 maanden lopen daarmee tot en met 14 maart 2029. Volgens artikel 4.5 van de concept-Raamovereenkomst staan de tarieven vast 'gedurende de eerste 24 maanden', terwijl de eerste	De datum 14 maart is leidend voor indexering. Wij passen dit aan in de Raamovereenkomst. Wij bevestigen dat de peilmaand november is en dat het voorstel voor 1 december ingediend moet zijn. Voor de eerste

		indexering kan plaatsvinden 'ingaande 1 maart 2029'. Welke datum is leidend voor de eerste indexering? Kunt u bevestigen dat voor de eerste indexering de peilmaand november 2028 geldt en dat het voorstel uiterlijk 1 december 2028 moet zijn ingediend?	indexering geldt het jaar 2028.
148.	Concept Raamovereenkomst; ARVODI-2025; Beschrijvend document - RO art. 8.1; ARVODI art. 23.2; BD 2.2 - RO 7; ARVODI 9; BD 7	Artikel 8.1 van de concept-Raamovereenkomst verwijst naar de artikelen 23.1, 23.4 en 23.5 van de ARVODI-2025, maar niet naar artikel 23.2. Tegelijk vraagt kerncompetentie 1 om 'een eigen aanpak van de aanbieder', en is het doel dat 'ook andere directies deze zelfstandig kunnen toepassen en de afhankelijkheid van externe begeleiding gedurende de looptijd aantoonbaar afneemt'. Kunt u bevestigen dat artikel 23.2 van de ARVODI-2025 onverkort van toepassing is? Omvat het gebruiksrecht ook de onderliggende methodiek, modellen en het instrumentarium van de Inschrijver? Omvat het ook het recht om deze na afloop van de Overeenkomst aan te passen, door te ontwikkelen en te delen met andere onderdelen van de Rijksoverheid of met andere dienstverleners, zonder betrokkenheid van Opdrachtnemer?	Ja dit kunnen wij bevestigen. Artikel 23.2 *Als de resultaten van de Diensten (mede) tot stand komen door gebruik te maken van al bestaande intellectuele eigendomsrechten, verleent Opdrachtnemer aan Opdrachtgever een niet-exclusief, niet-opzegbaar gebruiksrecht voor onbepaalde tijd om onder meer de resultaten van de Diensten openbaar te (laten) maken en te (laten) verveelvoudigen. Opdrachtnemer garandeert in dat geval dat Opdrachtnemer dit gebruiksrecht kan verlenen*.
149.	Conceptovereenkomst	Artikel 4.5 koppelt indexering aan de beoordeling van de geleverde dienstverlening. Hoewel wij vanzelfsprekend streven naar een goede beoordeling, achten wij het niet redelijk om indexering afhankelijk te maken van een kwalitatieve beoordeling. Is opdrachtgever bereid artikel 4.5 aan te passen zodat indexering plaatsvindt conform de overeengekomen indexeringssystematiek, zonder afhankelijkheid van een beoordeling van de prestaties of dienstverlening? Indien opdrachtgever dit niet wenselijk acht, kan zij toelichten waarom deze koppeling noodzakelijk wordt geacht?	Hiertoe zijn wij bereid, indexering is na 24 maanden van toepassing op de overeengekomen tarieven in de Raamovereenkomst.
150.	Raamovereenkomst art. 6.1	Artikel 6.1 van de Concept Raamovereenkomst en paragraaf 2.6 van het Beschrijvend document verwijzen beide naar een social return-verplichting van "2% van de opdrachtwaarde". De term "opdrachtwaarde" is niet gedefinieerd.	De social return verplichting van 2% wordt berekend over de gerealiseerde omzet binnen de Raamovereenkomst.

		Gezien de geraamde waarde van €3,5 miljoen en de maximale raamovereenkomstwaarde van €5,25 miljoen, is onduidelijk wat de berekeningsgrondslag is. Is het correct dat de social return-verplichting van 2% wordt berekend op basis van de daadwerkelijke cumulatieve uitgaven onder de raamovereenkomst, in plaats van op de geraamde of maximale waarde?	
151.	Raamovereenkomst Opzegtermijn	Wij merken op dat beëindiging zonder opgaaf van reden met onmiddellijke ingang mogelijk is. Is opdrachtgever bereid een opzegtermijn van 30 dagen te hanteren, zodat een ordelijke en zorgvuldige overdracht van werkzaamheden kan worden geborgd?	Wij noemen in artikel 2.3 van de Raamovereenkomst: Als deze Raamovereenkomst om welke reden dan ook eindigt, blijven de rechten en verplichtingen uit een Opdrachtbrief van kracht.
152.	Raamovereenkomst, artikel 1.3	In artikel 1.3 van de raamovereenkomst staan de NvI's niet opgenomen in de volgorde van documenten. Kunt u bevestigen, dat u eventuele aanpassingen zoals overeengekomen in de NvI direct zult verwerken in de betreffende documenten? Zo nee kunt u dan de NvI als eerste in de volgorde van documenten plaatsen zodat ze eventuele antwoorden op de vragen ook daadwerkelijk betekenis hebben?	Ja, aanpassingen uit de Nota van Inlichtingen worden in de concept documenten direct aangepast.
153.	Raamovereenkomst, Artikel 2.4	Uit dit artikel blijkt, dat Opdrachtgever de Overeenkomst met onmiddellijke ingang kan opzeggen als de maximale hoeveelheid/waarde is bereikt. Een opzegging met onmiddellijke ingang biedt Opdrachtnemer geen mogelijkheid om te anticiperen. Kan Opdrachtgever akkoord gaan met het hanteren van een opzegtermijn van minimaal drie maanden in dit geval?	Bij het (bijna) bereiken van de maximale waarde wordt Opdrachtnemer tijdig geïnformeerd. Bij het bereiken van deze waarde kan de Raamovereenkomst niet meer worden gebruikt, maar al lopende Nadere opdrachten worden nog voltooid.
154.	Raamovereenkomst, artikel 9, ARVODI artikelen 11, 16 en 26	De aanbestedingsstukken bevatten meerdere grondslagen waarop Opdrachtgever controles of audits kan (laten) uitvoeren bij Opdrachtnemer: artikel 9.3 van de Concept Raamovereenkomst, waarbij de audit zich ook uitstrekt tot "Personeel van Opdrachtnemer"; de accountantscontrole van facturen in artikel 16.3 ARVODI 2025; het toezicht op vertrouwelijke informatie in artikel 11.3 ARVODI 2025; de controles en audits op arbeidsvoorwaarden in artikel 26.3	Artikel 16.3 van de ARVODI heeft alleen betrekking op de audit door een accountant op de facturen. Dit artikel geldt niet voor een algehele controle/audit zoals bedoelt in artikel 26.3. Voor alle audits geldt het uitgangspunt zoals beantwoord in vraag 155.

		ARVODI 2025; Alleen artikel 16.3 ARVODI 2025 bepaalt dat de controle vertrouwelijk is en niet verder gaat dan nodig. Voor de overige audits ontbreken regels over aankondiging, reikwijdte, uitvoerder en geheimhouding. Bovendien wijkt de kostenverdeling in artikel 9.4 van de Raamovereenkomst af van die in artikel 16.3 ARVODI-2025. Volgens artikel 1.3 van de Raamovereenkomst gaat de Raamovereenkomst bij strijdigheid voor. Voor beide partijen is een heldere werkwijze rond audits van belang. Opdrachtnemer werkt voor meerdere opdrachtgevers en is tegenover hen gehouden tot strikte geheimhouding. Duidelijke afspraken helpen om die vertrouwelijkheid te waarborgen, de audit goed voor te bereiden en het juiste personeel beschikbaar te hebben, zodat de audit efficiënt verloopt. Artikel 16.3 ARVODI-2025 bevat al een goed uitgangspunt: de controle is vertrouwelijk en gaat niet verder dan nodig. Opdrachtnemer wil graag bevestigd zien dat dit uitgangspunt voor alle audits geldt. Kan Opdrachtgever bevestigen dat bij alle audits en controles door of namens Opdrachtgever het volgende geldt? De audit wordt vooraf schriftelijk aangekondigd, met een redelijke termijn en een korte omschrijving van het onderwerp. De audit wordt uitgevoerd door Opdrachtgever zelf of door een onafhankelijke deskundige die aan geheimhouding is gebonden. Die deskundige is geen concurrent van Opdrachtnemer en ook niet aan een concurrent verbonden. De audit is beperkt tot informatie die rechtstreeks betrekking heeft op de onder de Raamovereenkomst verrichte Diensten. Informatie over andere opdrachtgevers van Opdrachtnemer en overige vertrouwelijke bedrijfsinformatie valt erbuiten. De vertrouwelijkheid en beperking uit artikel 16.3 ARVODI-2025 gelden voor elke audit overeenkomstig.	

155.	Raamovereenkomst, Artikel 9.3	Wij accepteren eigenlijk geen audits door of vanwege onze klanten. Wij zijn immers gebonden aan geheimhoudingsverplichtingen jegens onze andere klanten. Derhalve het verzoek dit artikel uit de overeenkomst te verwijderen. Mocht u hiermee niet kunnen instemmen, dan willen wij u vragen de audit als volgt contractueel in te kaderen, teneinde te voorkomen dat een dergelijke audit leidt tot schending van de geheimhoudingsplicht zoals die voor ons geldt ten opzichte van onze andere opdrachtgevers : (a) dat Opdrachtnemer niet gehouden zal zijn toegang te geven tot zijn locaties, anders dan de algemene vergaderruimten alwaar geen vertrouwelijke informatie aanwezig is en (b) dat de Opdrachtnemer slechts is gehouden inzage te verlenen in de relevante beleidsstukken t.a.v. het bewaren en gebruik van gegevens en dat de interne werk-dossiers van Opdrachtnemer geen deel uit zullen maken van een dergelijke audit en (c) dat Opdrachtnemer nimmer is gehouden toegang te verlenen tot de interne systemen van Opdrachtnemer, e.e.a. enkel voor zover een en ander niet leidt tot schending van de geheimhoudingsplicht en/of schending van overige (contractuele) afspraken zoals die gelden voor Opdrachtnemer ten opzichte van haar overige klanten, de opdrachtgevers of toeleveranciers.	De Raamovereenkomst wordt gesloten op basis van de ARVODI-2025, in artikel 26.3 staat aangegeven dat u mee dient te werken aan audits. Dit artikel is opgenomen in verband met de Wet aanpak schijnconstructies (Was), zoals in het Burgerlijk Wetboek geïntroduceerd ketenaansprakelijkheidssysteem. Daarmee wordt voorkomen dat Opdrachtgever op grond van de Was aansprakelijk wordt gesteld voor het betalen van het verschuldigde loon van werknemers van een onderaannemer. Opdrachtgever beseft dat een audit een ingrijpend middel is. Opdrachtgever zal zonder zwaarwegende redenen dan ook geen gebruik maken van een audit. Daarnaast zal – indien mogelijk – altijd worden gekozen voor het passende middel dat het minst ingrijpend is. Het op voorhand helemaal uitsluiten van een audit acht Opdrachtgever echter niet wenselijk.