



Bijlage B3.3 – Governance en stuurmechanismen

Rijksinkoop samenwerking

Bezoekadres

Rijkskantoor Beatrixpark
Wilhelmina van Pruisenweg 52
2595 AN Den Haag

Postbus 20011
2500 EA Den Haag

Bijlage B3.3 - Governance en stuurmechanismen

Uitvoering exportkredietverzekeringen en investeringsgaranties

Europese aanbesteding
Mededingingsprocedure met onderhandeling

voor

**het ministerie van Financiën
en
het ministerie van Buitenlandse Zaken**

Datum	
Kenmerk	201865004.016.017
Versie	Concept

Inhoud

1 Inleiding.....	3
1.1 Algemeen.....	3
1.2 Definities.....	3
2 Regie en besturingsmodel	4
2.1 Ontwerpprincipes	4
2.2 Besturingsmodel	5
2.3 Rollen vanuit Opdrachtgever.....	6
2.4 Rollen vanuit Opdrachtnemer	6
2.5 Procesmodel.....	7
3 Opdrachtdoelen en stuurinstrumenten	8
3.1 Verlenging Overeenkomst	9
4 Volmacht	11
4.1 Beschrijving Volmacht	11
5 Overlegstructuren	12
5.1 Overlegstructuren	12
5.2 Toelichting overlegstructuren.....	12
6 Rapportages	14
6.1 Overzicht rapportages en Benchmark	14
7 MVOI	16
7.1 MVOI-thema's	16
8 BZ-instrumenten	19
9 Procedures	20
9.1 Escalatiemechanisme voor issues en geschillen.....	20
9.2 Wijzigingsprocedure	21
9.3 Beleidsprocedure	22
9.4 Beleidshandboek (BHB)-procedure	23
9.5 Flexibiliteitsprocedure	23
9.6 Acceptatieprocedure	25
9.7 Kennismanagementprocedure.....	25
9.8 Sleutelrollenprocedure	25
9.9 Verbeterplan	26

1 Inleiding

1.1 Algemeen

In deze Bijlage B3.3 – Governance en stuurmechanismen van de Overeenkomst worden de kaders beschreven voor het toepassen van Governance. Deze Governance ziet toe op de relatie en overkoepelende samenwerking tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer. Daarnaast bevat deze Bijlage Eisen die voortvloeien uit de kaders en waaraan Opdrachtnemer zich dient te conformeren. Specifieke vraagstukken, rapportageverplichtingen en andere maatregelen op Dienstenniveau zijn opgenomen in Bijlage B3.2 – Service Level Agreement (SLA) en Bijlage B3.1 – Dienstenbeschrijving.

1.2 Definities

De opgenomen definities, begrippen en afkortingen in de Overeenkomst, Voorwaarden en Bijlage B2 – Begrippenlijst, zijn onverkort van toepassing op deze Bijlage.

2 Regie en besturingsmodel

Dit hoofdstuk beschrijft de wijze waarop Opdrachtgever de besturing en samenwerking met Opdrachtnemer voorziet. Het besturingsmodel van Opdrachtgever borgt de juiste focus van ekv-dienstverlening en onderliggende doelstellingen. Het leveringsmodel van Opdrachtnemer dient aan te sluiten bij het besturingsmodel van Opdrachtgever, waardoor de effectiviteit, compliance en continuïteit van de ekv-dienstverlening aan Opdrachtgever gewaarborgd blijft. Opdrachtgever doet in dit hoofdstuk een voorstel voor een regieorganisatie om het besturingsmodel van Opdrachtgever en het leveringsmodel van Opdrachtnemer bij elkaar te brengen.

2.1 Ontwerpprincipes

Hieronder zijn de ontwerpprincipes van het besturingsmodel van Opdrachtgever weergegeven. Deze ontwerpprincipes beschrijven op hoofdlijnen de uitgangspunten die van belang zijn in de samenwerking tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer.

ID	Onderwerp	Beschrijving
3.3.1	Effectieve samenwerking	Opdrachtnemer dient proactief bij te dragen aan een effectieve informatie-uitwisseling en professionele samenwerking met Opdrachtgever en aan de belangen en doelen van Opdrachtgever, zodanig dat de ekv-dienstverlening van een hoogstaand niveau is. (Minimumeis)
3.3.2	Effectieve samenwerking – doelstellingen	Opdrachtgever en Opdrachtnemer committeren zich aan het behalen van voorgaande doelstelling middels het handhaven van onderstaande principes: 1. Proactief • Opdrachtgever en Opdrachtnemer zoeken proactief elkaar op (fysiek en in de communicatie). • Opdrachtgever en Opdrachtnemer denken en handelen vooruit en signaleren vroegtijdig kansen en risico's. • Opdrachtgever en Opdrachtnemer nemen initiatief en wachten niet tot de ander een vraag stelt of opdracht geeft. 2. Transparante communicatie • Opdrachtgever en Opdrachtnemer spreken uit wat er speelt en wat voor hen belangrijk is. 3. Verantwoordelijkheid nemen en vertrouwen geven • Opdrachtgever en Opdrachtnemer houden vast aan hun eigen positie, rollen, verantwoordelijkheden en doelen, maar tonen wel begrip en inzicht in de positie en belangen van de ander. • Opdrachtgever en Opdrachtnemer werken met elkaar op basis van vertrouwen en spreken elkaar aan op hun verantwoordelijkheid wanneer dit nodig is. • Opdrachtgever en Opdrachtnemer zetten Sleutelrollen (zoals hieronder nader geduid) in met het juiste mandaat. • Opdrachtgever en Opdrachtnemer stellen zich beiden als professionele partijen op, stellen zich beiden pragmatisch op, zijn transparant in de communicatie en samenwerking en voorkomen dat de relatie onnodig wordt gejuridiseerd. 4. Oplossingsgericht • Opdrachtgever en Opdrachtnemer zoeken maximaal naar oplossingen voor (onvoorziene) issues en problemen, zodat (juridische) escalaties zo min mogelijk nodig zijn. • Wanneer een escalatie (toch) nodig is, handelen Opdrachtgever en Opdrachtnemer proactief op een transparante wijze en in gezamenlijkheid, met het doel om het escalatietraject zo snel als mogelijk op een zorgvuldige wijze te kunnen afronden. (Minimumeis)
3.3.3	Veranderende	Veranderende omstandigheden en gevolgen:

	omstandigheden	- De politieke, markt- en geopolitieke omstandigheden volgen elkaar snel op. Opdrachtgever en Opdrachtnemer onderkennen dat dit impact heeft op de ekv-dienstverlening. - Opdrachtgever en Opdrachtnemer onderkennen daarmee ook dat proactief inspelen op deze veranderende omstandigheden en het innoveren van de ekv-dienstverlening een belangrijk onderdeel is van de Dienstverlening. - Opdrachtnemer doet daartoe (zowel ongevraagde als gevraagde) concrete voorstellen aan Opdrachtgever om de ekv en het instrumentarium te innoveren en te verbeteren. Opdrachtnemer zoekt maximaal naar mogelijkheden om de bekendheid van het ekv-instrumentarium te vergroten onder potentiële afnemers, zoals bij mkb'ers. - Opdrachtnemer onderkent daarmee ook dat de ekv-dienstverlening gedurende de looptijd kan wijzigen door veranderende omstandigheden. Deze wijziging in de ekv-dienstverlening kan bijvoorbeeld komen door (indicatief en geen uitputtende opsomming): - veranderende beleidskaders. - nieuwe beleidskaders. - verruimde of beperktere inzet van huidige Instrumenten. - nieuwe Instrumenten. - beleidsaandachtspunten. (Minimumeis)
3.3.4	Governance	Opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het inrichten en operationaliseren van de eigen organisatie en de bijbehorende interne Governance om de ekv-dienstverlening effectief te kunnen ondersteunen. (Minimumeis)
3.3.5	Governance – wijzigingen	Naargelang de behoefte kunnen Opdrachtgever en Opdrachtnemer de in deze Bijlage beschreven Governance-afspraken gedurende de looptijd van de Dienstverlening aanpassen. Aanpassing van de Governance-afspraken vereist voorafgaande schriftelijke goedkeuring door Opdrachtgever. (Minimumeis)
3.3.6	Governance – looptijd	Governance-verplichtingen blijven van kracht na beëindiging van de ekv-dienstverlening totdat alle afspraken met Opdrachtnemer zijn beëindigd. (Minimumeis)
3.3.7	Voertaal	De voertaal in woord en geschrift tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer is in de Nederlandse taal. Documentatie wordt in de Nederlandse taal opgesteld. Documentatie van derden, voor zover nodig voor een zorgvuldige ekv-dienstverlening, mag Engelstalig zijn. Uitzonderingsgevallen zijn toegestaan mits op voorhand geaccordeerd door Opdrachtnemer. (Minimumeis)

2.2 Besturingsmodel

In onderstaande tabel zijn op hoofdlijnen Uitvoeringsvoorwaarden en Minimumeisen opgenomen over de verhouding tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer.

ID	Onderwerp	Beschrijving
3.3.8	Verantwoordelijkheid Opdrachtgever	Het managementteam van Opdrachtgever en het managementteam van het ministerie van Buitenlandse Zaken zijn eindverantwoordelijk voor de ekv-dienstverlening vanuit Opdrachtgever, waaronder¹: - Verstrekken van Opdrachten aan Opdrachtnemer, het beoordelen van de antwoorden van Opdrachtnemer en het formeel goedkeuren van Opdrachten richting Opdrachtnemer. - Contractmanagement: het waarborgen dat contractuele afspraken worden nagekomen en dat vereiste contractwijzigingen worden verwerkt. - Ekv-dienstenmanagement: verantwoordelijk voor de sturing op de inhoudelijke ekv-dienstverlening die geleverd wordt door

¹ Daar waar Dienstverlening ziet op de BZ-regelingen, moet voor het onderstaande eveneens het MT van het ministerie van Buitenlandse ZakenBZ worden verstaan

		Opdrachtnemer. Financieel management: verantwoordelijkheid voor het financieel besturen van gemaakte afspraken, het goedkeuren van facturen en het betaalbaar (laten) stellen van facturen. Bovenstaande rollen kunnen door het managementteam vanuit Opdrachtgever ook intern worden belegd bij andere personen binnen het ministerie van Financiën en ministerie van Buitenlandse Zaken. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.9	Verantwoordelijkheid Opdrachtgever	Opdrachtnemer voert de ekv-dienstverlening voor rekening en risico van Opdrachtgever uit. Dat betekent dat Opdrachtgever voor rekening en risico van de begroting van de Nederlandse Staat verzekeringen kan afsluiten en garanties kan afgeven ter dekking van risico's verbonden aan het handels- en dienstenverkeer van ondernemers met landen buiten Nederland. Opdrachtgever stelt de Volmacht(en) voor de ekv-dienstverlening van Opdrachtnemer vast, waarin wordt geregeld voor welke handelingen Opdrachtnemer de voorafgaande goedkeuring nodig heeft van Opdrachtgever. (Minimumeis)
3.3.10	Verantwoordelijkheid Opdrachtnemer	Opdrachtnemer is de uitvoerder van de faciliteit. De inhoudelijke dienstverlening waarvoor Opdrachtnemer verantwoordelijk is, staat beschreven in Bijlage B3.1 - Dienstenbeschrijving. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.11	Ekv-processen en -procedures	Opdrachtnemer handelt conform de vastgestelde ekv-processen en -procedures zoals beschreven in het Beleidshandboek (BHB) en Handboek Processen en Procedures (HPP) en vastgesteld door Opdrachtgever. (Uitvoeringsvoorwaarde)

2.3 Rollen vanuit Opdrachtgever

Voor het besturen van de ekv-dienstverlening heeft Opdrachtgever een aantal regietaken en bijbehorende regierollen ingericht. Deze rollen zijn aanvullend aan elkaar en sturen gezamenlijk op de noodzakelijke taken. Het staat Opdrachtgever vrij om onderstaande rollen bij dezelfde persoon te beleggen. Een toelichting op de regierollen is hieronder beknopt beschreven.

Regierol	Beschrijving
Ekv-portfolio-management en ekv-diensten-management	Deze rol is vanuit Opdrachtgever verantwoordelijk voor de levenscyclus van alle overeengekomen ekv-diensten. Dit betreft de kwaliteit en continuïteit van de ekv-dienstverlening die geleverd wordt door Opdrachtnemer op basis van overeengekomen standaarden en serviceafspraken.
Ekv-strategie en innovatie	Deze rol is vanuit Opdrachtgever verantwoordelijk voor het opstellen en uitwerken van de overkoepelende strategie voor de ekv-dienstverlening. Aanvullend wordt onderzocht welke kansen ontstaan voor het innoveren van de ekv-dienstverlening.
Governance, Compliance, Contract- en MVOI-management	Deze rol is vanuit Opdrachtgever verantwoordelijk voor (het toezien op) de nakoming van Governance, compliance (over de bedrijfsvoering van Opdrachtnemer) en contractverplichtingen en MVOI-afspraken zoals overeengekomen met Opdrachtnemer. Hieronder vallen ook wijzigingen van afspraken over rollen en verantwoordelijkheden van Opdrachtgever en Opdrachtnemer.
CISO	De CISO is vanuit Opdrachtgever verantwoordelijk voor ICT-gerelateerde vraagstukken en naleving van vereiste risico-, compliance- en securityvraagstukken.

2.4 Rollen vanuit Opdrachtnemer

Van Opdrachtnemer wordt verwacht dat deze op een gelijke wijze als Opdrachtgever de bovenstaande regietaken inricht om de afstemming en levering van ekv-diensten te besturen (spiegeling van regierollen). De regierollen en invulling daarvan worden nader uitgewerkt tijdens de Transitieperiode (zie Bijlage B3.5 – Transitieplan).

Door Opdrachtgever is er daarnaast aan de zijde van Opdrachtnemer een aantal rollen vastgesteld die als Sleutelrol worden aangemerkt. Een Sleutelrol wordt gezien als een essentiële rol die, in het geval van onvoldoende invulling of afwezigheid, kan leiden tot operationele risico's in de uitvoering van de ekv-dienstverlening. De Sleutelrollen worden nader uitgewerkt tijdens de Transitieperiode (zie Bijlage B3.5 – Transitieplan). Om operationele risico's zo veel mogelijk te beperken, is een aantal procedurestappen beschreven in paragraaf 9.8.

ID	Onderwerp	Beschrijving sleutelrollen Opdrachtnemer
3.3.12	Sleutelrol Opdrachtnemer	• Directeur Operatie (eindverantwoordelijk voor ekv-diensten richting Opdrachtgever) • Gedurende eventuele Transitie en/of Exit: een transitie manager. • Aanvullend op bovenstaande rollen: het is aan Opdrachtnemer om bij de inschrijving met een voorstel te komen welke Sleutelrollen zij aanvullend voorstellen. Uitgangspunt maximaal drie (3) Sleutelrollen (inclusief bovenstaande sleutelrollen). (Minimumeis)
3.3.13	Vaststellen Sleutelrollen	Opdrachtgever heeft het recht om eenzijdig aanvullende Teamlead-Sleutelrollen bij Opdrachtnemer voor te stellen c.q. te doen wijzigen. (Minimumeis)

Opdrachtnemer verplicht zich gedurende de looptijd van de Overeenkomst om de Sleutelrollen ter ondersteuning van de ekv-dienstverlening in stand te houden. Indien Opdrachtgever en/of Opdrachtnemer gegronde twijfels hebben over het functioneren van een persoon in een Sleutelrol en/of hoe de samenwerking daarmee verloopt, zal dit als onderwerp ter sprake komen in de aangewezen overlegstructuren. Opdrachtgever heeft te allen tijde het recht om vervanging van een persoon in een Sleutelrol en benoeming van een persoon in een Sleutelrol bij Opdrachtnemer te eisen, conform de daarvoor beschreven procedure (weergegeven in [paragraaf 9.8](#)).

ID	Onderwerp	Beschrijving
3.3.14	Rollen	Opdrachtnemer conformeert zich aan het benoemen en alloceren van de beschreven Sleutelrollen. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.15	Beschikbaarheid	Opdrachtnemer conformeert zich aan de minimale beschikbaarheid van een Sleutelrol van twaalf (12) maanden na ingang van de Overeenkomst. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.16	Procedure	Opdrachtnemer conformeert zich aan de beschreven procedure omtrent de vervanging van een Sleutelrol. (Uitvoeringsvoorwaarde)

Aanvullend op de toepassing van regierollen en Sleutelrollen wordt verwacht dat Opdrachtnemer een aantal uitvoerende rollen benoemd die op dagelijkse basis invulling geven aan de activiteiten van de Hoofddiensten zoals omschreven in de Dienstbeschrijving (bijlage B3.1). Deze uitvoerende rollen die Opdrachtnemer wil inzetten kunnen worden beschreven in Bijlage 3 van de Gunningsleidraad (Prijsopgaveformulier, tab 11 – Uurtarieven).

2.5 Procesmodel

Opdrachtgever voorziet een werkwijze waarin de ekv-dienstverlening ondersteund wordt door ekv-processen. Een detaillering van de ekv-processen wordt gedurende de Transitiefase beschreven in het Handboek Processen en Procedures (HPP) zoals vastgesteld door Opdrachtgever.

3 Opdrachtdoelen en stuurinstrumenten

Opdrachtgever heeft een aantal Opdrachtdoelen vastgesteld die overstijgend zijn aan de inhoudelijke ekv-diensten. Uitgangspunt voor het beschrijven de van Opdrachtdoelen is om richting te geven aan het strategisch belang van de Overeenkomst. De bijdrage aan de Opdrachtdoelen wordt meegenomen in de beoordeling om vast te stellen of de Overeenkomst wordt verlengd. In ieder geval zal Opdrachtgever de onderstaande stuurinstrumenten betrekken bij het beoordelen van de bijdrage aan de Opdrachtdoelen. De stuurinstrumenten worden nader uitgewerkt in KPI's tijdens de Transitieperiode (zie Bijlage B3.5 – Transitieplan).

#	Opdrachtdoel	Stuurinstrument (KPI)
1	De Dienstverlening bevordert Nederlandse export, productie, werkgelegenheid en internationaal verdienvermogen door de inzet van een effectief ekv-instrumentarium.	Het uitvoeren van een beleidsdoorlichting inclusief een internationale Benchmark om te bezien hoe het Nederlandse ekv-instrumentarium zich verhoudt tot andere landen.
2	De Dienstverlening bevordert de strategische belangen van het Nederlandse bedrijfsleven en de Nederlandse Staat in het internationale handels- en dienstenverkeer en investeringen, door de inzet van een efficiënt ekv-instrumentarium.	Het meten van de omvang en groei van de ekv-portefeuille, bijvoorbeeld toezien op de groei van het aantal mkb-klanten. Het meten van de tevredenheid van ekv-gebruikers over de ekv-dienstverlening door Opdrachtnemer. Bij eventuele verbeterpunten dient Opdrachtnemer constructief mee te werken aan de implementatie van verbeteringen.
3	De Dienstverlening is gemiddeld op de lange termijn op portefeuilleniveau kostendekkend voor de ekv, doet aan actief risicobeheer, is in lijn met staand beleid en biedt de mogelijkheid om het niet in de markt verzekerbare risico te (her)verzekeren.	Het uitvoeren van een ex-post controle door Opdrachtgever en het jaarlijks doorrekenen van het BerB-model.
4	De kosten van de Dienstverlening zijn transparant, voorspelbaar en efficiënt.	Opdrachtnemer biedt een voorstel aan op welke wijze dit transparant, voorspelbaar en efficiënt kan worden gemaakt.
5	De continuïteit van Dienstverlening is gedurende de Dienstverlening geborgd (dus ook tijdens een eventuele Transitie en/of Exit). Ekv-gebruikers dienen zo weinig mogelijk te merken van Volumebewegingen, de Transitie (start van de Opdracht) én toekomstige Exit (einde Opdracht).	Het meten van de tevredenheid van ekv-gebruikers die een beroep doen op de ekv-dienstverlening gedurende een Transitie- of Retransitiefase. Bij eventuele verbeterpunten dient Opdrachtnemer constructief mee te werken aan de implementatie van verbeteringen. Het opstellen en toetsen van bepaalde acceptatiecriteria, zoals beschreven in Bijlage B3.5 – Transitieplan en/of Bijlage B3.6 – Exitplan. Inzet van een flexibiliteitsmechanisme bij volatiliteit in Volumes en daardoor in benodigde capaciteit.
6	Er is sprake van een optimale Dienstverlening, waarbij stabiliteit wordt gecombineerd met innovatie en vernieuwing.	Opdrachtnemer biedt een voorstel aan hoe de Dienstverlening en het ekv-instrumentarium kan worden geïnnoveerd. Hierbij valt te denken aan een jaarplan met een minimale innovatie en bijbehorende kostencomponent.

3.1 Verlenging Overeenkomst

In Bijlage B – Overeenkomst is beschreven welke looptijden en verlengingsmogelijkheden er gelden. Een besluit over het verlengen van de Overeenkomst vereist een zorgvuldige voorbereiding en besluitvorming van Opdrachtgever. Dit betekent dat er geen afspraken of procedures worden vastgelegd die een automatische verlenging van de Overeenkomst garanderen.

Bij de beslissing voor een verlenging van de Overeenkomst worden in ieder geval de onderstaande drie criteria (zie onderstaande tabel) in overweging genomen, maar het is uiteindelijk aan Opdrachtgever om alles overziend tot een eindoordeel over de verlenging van de Overeenkomst te komen. Naast de onderstaande drie criteria kunnen er andere beleidsmatige overwegingen zijn om de Overeenkomst niet te verlengen. Voortzetting van de Overeenkomst is in alle gevallen gebonden aan (politiek-)bestuurlijke besluitvorming. De keuze vanuit Opdrachtgever om wel of niet tot een verlenging van de Overeenkomst over te gaan, kan bijvoorbeeld afhankelijk zijn van de politieke en/of bestuurlijke keuze om voor een andere uitvoeringsmodaliteit te gaan.

ID	Criterium	Beschrijving
3.3.17	Strategische samenwerking	De mate waarin Opdrachtnemer bijdraagt aan het realiseren van de strategische samenwerking en hierboven beschreven Ontwerpprincipes. (Minimumeis)
3.3.18	Opdrachtdoelen	De mate waarin Opdrachtnemer bijdraagt aan het realiseren van de Opdrachtdoelen. (Minimumeis)
3.3.19	(Operationele PI's) ekv-dienstverlening	De mate waarin Opdrachtnemer voldoet aan de gestelde operationele prestatienormen (PI's) en tevredenheid over de uitvoering van de Dienstverlening. (Minimumeis)

Criterium 1. Strategische samenwerking. Het beoordelen in welke mate Opdrachtnemer bijdraagt aan de strategische samenwerking en hierboven beschreven ontwerpprincipes is deels gebaseerd op feiten en deels op perceptie. Hiervoor worden onder meer de onderstaande vragen als leidraad toegepast:

1. Is voor beide Partijen duidelijk wat “strategische samenwerking” voor de ander inhoudt?
2. Spreken Opdrachtgever en Opdrachtnemer naar elkaar uit hoe zij van de strategische samenwerking profiteren?
3. Als één van de Partijen niet profiteert, is de andere Partij dan bereid diens aanpak bij te stellen (zonder de eigen langetermijnbelangen daarmee te schaden)?
4. In welke mate wordt er door Opdrachtgever en Opdrachtnemer invulling gegeven aan de ontwerpprincipes, zoals beschreven in paragraaf 2.1?
5. Zijn de Opdrachtdoelen in lijn gebracht met de missie en strategie van Opdrachtgever?
6. Zijn de Opdrachtdoelen jaarlijks geëvalueerd en, indien van toepassing, bijgesteld?
7. Zijn de stuurinstrumenten geëvalueerd en in lijn gebracht met de Opdrachtdoelen?

Dit criterium is niet-absoluut en cumulatief geformuleerd. Opdrachtgever dient dus alle antwoorden op de beschreven vragen mee te wegen, maar heeft enige mate van discretie bij het beoordelen van dit criterium.

Criterium 2. Opdrachtdoelen. Om vast te stellen in welke mate Opdrachtnemer bijdraagt aan het realiseren van de Opdrachtdoelen, zoals beschreven in dit hoofdstuk van deze Bijlage, worden de stuurinstrumenten toegepast zoals opgenomen in de tabel over Opdrachtdoelen. Deze stuurinstrumenten worden gaandeweg gedurende de Transitie nader geformuleerd.

Criterium 3. Operationele PI's en Dienstverlening. Het realiseren van de gestelde operationele PI's in Bijlage B3.2 – Service Level Agreement (SLA) en de uitvoering van de Dienstverlening in het algemeen zijn ook relevant voor de keuze om wel of niet over te gaan tot verlenging van de Overeenkomst. Om vast te stellen in welke mate Opdrachtnemer bijdraagt aan het realiseren van de operationele PI's voor de ekv-dienstverlening wordt eveneens het stuurinstrument “Marktconformiteit” meegenomen, zoals beschreven in Bijlage B3.7 – Dossier Financiële Afspraken (DFA).

Nadere toelichting op een verlenging

De bedoeling van de verlengingsregeling is Opdrachtnemer te stimuleren actief bij te dragen aan de samenwerking, de Dienstverlening richting ekv-gebruikers, het perfectioneren en verbeteren van de Dienstverlening, Opdrachtdoelen, operationele ekv-dienstverlening en onderling vertrouwen.

Een actieve bijdrage houdt ook in dat, ondanks tekortkomingen, Opdrachtnemer transparant en zelflerend omgaat met afwijkingen, en handelt in het belang van Opdrachtgever. Opdrachtgever weegt daarom ook de volgende aspecten mee:

- 1) Opdrachtnemer is transparant over afwijkingen en toont aan over zelflerend vermogen te beschikken (identificeert afwijkingen zelfstandig en herstelt afwijkingen binnen een redelijke termijn op zodanige wijze dat de oorzaak van de afwijking wordt weggenomen).
- 2) Opdrachtnemer toont aan bij onvoorziene situaties te handelen vanuit het belang van de eindgebruikers en Opdrachtgever.

Zoals eerder beschreven in dit hoofdstuk, kunnen er naast de drie beschreven criteria andere politieke en/of bestuurlijke overwegingen zijn om de Overeenkomst niet te verlengen.

4 Volmacht

Voor de uitvoering van de ekv-dienstverlening verstrekt Opdrachtgever een Volmacht aan Opdrachtnemer. De inhoudelijke diensten zijn beschreven in Bijlage B3.1 – Dienstenbeschrijving. In de onderstaande tabel is een beschrijving van de verschillende elementen van de Volmacht beschreven.

4.1 Beschrijving Volmacht

ID	Onderwerp	Beschrijving
3.3.20	Volmacht	Opdrachtgever kan de Volmacht om hem moverende redenen te allen tijde wijzigen of herroepen. Over de voorgenomen wijziging of herroeping informeert Opdrachtgever Opdrachtnemer schriftelijk, waarna zij in overleg met elkaar treden over een werkbare implementatietermijn, waarbij Opdrachtgever zich inspent om eventuele negatieve consequenties voor Opdrachtnemer zo veel mogelijk te beperken. Opdrachtgever zal bij een wijziging van de Volmacht een volledige tekst van de dan te gelden Volmacht verstrekken. (Minimumeis)
3.3.21	Aanwijzingen	Opdrachtnemer geeft gevolg aan door Opdrachtgever tijdig verleende en verantwoorde aanwijzingen in het kader van de uitoefening van de Volmacht, waarbij Opdrachtgever deze motiveert en Opdrachtnemer de benodigde tijd voor uitvoering verschaft. Opdrachtgever geeft deze aanwijzingen met inachtneming van een grote mate van zorgvuldigheid. (Minimumeis)
3.3.22	Implementatie van de gewijzigde Volmacht	Opdrachtnemer zal de overeengekomen aanpassingen in de Volmacht implementeren op basis van de overeengekomen implementatietermijn met Opdrachtgever. (Minimumeis)
3.3.23	Beëindiging	Naast de gronden genoemd in artikel 2.6, 4.6 t/m 4.8, 5 en 16.3 van de Overeenkomst, eindigt de Volmacht zodra de Overeenkomst eindigt. Daarnaast is in artikel 3.2 van de Overeenkomst vastgelegd dat de Volmacht te allen tijde door de Staat kan worden gewijzigd of herroepen om hem moverende redenen, met schriftelijke kennisgeving aan Opdrachtnemer. (Minimumeis)

5 Overlegstructuren

5.1 Overlegstructuren

Dit hoofdstuk beschrijft een aantal overlegstructuren die meer overkoepelend van aard zijn en richting geven aan de strategische samenwerking tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer. Daarnaast beschrijft dit hoofdstuk een overlegstructuur met belangrijke ekv-gebruikers. De onderstaande opsomming is niet limitatief en kan op verzoek van Opdrachtgever worden uitgebreid en/of aangepast. Naast de vaste overleggen bestaat de mogelijkheid dat er aanvullende overleggen worden ingepland indien dit van toepassing is (ad hoc).

Overleggen die toezien op de inhoudelijke ekv-dienstverlening zijn beschreven in Bijlage B 3.1 – Dienstenbeschrijving.

ID	Onderwerp	Beschrijving	Frequentie	Rollen
3.3.24	Rijkscommissie	Rijkscommissie: overlegorgaan voor export-, import- en investeringsgaranties, waarbij de leden worden benoemd door de minister van Financiën (BFB/2015/327M), als bedoeld in de Regeling Rijkscommissie voor export. (Uitvoeringsvoorwaarde)	2x per jaar	Opdrachtgever, Opdrachtnemer, leden Rijkscommissie.
3.3.25	Periodiek overleg (PO)	Regulier overleg op managementniveau over strategische onderwerpen. (Uitvoeringsvoorwaarde)	1x per 6 weken	MT Opdrachtgever/ MT Opdrachtnemer
3.3.26	Advisory Board	Halfjaarlijks overleg op board-niveau (Raad van Bestuur). (Uitvoeringsvoorwaarde)	2x per jaar	Thesaurier-generaal/Directeur/MT Opdrachtgever en lid RvB/CEO/MT Opdrachtnemer
3.3.27	BZ-specifieke overleggen	Gesprek over portefeuille- en beleidsontwikkelingen voor de BZ-instrumenten. (Uitvoeringsvoorwaarde)	1x per kwartaal	ministerie van Buitenlandse Zaken, Opdrachtnemer

5.2 Toelichting overlegstructuren

ID	Onderwerp	Beschrijving
3.3.28	Overlegstructuur	Opdrachtnemer dient deel te nemen aan bovenstaande overleggen. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.29	Aanvullende overleggen	Opdrachtgever en Opdrachtnemer komen overeen dat naast deze overleggen er voor specialistische onderwerpen aanvullende overleggen kunnen worden georganiseerd tussen Opdrachtgever en/of Opdrachtnemer met derde(n). Opdrachtnemer zal op verzoek van Opdrachtgever aan deze overleggen deelnemen. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.30	Vorbereiding	Opdrachtgever en Opdrachtnemer, elk individueel en in gezamenlijkheid, zijn verantwoordelijk voor een tijdige en duidelijke voorbereiding van overleggen. Voor het nemen van besluiten dient tijdig een memo door Opdrachtnemer ingediend te worden met voldoende informatie om een beslissing te kunnen nemen. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.31	Acties	Opdrachtgever en Opdrachtnemer zijn verantwoordelijk voor de opvolging van de afgesproken actiepunten volgend uit de overleggen binnen de overeengekomen en redelijke termijnen. Opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het actueel houden van een deugdelijke administratie over de uitkomsten van de overleggen.

		(Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.32	Invulling	Opdrachtnemer garandeert dat – op verzoek van Opdrachtgever – geschikte medewerkers en kennishouders betrokken zijn in deze overleggen. Opdrachtnemer dient op verzoek van Opdrachtgever de specifieke gewenste medewerker(s) van Opdrachtnemer direct aan het respectievelijk opvolgende overleg of overleggen toe te voegen indien dit noodzakelijk is. Opdrachtgever kan indien nodig extra deelnemers (experts) uitnodigen. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.33	Inrichting	Opdrachtgever en Opdrachtnemer dienen gedurende de Transitieperiode de overlegstructuren uit te werken in een plan, deze in te richten en vervolgens uit te voeren. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.34	Verslaglegging	Opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de verslaglegging van de uitkomsten van alle overleggen, en dient deze binnen een termijn van vijf (5) Werkdagen aan te leveren aan Opdrachtgever. Voor de Rijkscommissie geldt dat verslaglegging de verantwoordelijkheid is van Opdrachtgever. Verslagen die door Opdrachtnemer worden opgemaakt worden door Opdrachtgever beoordeeld en bij overeenstemming gezamenlijk vastgesteld. Indien er volgens Opdrachtgever onjuistheden en/of onvolledigheden in de verslaglegging staan, zal Opdrachtnemer schriftelijk de onjuistheden corrigeren en/of onvolledigheden aanvullen. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.35	Voorzitter	Opdrachtgever zit alle overlegtypen voor, tenzij anders overeengekomen tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer. (Uitvoeringsvoorwaarde)

6 Rapportages

6.1 Overzicht rapportages en Benchmark

Om de kwaliteit en voortgang van de ekv-diensten te waarborgen zijn relevante rapportagestructuren opgenomen. Opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het opstellen en tijdig aanleveren van rapportages. De inhoud, hoeveelheid, frequentie en eventuele samenvoeging van de rapportages worden in de Transitieperiode nader overeengekomen en zullen in detail beschreven worden in het Beleidshandboek (BHB) van Opdrachtgever.

Rapportages die toezien op de inhoudelijke ekv-dienstverlening zijn beschreven in Bijlage B 3.1 – Dienstenbeschrijving.

ID	Onderwerp	Frequentie	Procesbeschrijving
3.3.36	Rapportages	N/a	Van Opdrachtnemer wordt verwacht dat alle onderstaande rapportageoverzichten middels een digitaal dashboard beschikbaar worden gesteld aan Opdrachtgever. Rapportages dienen juist, tijdig en volledig te zijn. (Minimumeis)
3.3.37	Hoofddiensten	Elk kwartaal	Doel van de Diensten-rapportage is het vaststellen van de geleverde kwaliteit van de Hoofddiensten zoals overeengekomen tussen Opdrachtnemer en Opdrachtgever. Deze dienen onder meer inzicht te geven in de klanttevredenheid van ekv-gebruikers, doorlooptijden van aanvragen en ontwikkelingspunten en opvolging daarvan bij de uitvoering van de Hoofddiensten. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.38	MVOI	1x per jaar	Doel van de MVOI-rapportage is het inzichtelijk maken van de MVOI-impact op het klimaat, ketenverantwoordelijkheid (en arbeidsomstandigheden), social return en diversiteit en inclusie. (Uitvoeringsvoorwaarde)

Om te waarborgen dat de overeengekomen Hoofddiensten gedurende de looptijd van de Overeenkomst marktconform blijven, wordt voorzien in de mogelijkheid tot het uitvoeren van een periodiek internationaal Benchmark-onderzoek.

Er zijn twee typen Benchmarks:

- 1) gericht op Vergoedingen (zoals opgenomen in Bijlage B3.7 – Dossier Financiële Afspraken); en
- 2) gericht op de Doelmatigheid en kwaliteit (inhoudelijke inrichting en uitvoering van de Dienstverlening) (zie Opdrachtdoel 1 in hoofdstuk 3 van deze Bijlage).

Onderstaande Uitvoeringsvoorwaarden hebben betrekking op de Benchmark onder 2): de internationale Benchmark om de Doelmatigheid en kwaliteit van de ekv-dienstverlening te evalueren in vergelijking met andere ECA's in het buitenland. De Uitvoeringsvoorwaarden rondom de Benchmark over Vergoedingen zijn opgenomen in Bijlage B3.7 – Dossier Financiële Afspraken (DFA).

ID	Onderwerp	Beschrijving
3.3.39	Benchmark	Opdrachtgever heeft het recht om maximaal één keer per kalenderjaar, voor het eerst in het derde Contractjaar na het sluiten van de Overeenkomst, de kwaliteit en efficiëntie van de ekv-dienstverlening in internationaal perspectief te laten toetsen door middel van een Benchmark-onderzoek. Opdrachtnemer dient hieraan constructief mee te werken, zoals beschikbaar te zijn voor interviews, review van stukken, vormgeving van de onderzoeksvragen en opvolging van de onderzoeksresultaten. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.40	Benchmark op Doelmatigheid en kwaliteit	De Benchmark zal worden uitgevoerd op kwaliteit van de geboden Dienstverlening. Criteria die van toepassing zijn op de kwaliteit van de ekv-dienstverlening zijn o.a.: • Strategie en diensten, zoals: ○ Hoe verhouden de strategische doelen zich met die van internationale concurrenten? ○ Hoe verhoudt het mandaat van Opdrachtnemer zich met dat

		- o van internationale concurrenten? - o Hoe verhoudt het Productenaanbod zich met dat van internationale concurrenten? - o Hoe verhouden onze beleidskaders zich met die van internationale concurrenten? • Dit vraagt om analyse en inzicht in de volgende zaken: - o Producten/Instrumenten - o Stimuleren van positieve externe effecten - o Stimuleren van mkb - o Voorkomen van negatieve externe effecten - o Resultaten: effectiviteit - o Resultaten: efficiëntie - o Internationale vergelijking van verschillende instellingen • Organisatie Opdrachtnemer (o.a. Governance en aanpak richting Opdrachtgever). • Operationele prestaties Opdrachtnemer (o.a. Prestatie Indicatoren en Personeel-efficiëntie). • Hoe wordt omgegaan met stakeholders? Hierbij wordt gebruikgemaakt van (dan) te verkrijgen informatie in de markt. Dit kan door middel van interviews met internationale ECA's en door hen aangeleverde cijfers en informatie, klantonderzoeken en feedback, interviews met medewerkers en beoordeling van publieke en vertrouwelijke informatie. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.41	Benchmark-referentiegroep	Een externe deskundige selecteert, in samenspraak met Opdrachtgever en Opdrachtnemer, een representatieve referentiegroep van internationale publieke ECA's waarmee de kwalitatieve criteria worden vergeleken. Bij de selectie en vergelijking worden in ieder geval (zo nodig meer) de volgende onderwerpen meegenomen in de overweging: • Er wordt een voldoende aantal te vergelijken ECA's geselecteerd (minimaal twee, bij voorkeur meer). • De periode waar het onderzoek betrekking op heeft (minimaal twee (2) jaar). • De verscheidenheid en omvang van de geleverde Dienstverlening door de ECA's. Opdrachtgever behoudt zich het recht voor om aanvullende ECA's aan te dragen voor opname in de Benchmark, om zo tot een vollediger beeld te komen van de tevredenheid over de Dienstverlening. (Uitvoeringsvoorwaarde)

7 MVOI

7.1 MVOI-thema's

Opdrachtgever heeft een aantal relevante MVOI-thema's in kaart gebracht die van toepassing zijn op de ekv-dienstverlening.

Het Rijk wil graag een voorbeeldrol vervullen en zet zich in voor de verduurzaming van zakelijke mobiliteit en de reductie van CO₂-uitstoot. Opdrachtnemer sluit bij het uitvoeren van de Opdracht aan bij de ambities uit het Klimaatakkoord. Reizen per trein heeft de voorkeur boven vliegen. Bij vliegreizen heeft vliegen per economy class – en het gebruik van Sustainable Aviation Fuel (SAF) – de voorkeur.

Binnen Europa geldt: geen vliegtuig maar trein voor bestemmingen die binnen acht uur bereikt kunnen worden, waarbij de treinreistijd van deur tot deur minder dan 150% van de vliegreistijd moet zijn. Binnen en buiten Europa geldt bij bestemmingen die niet binnen acht uur bereikt kunnen worden dat Opdrachtnemer rechtstreeks vliegt per economy class. Business class is alleen toegestaan bij vluchten langer dan zes uur. Het boeken van een niet-rechtstreekse vlucht is alleen toegestaan bij vluchten van > zes uur indien een niet-rechtstreekse vlucht minstens €350,- goedkoper is en de reistijd hooguit met vier uur toeneemt.

ID	Onderwerp	Beschrijving
3.3.42	Klimaat	Opdrachtnemer sluit zich in zijn bedrijfsvoering bij het uitvoeren van de dienstverlening richting Opdrachtgever aan bij de ambities uit het Klimaatakkoord en spant zich in om de impact van zijn bedrijfsvoering op het klimaat zo veel mogelijk te minimaliseren. Opdrachtnemer dient de scope 1- en scope 2-broeikasgasemissies van zijn bedrijfsvoering te meten en te rapporteren aan Opdrachtgever. Opdrachtnemer dient aan te geven op welke wijze de CO₂-uitstoot voor intercontinentale vluchten wordt beperkt. Opties zijn: a) vluchten op basis van economy class; b) gebruik van SAF als alternatieve vliegtuigbrandstof; c) een combinatie van beiden. Reizen ten behoeve van internationaal overleg (in Europa) vinden veelal met de trein plaats. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.43	Klimaat	Opdrachtnemer print alleen indien strikt noodzakelijk. Opdrachtnemer print voor de uitvoering van deze Opdracht zo min mogelijk. Printen gebeurt alleen op gerecycled papier gemaakt van ten minste 75% hergebruikte papiervezels. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.44	Klimaat	Reizen met de auto: Opdrachtnemer spant zich in dat zijn werknemers zo veel mogelijk en indien redelijkerwijs mogelijk met het openbaar vervoer reizen bij binnenlandse reisbewegingen in de uitoefening van de ekv-dienstverlening. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.45	Klimaat	Voor bestemmingen binnen Europa wordt met de trein gereisd als het mogelijk is om vanaf de werklocatie binnen acht uur op de plaats van bestemming te zijn. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.46	Ketenverantwoordelijkheid (goede arbeidsomstandigheden)	Opdrachtnemer voert aantoonbaar due diligence uit conform de OESO-richtlijnen op in te schakelen toeleveranciers in landen met classificatie 3 tot en met 7 in de landenclassificatie van de OESO (kolom 102). Voor toelichting over deze richtlijnen zie OECD-handreiking 'Due diligence Handreiking voor IMVO'. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.47	Ketenverantwoordelijkheid (goede arbeidsomstandigheden)	Opdrachtnemer heeft op bestuursniveau verantwoordelijkheden voor MVO(I) toegekend. (Uitvoeringsvoorwaarde)

3.3.48	Ketenverantwoordelijkheid (goede arbeidsomstandigheden)	Opdrachtnemer heeft een buitenrechtelijke bezwaarprocedure in het leven geroepen op bedrijfs- of operationeel niveau dat toegankelijk is voor diegenen die schadelijke effecten ervaren van zakelijke relaties in zijn toeleveringsketen. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.49	Social return	Opdrachtnemer dient tijdens de looptijd van de Overeenkomst 5% van de gerealiseerde contractwaarde excl. btw te besteden aan een nieuw social return-initiatief of een uitbreiding van een bestaand initiatief. Het initiatief moet betrekking hebben op mensen uit één of meerdere van de volgende doelgroepen: • Participatiewet-gerechtigden (voorheen: Wwb, Wsw en Wajong). • Werkloosheidswet (WW)-gerechtigden, die langer werkloos zijn dan twaalf (12) maanden, en/of 50 jaar of ouder zijn. • Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA)-gerechtigden. • Regeling Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA)-gerechtigden. • Wet arbeidsongeschiktheid zelfstandigen (WAZ)-gerechtigden. • Wet Inkomensvoorziening Oudere en gedeeltelijk. Arbeidsongeschikte Werkloze werknemers (IOAW) gerechtigden. • Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen (IOAZ)-gerechtigden. • Leer-/werkplekken voor niet-uitkeringsgerechtigde werkzoekenden (Nuggers). • Leer-/werkplekken voor vroegtijdig schoolverlaters en jongeren met onvoldoende kwalificaties. • Leer-/werkplekken in het kader van BOL-/BBL-opleidingen, VSO-en/of praktijkscholen. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.50	Social return	Opdrachtnemer concretiseert in overleg met Opdrachtgever het plan van aanpak inzake social return, dat als onderdeel van de Inschrijving is ingediend, binnen één (1) maand na totstandkoming van de Overeenkomst. Het plan van aanpak bevat in ieder geval: • de wijze waarop impact wordt gecreëerd; • de manier waarop het afgesproken percentage wordt gerealiseerd; • de rolverdeling; • de randvoorwaarden; • een groeipad; • de planning. Dit plan van aanpak wordt een onderdeel van de Overeenkomst. Opdrachtgever keurt het plan goed of vraagt om een verbetering. Meer informatie over doelstellingen en uitwerking is te vinden op de website van PIANOo. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.51	Social return	Na akkoord van Opdrachtgever is Opdrachtnemer verplicht om binnen twee (2) maanden te starten met de uitvoering van het goedgekeurde plan van aanpak. De invulling moet controleerbaar zijn en is minimaal jaarlijks onderwerp van gesprek tussen Opdrachtnemer en Opdrachtgever. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.52	Social return	De invulling van de social return-verplichting mag plaatsvinden zowel binnen als buiten de Diensten die Opdrachtnemer verricht in het kader van de onderhavige Overeenkomst. Voor het gedeelte van de invulling van social return dat plaatsvindt buiten de Diensten dient er wel sprake te zijn van diensten en werkzaamheden die indirect ook ten goede komen aan de Diensten. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.53	Social return	De invulling van de social return-verplichting wordt gerealiseerd binnen de periode van de Overeenkomst. Het moet namelijk mogelijk zijn om de Opdracht direct na afronding van de werkzaamheden definitief af te rekenen en daarvoor is het nodig dat beoordeeld kan worden in welke mate de social return-verplichting is gerealiseerd. N.B.: Van de Eis dat de social return-verplichting binnen de periode van de Dienstverleningsovereenkomst wordt gerealiseerd, kan in overleg tussen Opdrachtnemer en Opdrachtgever worden afgeweken in het kader van duurzame plaatsing van een kandidaat. (Uitvoeringsvoorwaarde)

3.3.54	Social return	Opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de werving van social return-kandidaten. Mocht er behoefte zijn aan ondersteuning bij de werving en selectie van kandidaten voor de invulling van de social return-verplichting, dan kan een werkgeversservicepunt van de arbeidsmarktregio daarin ondersteunen. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.55	Social return	Indien bij de eindafrekening van de Opdracht niet of niet in zijn geheel is voldaan aan de social return-verplichting, wordt onmiddellijk en zonder ingebrekestelling een boete opeisbaar die gelijk is aan anderhalf (1,5) keer de geldwaarde van het niet-ingevulde deel van de verplichting. Opdrachtgever heeft het recht een opgelegde boete te verrekenen met uitstaande vorderingen van Opdrachtnemer. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.56	Diversiteit en inclusie	De essentie van diversiteit en inclusie (D&I) is dat iedereen uniek is en eigen talenten heeft, ongeacht geslacht, leeftijd, afkomst, arbeidsbeperking of seksuele geaardheid. Opdrachtgever verwelkomt diversiteit, omdat de verschillen rijkdom bieden voor de organisatie van Opdrachtgever. Het verwelkomen van diversiteit is echter niet genoeg. Opdrachtgever streeft naar een inclusieve organisatiecultuur die eerlijk, open en veilig voelt voor iedereen. Dat betekent dat Opdrachtgever een organisatie wil zijn waarin iedereen zichzelf kan zijn en wordt gewaardeerd. Eind 2015 heeft Opdrachtgever het Charter Diversiteit vanuit 'Diversiteit in Bedrijf' ondertekend. Dit charter vormt tot de dag van vandaag de basis voor het D&I-beleid van Opdrachtgever. Het charter heeft als doel om de diversiteit op de werkvloer te stimuleren en richt zich op vijf dimensies: • Gender. • Etnische/culturele diversiteit. • LHBTIQ+. • Mensen met een arbeidsbeperking. • Leeftijd. Opdrachtgever sluit graag overeenkomsten met partijen die gelijke ambities nastreven. Opdrachtnemer brengt haar D&I-beleid in lijn met het Charter. Binnen twee (2) maanden na inwerkingtreding van de Overeenkomst presenteert Opdrachtnemer zijn (waar nodig aangevulde) D&I-beleid aan Opdrachtgever. (Uitvoeringsvoorwaarde)

8 BZ-instrumenten

Het ministerie van Buitenlandse Zaken is naast het ministerie van Financiën Opdrachtgever voor de uitvoering van de ekv-dienstverlening. Naast de reguliere ekv, zijn er namens het ministerie van Buitenlandse Zaken vier (4) Instrumenten waarvoor enkel het ministerie van Buitenlandse Zaken Opdrachtgever is. De BZ-instrumenten zijn aanvullend aan de reguliere ekv-dienstverlening. Deze Instrumenten komen vanuit de begroting van het ministerie van Buitenlandse Zaken, onder verantwoordelijkheid van de staatssecretaris voor Buitenlandse Handel. Voor deze Instrumenten betaalt het ministerie van Buitenlandse Zaken een directe Vergoeding aan Opdrachtnemer. Opdrachtnemer dient daarvoor een maandelijkse factuur op te stellen. Opdrachtnemer dient mee te werken aan de verplichte vijfjaarlijkse beleidsevaluaties van de individuele instrumenten. Aanvullend betreft de Opdracht het beheer van de uitstaande-leningenportefeuille van de Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden (NIO). Het betreft hier enkel het beheer van de aflopende-leningenportefeuille. Er worden geen nieuwe verplichtingen aangegaan.

Concreet betreft het de volgende instrumenten:

- Dutch Trade and Investment Fund (DTIF).
- Dutch Good Growth Fund (DGGF).
- DRIVE Garantiefaciliteit (Dgf).

Daarnaast is het beheer van de uitstaande-leningenportefeuille van de Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden (NIO) bij BZ belegd.

Per Instrument is het van belang dat Opdrachtnemer in de maandrapportage een de volgende onderwerpen rapporteert.

ID	Instrument	Beschrijving
3.3.57	DTIF	Overzicht ontvangen aanvragen. Overzicht uitreiking, intrekking Verzekerde(n) en afgewezen aanvragen. Mutatie-overzicht rekening-courant 's Rijks Schatkist. Portefeuilleoverzicht Dutch Trade and Investment Fund per polis. Verwachte schade-uitkeringen per land & polis per jaar & maand. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.58	DGGF	Overzicht ontvangen aanvragen. Overzicht uitreiking, intrekking Verzekerde(n) en afgewezen aanvragen. Mutatie-overzicht rekening-courant 's Rijks Schatkist. Portefeuilleoverzicht Dutch Good Growth Fund per polis. Verwachte schade-uitkeringen per land & polis per jaar & maand. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.59	DRIVE Garantiefaciliteit (Dgf)	Overzicht ontvangen aanvragen. Overzicht uitreiking, intrekking Verzekerde(n) en afgewezen aanvragen. Mutatie-overzicht rekening-courant 's Rijks Schatkist. Portefeuilleoverzicht Dgf per polis. Verwachte schade-uitkeringen per land & polis per jaar & maand. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.60	Beheer leningenportefeuille NIO	Overzicht mutaties NIO per leningtype per land. Verschuldigde NIO-termijnen per land per jaar & maand. Verschuldigde NIO-termijnen per ministerie & land per jaar. (Uitvoeringsvoorwaarde)

9 Procedures

Dit hoofdstuk beschrijft ondersteunende procedures van de ekv-dienstverlening. De verplichting tot het uitwerken en opleveren van deze procedures wordt opgenomen in de Overeenkomst.

De procedures worden nader uitgewerkt tijdens de Transitieperiode (zie Bijlage B3.5 – Transitieplan).

9.1 Escalatiemechanisme voor issues en geschillen

ID	Onderwerp	Beschrijving
3.3.61	Oplossingsgerichtheid	Opdrachtgever en Opdrachtnemer zullen zich redelijkerwijs maximaal inspannen om op werkvloerniveau binnen de Overeenkomst het ontstane geschil tussen Partijen op te lossen. Onnodige juridisering wordt voorkomen. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.62	Oplossingsniveaus	Indien zich een niet-opgelost geschil voordoet: het escalatiemechanisme voor geschillen heeft binnen de Overeenkomst een steeds verzwarend niveau van escalatie (steeds één niveau hoger in de organisatie), waarbinnen het geschil kan/moet worden opgelost. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.63	Escalatie	Startpunt voor een escalatie is dat Opdrachtgever en Opdrachtnemer gezamenlijk een 'factsheet' invullen met een concrete beschrijving van het geschil. Als het geschil op een gegeven escalatieniveau niet, op een voor Opdrachtgever en Opdrachtnemer aanvaardbare wijze en binnen een acceptabel tijdsframe, kan worden opgelost door onderhandelingen, dan kan door of Opdrachtgever of Opdrachtnemer geëscaleerd worden naar een hoger escalatieniveau, waar het geschil vervolgens behandeld zal worden. Elk escalatieniveau informeert de andere Partij (Opdrachtgever of Opdrachtnemer) zo snel mogelijk mondeling en schriftelijk over de reden van de escalatie en alle genomen acties, voordat besloten wordt om te escaleren. Er bestaan vier niveaus van escalatie. 1. Het geschil wordt door de ekv-dienstenmanagers van Opdrachtgever en Opdrachtnemer besproken met als doel dit op te lossen. Indien het geschil niet opgelost wordt, treedt niveau 2 in werking. 2. Het geschil wordt in het periodiek overleg (PO) of in een ad-hoc-overleg tussen het MT van Opdrachtgever (of eventuele plaatsvervanger), clustercoördinatoren van Opdrachtgever, naargelang het onderwerp, en directeur van Opdrachtnemer besproken. Indien het geschil niet opgelost wordt, treedt niveau 3 in werking. 3. Het geschil wordt in een (ad-hoc-)overleg tussen directeur BFB van Opdrachtgever en directeur van Opdrachtnemer besproken. Indien het geschil niet opgelost wordt, treedt niveau 4 in werking. 4. Het geschil wordt in een (ad-hoc-)overleg tussen directeur BFB en de Thesaurier-Generaal of DG van het ministerie van Buitenlandse Zaken (naargelang het onderwerp) en de CEO of een directielid van Opdrachtnemer besproken. Indien het geschil niet opgelost wordt, treedt de dispuutresolutie in werking, zoals hieronder toegelicht. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.64	Dispuut-resolutie-procedure	Het doel van de dispuutresolutieprocedure is om een onafhankelijke, objectieve en eerlijke resolutie van geschillen te bewerkstelligen, om kosten en vertraging door juridische procedures te vermijden en tegelijkertijd de communicatie, samenwerking en relatie tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer te verbeteren. Er zijn twee Instrumenten van toepassing: 1. Wanneer een geschil niet via de Escalatieprocedure kan worden opgelost treedt de mediationprocedure in werking. Uitgangspunt is dat Opdrachtgever en Opdrachtnemer voorafgaand aan het sluiten van de Overeenkomst een mediationpartner selecteren die voor beide Partijen acceptabel is. 2. Indien het geschil niet opgelost wordt in een mediation, treedt de laatste stap in werking: de gang naar de rechter. Het toepasselijk recht en de bevoegde rechter zijn opgenomen in de Overeenkomst. (Uitvoeringsvoorwaarde)

3.3.65	Schade	Het staat Partijen vrij om bij een acute en dreigende potentiële onherstelbare Schade buiten de Escalatie- en dispuutresolutieprocedure om, een zaak aanhangig te maken. Ondanks het initiëren van deze juridische actie zullen Opdrachtgever en Opdrachtnemer in goed vertrouwen en binnen de kaders van de dispuutresolutieprocedure constructief blijven samenwerken. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.66	Verdere uitwerking	Verdere uitwerking vindt plaats in Bijlage D – Dossier afspraken en procedures, die tijdens de eerste drie (3) maanden van de Transitiefase wordt opgesteld (zie Bijlage B3.5 – Transitieplan). De basisprincipes rondom dispuutresolutie zoals in deze paragraaf vermeld, zijn van toepassing tijdens de voorbereidings- en implementatiefase. (Uitvoeringsvoorwaarde)

9.2 Wijzigingsprocedure

Na het sluiten van de Overeenkomst kunnen er in de loop van de tijd verschillende ontwikkelingen zijn die tot wijzigingen van de Overeenkomst en/of procedures kunnen leiden. De onderstaande Wijzigingsprocedure beschrijft het doel, het type wijzigingen en de stappen die nodig zijn om wijzigingen door te voeren.

ID	Onderwerp	Beschrijving
3.3.67	Wijzigingsprocedure	Het doel van de Wijzigingsprocedure is om zeker te stellen dat wijzigingen in de Overeenkomst kunnen worden geïnitieerd op een gecontroleerde en gecoördineerde wijze met een minimum aan impact en met maximaal kosteneffectief gebruik van betrokken mensen en middelen. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.68	Categorieën wijzigingen	Opdrachtgever en Opdrachtnemer hebben het recht om, middels formele schriftelijke notificatie, wijzigingsverzoeken in te dienen binnen de Overeenkomst. Alle voorgestelde wijzigingen dienen binnen de kaders van artikel 2.163a-2.163g Aanbestedingswet 2012 te vallen. Deze wijzigingen kunnen worden geclassificeerd in twee categorieën, te weten: Categorie 1: tweezijdige contractwijziging: wijzigingsverzoeken om de scope en inhoud van de Overeenkomst uit te breiden, te verminderen of aan te passen. Categorie 2: tweezijdige procedurele en handmatige wijziging: wijzigingsverzoeken om beleid, processen, werkwijzen en procedures tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer die benodigd zijn voor het leveren van de overeengekomen Diensten aan Opdrachtgever uit te breiden, te verminderen of aan te passen. Aanpassingen als gevolg van wijzigingen in de hierboven benoemde categorieën dienen ook doorgevoerd te worden in het Beleidshandboek (BHB) en Handboek Processen en Procedures (HPP). (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.69	Initiatie wijzigingsverzoek	In het geval dat Opdrachtgever of Opdrachtnemer een wijzigingsverzoek initieert, dan zal Opdrachtnemer voor eigen kosten en binnen dertig (30) dagen na het indienen van het wijzigingsverzoek, Opdrachtgever voorzien van een evaluatierapport van de voorgestelde wijziging met daarin de implicaties van het wijzigingsverzoek, het effect op de overeengekomen Eisen en/of specificaties, Service Levels, resource-eisen, prijs en elke andere relevante en bekende consequenties die voorzien worden die belangrijk kunnen zijn voor Opdrachtgever om een verantwoord besluit te kunnen nemen. Als Opdrachtnemer inschat dat door de complexiteit van het wijzigingsverzoek, de voorbereidende reactie langer duurt dan dertig (30) dagen, dan zal Opdrachtnemer Opdrachtgever binnen vijf (5) dagen na ontvangst van het wijzigingsverzoek op de hoogte brengen van de benodigde tijd voor de reactie. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.70	Aparte Vergoeding	In het geval dat Opdrachtnemer, in zijn expert opinion, begroot dat de actuele kosten voor het prepareren van een reactie op het wijzigingsverzoek substantieel zijn, dan heeft hij het recht om een aparte Vergoeding te vragen, als de volgende voorwaarde van toepassing is: Opdrachtnemer heeft vooraf aan het prepareren van de respons een gespecificeerde Vergoeding aangevraagd en onderbouwd en Opdrachtgever heeft dit schriftelijk geaccepteerd. (Uitvoeringsvoorwaarde)

3.3.71	Voorleggen in het Diensten-overleg	Wanneer Opdrachtnemer een wijzigingsverzoek wil indienen dat een substantiële impact heeft op standaarden en beleid van Opdrachtgever, zal Opdrachtgever deze eerst voorleggen in het Diensten-overleg voor review en goedkeuring. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.72	Opvolging wijzigingsverzoek	Opdrachtgever zal het evaluatierapport van Opdrachtnemer met betrekking tot het wijzigingsverzoek in behandeling nemen, en zal Opdrachtnemer binnen vijftien (15) dagen na ontvangst van het rapport informeren of: a. Opdrachtgever zijn eigen wijzigingsverzoek voor de contractuele onderdelen die vallen onder de Overeenkomst intrekt, gebaseerd op het evaluatierapport van Opdrachtnemer, of het wijzigingsverzoek van Opdrachtnemer afwijst en deze procedure wordt beëindigd en de levering voor de contractuele onderdelen die vallen onder de Overeenkomst doorgaat zoals eerder al is overeengekomen; of b. Opdrachtgever besluit zijn wijzigingsverzoek door te zetten of het wijzigingsverzoek van Opdrachtnemer formeel te accorderen waarna het wijzigingsverzoek wordt omgezet in een contractuele wijziging die ter goedkeuring zal worden overlegd. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.73	Contract-amendement	Elke contractuele wijziging zal, tenzij anders overeengekomen, verwerkt worden als een contract-amendement, dat getekend moet worden door geautoriseerde vertegenwoordigers van Opdrachtgever en Opdrachtnemer. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.74	Implementatie wijzigingen	Opdrachtnemer zal de overeengekomen wijzigingen direct en zonder vertraging implementeren, zodra het contract-amendement door Opdrachtgever en Opdrachtnemer is overeengekomen en getekend, tenzij anders overeengekomen. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.75	Geen wijzigingen in afspraken	Het verstrekken of annuleren van Opdrachten binnen de Overeenkomst, zal niet leiden tot een wijziging van de contractuele afspraken van de Overeenkomst. Dit proces zal door Opdrachtnemer beschreven worden in de op te leveren procedurehandleiding tijdens de Transitiefase (zie Bijlage B3.5 – Transitieplan). (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.76	Verdere uitwerking	Verdere uitwerking vindt plaats in de procedurehandleiding die tijdens de Transitie wordt opgesteld (zie Bijlage B3.5 – Transitieplan). (Uitvoeringsvoorwaarde)

9.3 Beleidsprocedure

Na het sluiten van de Overeenkomst kunnen er in de loop van de tijd verschillende ontwikkelingen zijn die leiden tot aanpassingen in het beleid van Opdrachtgever. De onderstaande beschrijving geeft een toelichting op de raakvlakken met betrekking tot Opdrachtnemer.

ID	Onderwerp	Beschrijving
3.3.77	Beleid	De beleidsprocedure heeft betrekking op de aanpassing van ekv-beleid. Opdrachtgever kan om hem moverende redenen te allen tijde bestaand beleid wijzigen of nieuw beleid ontwikkelen. Opdrachtgever heeft daarin een doorslaggevende stem. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.78	Informatie-verzameling	Opdrachtgever en Opdrachtnemer kunnen voorstellen indienen die kunnen leiden tot het formuleren van nieuw beleid of wijzigingen van bestaand beleid. Van Opdrachtnemer wordt verwacht dat deze proactief advies geeft over voorstellen die kunnen leiden tot nieuw of gewijzigd beleid. Opdrachtnemer verzamelt en deelt informatie ter onderbouwing van beleidsadvies met Opdrachtgever. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.79	Wijziging in beleid	Over de voorgenomen wijziging van bestaand beleid informeert Opdrachtgever Opdrachtnemer schriftelijk, waarna zij in overleg met elkaar treden over een werkbaar implementatietermijn, waarbij Opdrachtgever zich inspanst om eventuele negatieve consequenties voor Opdrachtnemer zo veel mogelijk te beperken. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.80	Wijziging in beleid	Van Opdrachtnemer wordt verwacht dat deze zich constructief opstelt, proactief meedenkt over wijzigingen van beleid en daarnaast op verzoek van Opdrachtgever, ook penvoerder is voor het wijzigen van beleid. In het geval dat Opdrachtgever of Opdrachtnemer een wijziging van beleid initieert, dan zal Opdrachtnemer voor eigen kosten en binnen dertig (30)

		dagen na het indienen van het wijzigingsverzoek, Opdrachtgever voorzien van een evaluatierapport van de voorgestelde wijziging met daarin de implicaties van het wijzigingsverzoek, het effect op de overeengekomen Eisen en/of specificaties, Service Levels, resource-eisen, prijs en elke andere relevante en bekende consequenties die voorzien worden die belangrijk kunnen zijn voor Opdrachtgever om een verantwoord besluit te kunnen nemen. Als Opdrachtnemer inschat dat door de complexiteit van het wijzigingsverzoek, de voorbereidende reactie langer duurt dan dertig (30) dagen, dan zal Opdrachtnemer Opdrachtgever binnen vijf (5) dagen na ontvangst van het wijzigingsverzoek op de hoogte brengen van de benodigde tijd voor de reactie. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.81	Implementatie van nieuw en/of gewijzigd beleid	Opdrachtnemer zal de overeengekomen aanpassingen in beleid (nieuw of bestaand beleid) implementeren op basis van de afgesproken implementatietermijn. (Uitvoeringsvoorwaarde)

9.4 Beleidshandboek (BHB)-procedure

Na het sluiten van de Overeenkomst kunnen er in de loop van de tijd verschillende ontwikkelingen zijn die leiden tot wijzigingen in het Beleidshandboek (BHB) van Opdrachtgever en andere beleidshandboeken. Voorbeelden zijn ontwikkelingen in de markt, politiek, of bij andere ECA's. Het BHB beschrijft in detail de verschillende Producten als onderdeel van de ekv-dienstverlening, overlegorganen, rapportageafspraken, en hieraan gerelateerde onderwerpen.

De onderstaande beschrijving geeft een toelichting op het doorvoeren van wijzigingen in het BHB.

ID	Onderwerp	Beschrijving
3.3.82	Up to date	Opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het actueel houden van het BHB en andere beleidshandboeken. Opdrachtnemer doet daarvoor een onderbouwd wijzigingsvoorstel en legt dit ter akkoord voor aan Opdrachtgever. (Minimumeis)
3.3.83	Wijzigingen	Opdrachtgever en Opdrachtnemer hebben het recht om middels formele schriftelijke notificatie, wijzigingsverzoeken in te dienen voor het aanpassen van het BHB en andere beleidshandboeken. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.84	Initiatie wijzigingsverzoek	Een aanpassing van het Beleidshandboek kan mogelijk leiden tot capaciteitsaanpassingen bij Opdrachtnemer. Indien dit van toepassing is zal Opdrachtnemer voor eigen kosten en binnen dertig (30) dagen na het indienen van het wijzigingsverzoek, Opdrachtgever voorzien van een rapport van de voorgestelde wijziging met daarin de implicaties van het wijzigingsverzoek. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.85	Opvolging wijzigingsverzoek	Opdrachtgever zal het rapport van Opdrachtnemer met betrekking tot het wijzigingsverzoek in behandeling nemen, en zal Opdrachtnemer binnen vijftien (15) dagen na ontvangst van het rapport informeren over de gevolgen van de uitkomsten. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.86	Implementatie wijzigingen	Opdrachtnemer zal de overeengekomen wijzigingen direct en zonder vertraging implementeren, zodra de wijzigingen door Opdrachtgever en Opdrachtnemer zijn overeengekomen en getekend, tenzij anders overeengekomen. (Uitvoeringsvoorwaarde)

9.5 Flexibiliteitsprocedure

De Overeenkomst bevat hulpmiddelen die Opdrachtgever flexibiliteit bieden indien omstandigheden daartoe aanleiding geven. Ekv-dienstverlening is een fluctuerend vakgebied waardoor flexibiliteit door Opdrachtnemer een belangrijke voorwaarde is. De onderstaande beschrijving geeft een toelichting op de scope en diepte van flexibiliteit die van Opdrachtnemer wordt gevraagd.

ID	Onderwerp	Beschrijving
3.3.87	Flexibiliteit in Overeenkomst	De flexibiliteitsprocedure heeft betrekking op de omvang/diepte/breedte van de ekv-instrumenten. De verwachting van Opdrachtgever is dat er in de komende jaren nieuwe Diensten of aanvullende wensen met betrekking tot de ekv-dienstverlening zullen komen. Het uitgangspunt van Opdrachtgever is dat de Overeenkomst over de ekv-dienstverlening flexibel van opzet is. Dit kan betekenen dat de capaciteit op- of afgeschaald wordt aan de zijde van Opdrachtnemer. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.88	Flexibiliteit binnen de Overeenkomst	Om flexibiliteit in de Overeenkomst te realiseren, wordt het voorwerp van Opdracht vrij abstract gedefinieerd. Binnen een Opdracht is er een vrije ruimte van 10% boven op de waarde van de oorspronkelijke Opdracht, waarbinnen Opdrachtgever flexibel is. Voor onvoorziene aanpassingen binnen het voorwerp van de Opdracht, wordt als vuistregel gehanteerd dat dit alleen mag tot 50% boven op de oorspronkelijk opdrachtwaarde (per wijziging). (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.89	Voorwaarde voor flexibiliteits-mechanismen	Alleen bij langdurige (meer dan drie (3) maanden) en/of significante wijzigingen (meer dan 10%) in het Volume van de vereiste Diensten (met of zonder kennisgeving), kunnen Opdrachtgever en Opdrachtnemer een wijziging in de benodigde FTE-capaciteit overeenkomen. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.90	Flexibiliteit binnen de scope van Dienstverlening	Er kunnen twee aanvullende mogelijkheden worden ingebouwd om extra flexibiliteit voor de scope van Dienstverlening te realiseren. Opdrachtgever definieert verschillende Volume- en kwaliteitsniveaus (voor regelingen of specifieke Instrumenten) voor de Dienstverlening en creëert daarmee flexibiliteit qua kwaliteitsniveau. Dit betekent dat door het aanpassen van het Volume en/of de kwaliteit van een specifieke Dienst, de Dienstverlening kan worden uitgebreid of beperkt. De Dienstverlening, en het voorwerp van de Opdracht, wordt functioneel uitgevraagd. Hierdoor wordt meer vrijheid behouden over de wijze waarop Opdrachtnemer de Dienstverlening levert. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.91	Opschalen	Na schriftelijk verzoek van Opdrachtgever, of na formeel akkoord van Opdrachtgever op schriftelijk verzoek van Opdrachtnemer, om op te schalen in het leveren van de vereiste Diensten, stelt Opdrachtnemer binnen twee (2) weken een plan van aanpak op waarin de impact voor het opschalen wordt beschreven. Binnen een periode van in totaal acht (8) weken na het ontvangen van een verzoek, of formeel akkoord door Opdrachtgever voor het opschalen, levert Opdrachtnemer een uitgewerkt plan op. Het plan bevat redelijkerwijs een gedegen beeld voor de inzet van het aantal benodigde FTE's en bijbehorende kosten voor het opschalen. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.92	Afschalen	Na schriftelijk verzoek van Opdrachtgever, of na formeel akkoord van Opdrachtgever op schriftelijk verzoek van Opdrachtnemer, om af te schalen in het leveren van de vereiste Diensten, stelt Opdrachtnemer binnen twee (2) weken een plan van aanpak op waarin de impact voor het afschalen wordt beschreven. Binnen een periode van in totaal acht (8) weken na het ontvangen van een verzoek, of formeel akkoord door Opdrachtgever voor het afschalen, levert Opdrachtnemer een uitgewerkt plan op. Het plan bevat redelijkerwijs een gedegen beeld van de gevolgen voor het aantal benodigde FTE's en bijbehorende kosten voor het afschalen. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.93	Aanpassing Vergoeding	Opdrachtgever en Opdrachtnemer komen gezamenlijk tot een resulterende aanpassing van de Vergoeding voor de respectievelijke Diensten op basis van één van de volgende opties (o.a. afhankelijk van de duur van de capaciteitswijziging): • Een pro-rata-aanpassing van de Vergoeding van de Dienst overeenkomstig de wijziging in schaal. • Een aanpassing van de Vergoeding op basis van de geldende Uurtarieven conform tabblad 11 uit Bijlage 3 van de Gunningsleidraad – Prijsopgaveformulier, voor de functie van de betreffende FTE's vermenigvuldigd met aantal ingezette uren per maand. De uiteindelijke keuze voor de toe te passen optie wordt door

		Opdrachtgever gemaakt, na overleg met Opdrachtnemer. De wijziging van de Vergoeding is van toepassing vanaf de datum waarop de betreffende FTE's productief deelnemen aan de leveringsoperatie door Opdrachtnemer. Ter referentie en contractuele duidelijkheid zullen Partijen elke opschaling bijhouden en vastleggen in een Wijzigingsnotitie. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.94	Aanpassingen	Aanpassing van ekv-diensten kan leiden tot capaciteitsaanpassingen bij Opdrachtnemer. Indien dit van toepassing is, dan zal Opdrachtnemer voor eigen kosten en binnen dertig (30) dagen Opdrachtgever voorzien van een rapport met daarin de implicaties van de capaciteitsaanpassingen. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.95	Opvolging wijzigingsverzoek	Opdrachtgever zal het rapport van Opdrachtnemer met betrekking tot capaciteitsaanpassingen in behandeling nemen, en zal Opdrachtnemer binnen vijftien (15) dagen na ontvangst van het rapport informeren over de gevolgen van de uitkomsten. (Uitvoeringsvoorwaarde)

9.6 Acceptatieprocedure

Indien er sprake is van het doorvoeren van wijzigingen (in Overeenkomst en/of procedures) dan dienen deze formeel door Opdrachtgever geaccepteerd te worden. De onderstaande beschrijving geeft een toelichting op de Acceptatieprocedure.

ID	Onderwerp	Beschrijving
3.3.96	Acceptatieprocedure	Nieuwe of gewijzigde Diensten zijn pas geaccepteerd na schriftelijke goedkeuring door Opdrachtgever. Deze acceptatie verloopt via de door beide Partijen overeengekomen Acceptatieprocedure. Zie voor verdere uitwerking Bijlage D – Dossier Afspraken en Procedures. (Uitvoeringsvoorwaarde)

9.7 Kennismanagementprocedure

Ekv-dienstverlening is kennisintensief, waarbij inzicht en ervaring in marktontwikkelingen, een internationaal speelveld, concurrentie en risico's van belang zijn. De onderstaande beschrijving geeft een toelichting op de kennismanagementprocedure die van toepassing is.

ID	Onderwerp	Beschrijving
3.3.97	Kennismanagement	Opdrachtnemer deelt proactief kennis en inzichten over de uitvoering van de Dienstverlening met Opdrachtgever en benoemt waar van toepassing voorstellen ter verbetering van de Dienstverlening. Kennismanagement heeft onder meer betrekking op de volgende onderwerpen: • Relevante internationale en/of marktontwikkelingen. • Review (lessons learned) van operationele dienstverlening. Waar nodig worden verbetervoorstellen geïnitieerd. • Nieuwe productontwikkeling van ekv-dienstverlening. • IT-mogelijkheden die een bijdrage leveren aan hogere efficiëntie/effectiviteit/kwaliteit van de ekv-dienstverlening. (Uitvoeringsvoorwaarde)

9.8 Sleutelrollenprocedure

De onderstaande onderwerpen zijn van toepassing op de Sleutelrollen van Opdrachtnemer.

ID	Onderwerp	Beschrijving
3.3.98	Sleutelrollenprofiel	Opdrachtnemer stelt profielen op van de Sleutelrollen waarin staat beschreven welke kennis en kunde wordt verwacht. Deze profielen worden voorgesteld aan Opdrachtgever die suggesties kan toevoegen. (Uitvoeringsvoorwaarde)

3.3.99	Vervanging Sleutelrol	Opdrachtgever heeft de mogelijkheid om een medewerker van Opdrachtnemer die een Sleutelrol bekleedt te laten vervangen, indien Opdrachtgever gegronde twijfels heeft over het functioneren van een persoon in een Sleutelrol en/of hoe de samenwerking daarmee verloopt. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.100	Schriftelijke melding vervanging Sleutelrol	Indien een medewerker van Opdrachtnemer een Sleutelrol bekleedt en deze medewerker vertrekt, maakt Opdrachtnemer hier minimaal twee (2) maanden van tevoren schriftelijk melding van aan Opdrachtgever. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.101	Financiële verantwoordelijkheid vervanging Sleutelrol	Opdrachtnemer draagt zorg voor de kosten van vervanging (werving, selectie, opleiding, inwerktijd) van een Sleutelrol. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.102	Bepaling vervangmoment	Opdrachtnemer stemt het moment van vervanging in onderling overleg af met Opdrachtgever. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.103	Invulling kandidatuur Sleutelrol	Tenzij anders gewenst door Opdrachtgever, zoekt Opdrachtnemer vervanging van een Sleutelrol primair binnen de bij Opdrachtnemer ingezette populatie van medewerkers, alvorens kandidaten te overwegen die nog niet voor Opdrachtnemer werkzaam zijn. Medewerkers die zijn ingezet binnen Opdrachtnemer genieten hierin altijd de voorkeur. Ook hier geldt: tenzij anders overeengekomen tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.104	Intake Sleutelrol	Opdrachtgever beoordeelt op basis van profiel, cv en intakegesprek of een kandidaat geschikt is om een Sleutelrol te bekleden. Benoeming van een persoon in een Sleutelrol dient te worden geaccordeerd door zowel Opdrachtnemer als Opdrachtgever. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.105	Opstellen overdrachtsplan	Opdrachtnemer stelt een overdrachtsplan op gebaseerd op de bij de beoogde vervanger van Sleutelrol ontbrekende kennis en kunde. Onderdeel van dit overdrachtsplan is ten minste een tijdschema waarin is opgenomen wanneer de Sleutelrol wordt vervangen, en op welke wijze dit plaats zal vinden. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.106	Validatie overdrachtsplan	Het overdrachtsplan wordt ter goedkeuring gedeeld met Opdrachtgever alvorens wordt gestart met de daadwerkelijke vervanging van een Sleutelrol. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.107	Uitvoering overdrachtsplan	De volledige vervanging en alle daartoe behorende activiteiten (inclusief kennisoverdracht, zelfstudie en begeleide participatie) dienen plaats te vinden binnen de in de voorwaarden genoemde opzegtermijn, tenzij aanvullende afspraken expliciet zijn vastgelegd tussen Opdrachtnemer en Opdrachtgever. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.108	Nazorg Sleutelrol	Opdrachtnemer stemt in met het parttime beschikbaar stellen van de te vervangen medewerker voor ten minste één (1) maand nadat overdracht heeft plaatsgevonden. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.109	Invulling Sleutelrollen	Opdrachtnemer hanteert een lijst van personen die Sleutelrollen bekleden, en beheert deze in samenspraak met Opdrachtgever. (Uitvoeringsvoorwaarde)

9.9 Verbeterplan

De onderstaande onderwerpen zijn van toepassing op een verbeterplan.

ID	Onderwerp	Beschrijving
3.3.110	Ingebrekestelling	Indien Opdrachtnemer zijn Dienstverlening niet levert conform de gestelde Minimumeisen van deze Aanbesteding, zal Opdrachtgever dit kenbaar maken aan Opdrachtnemer als ingebrekestelling. Opdrachtgever en Opdrachtnemer gaan hierover gezamenlijk in gesprek om het issue te bespreken en de gewenste opvolging vast te stellen. Hierbij kan Opdrachtgever in ieder geval overgaan tot het eisen van een verbeterplan. (Minimumeis)
3.3.111	Verbeterplan	Wanneer Opdrachtgever een verbeterplan eist, wordt Opdrachtnemer gevraagd binnen zeven (7) Werkdagen dit plan op te stellen, dat na goedkeuring van Opdrachtgever dient te worden uitgevoerd. Het

		verbeterplan dient volgens de SMART-methode (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) te worden opgesteld, waarin gedetailleerd wordt beschreven op welke wijze Opdrachtnemer zijn dienstverlening zal verbeteren om aan de gestelde minimumeisen te voldoen. Dit verbeterplan, met als vast onderdeel een probleemanalyse, kan zowel betrekking hebben op de beheersprocessen als project- en ontwikkelactiviteiten van Opdrachtnemer. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.112	Doorlooptijd verbeterplan	De termijn waarop de maatregelen van een verbeterplan uitgevoerd dienen te zijn, wordt gezamenlijk vastgesteld en kent een maximale doorlooptijd van drie (3) maanden, tenzij anders overeengekomen tussen Opdrachtnemer en Opdrachtgever. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.113	Additioneel verbeterplan	Wanneer de resultaten, vallende onder de verantwoordelijkheid van Opdrachtnemer, na de uitvoering van het verbeterplan wederom niet voldoen aan de afspraken, krijgt Opdrachtnemer de mogelijkheid een additioneel verbeterplan op te stellen. De termijn van de uitvoering voor dit tweede verbeterplan kent een maximale doorlooptijd van één (1) maand. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.114	Escalatie bij herhaalde tekortkomingen	Indien het additionele verbeterplan niet leidt tot verbetering van de Dienstverlening tot de gestelde norm, kan Opdrachtgever kiezen voor een zwaardere stuurmaatregel. Opdrachtgever meldt formeel dat door het uitblijven van het voldoen aan de Minimumeisen een gedeeltelijke betaling zal worden ingehouden; of Opdrachtgever kan, onverminderd andere alle rechtsmiddelen die Opdrachtgever ten dienste staan, de desbetreffende Overeenkomst geheel of gedeeltelijk ontbinden, waarbij verzuim wordt verondersteld zonder dat (nadere) ingebrekestelling is vereist. De gedeeltelijke inhouding van betaling dient proportioneel te zijn aan de omvang van de tekortkoming door Opdrachtnemer. Een overeengekomen boete komt Opdrachtgever ook toe onverminderd haar andere rechten of vorderingen. (Uitvoeringsvoorwaarde)
3.3.115	Kosten verbeterplan	Opdrachtnemer draagt de kosten voor het opstellen en uitvoeren van verbeterplannen en deze verplichting doet niet af aan de rechten en rechtsmiddelen bij tekortkomingen van Opdrachtnemer in de nakoming van een Overeenkomst. (Uitvoeringsvoorwaarde)