

Terms of Reference (TOR)

Programma Manager

Voor het

Inrichting Shared Service Organisatie ICT (SSO ICT)
& Inrichting CIO-Office

ICT

INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY



SOFTWARE



INTERNET
ACCESS



HARDWARE



TRANSACTION



COMMUNICATION



DATA



MANAGEMENT



CLOUD
COMPUTING



DISTRIBUTION

Klant	: Het Land Aruba
Financier	: Ministerie van Koninkrijksrelaties, Onderwijs, Jeugd, Innovatie en Sport
Terms of Reference	:
Datum	: 23 / 07 / 2026
Revision	: Final
Besteknummer	: I/26/46

Voor het indienen van een volledig offerte is de onderstaande informatie essentieel.

Het offerte dient te worden gericht aan:

Het Ministerie van Koninkrijksrelaties, Onderwijs, Jeugd, Innovatie en Sport

t.a.v.: mw. mr. G. Croes

Henny Eman Boulevard 76

Oranjestad, Aruba

Ter informatie, wordt de onderstaande aanbestedingstijdslijn aangegeven:

	Activiteit	Datum
1	Bekendmaking openbare aanbesteding	28 juli '26
2	Inlichtingsbijeenkomst	3 aug '26
3	Opsturen nota van inlichting	5 aug '26
4	Indienen inschrijvingen	28 aug '26
5	Opening en beoordeling inschrijvingen (Procesverbal)	31 aug '26
6	Verzoek om actuele bewijsstukken (Herstel mogelijkheid)	31 aug - 7 sep '26
7	Gunningsbeslissing: Voorlopige gunning & afwijzingsbrieven	TBA
8	Wachttermijn op grond van Art. 18 van de Aanbestedingsverordeing, Hb §5.4 en §5.5.	14 dagen na voorlopige gunning
9	Definitieve gunning	TBA

Wij verzoeken u de onderstaande referentietermen ("Terms of Reference") zorgvuldig door te nemen.

Contents

NON DISCLOSURE AGREEMENT (NDA)	5
1. Introductie	6
1.1 Overzicht Governance en institutionele context van de digitale overheid	6
1.2 Probleemstelling – Huidige Staat	7
1.3 Gewenste Staat (toekomststructuur)	8
1.4 Doelstelling van aanbesteding	9
2 Programma Manager Doelstelling	10
2.1 Algemene Doelstelling	10
2.2 Specifieke Programmaresultaten	10
2.2.1 Programma-aanpak en Governance	10
2.2.2 Beleidsvorming (CIO-Office)	11
2.2.3 Uitvoeringsinrichting en operationalisering (SSO-ICT)	12
2.3 Profielschets Programma Manager	13
3 Scope of Work	14
3.1 Programma-coördinatie en Integrale Sturing	15
3.1.1 Integrale Programmastructuur	15
3.1.2 Fasering en Kritieke Afhankelijkheden	15
3.1.3 Interdepartementale Afstemming	16
3.1.4 ICT Project Governance	16
3.2 Inrichting CIO-Office en beleidsgovernance	17
3.2.1 Ontwerp van het CIO-Office	17
3.3 Inrichting en operationalisering van de SSO-ICT	18
3.3.1 Ontwerp van de uitvoeringsorganisatie	18
3.3.2 Dienstenmodel en operationaliseringspad	18
3.4 Stakeholder- en Communicatiemanagement	19
3.4.1 Bestuurlijke Liaison	19
3.4.2 Structureel overlegkader	19
3.4.3 Vakbond- en HR-coördinatie	19
3.5 Financieel model, inkoop en contractmanagement	20
3.5.1 Financieel model	20
3.5.2 Centrale inkoop en contractmanagement	20
3.6 Risico-, Issue- en Wijzigingsbeheer	20
3.6.1 Risicomanagement	20
3.6.2 Issue management	20
3.6.3 Wijzigingsbeheer	20
3.7 Kwaliteits- en Complianceborging	21

3.7.1	Beleids- en governanceconsistentie	21
3.7.2	Documentatiegovernance	21
3.8	Reporting en bestuurlijke verantwoording	21
3.8.1	Programmaplanning	21
3.8.2	Bestuurlijke rapportage	21
4	Institutionele en Organisatorische Context.....	22
4.1	Interfacing Organisaties en Bestuurlijke Lagen	23
4.2	Kritieke Succesfactoren	23
4.2.1	Gefaseerde implementatie.....	23
4.2.2	Bestuurlijk commitment.....	23
4.2.3	Heldere scheiding tussen beleid en uitvoering.....	23
4.2.4	Juridische en personele zorgvuldigheid	24
4.2.5	Transparante communicatie	24
4.2.6	Professioneel programmamanagement	24
4.3	Operationele Transitie en Bestuurlijke Besluitvorming	24
4.3.1	Organisatorische Gereedheid.....	24
4.3.2	Overdracht en Continuïteit	24
4.3.3	Besluitvorming en Fase-overgangen	24
5	Informatiebeveiliging, Privacy en Compliance	25
5.1	Governance en rolverdeling.....	25
5.2	Privacy en datagovernance.....	25
5.3	Compliance en fase-overgangen	26
6	Deliverables & Acceptatie.....	27
6.1	Primaire Deliverables.....	27
6.1.1	Integraal Programmaplan.....	27
6.1.2	Ontwerp CIO-Office	27
6.1.3	Organisatieontwerp SSO-ICT.....	27
6.1.4	HR- en Transitieplan	27
6.1.5	Financieel Model	28
6.1.6	Governance-, Communicatie- en Stakeholderkader	28
6.1.7	Eindrapportage en Overdrachtdossier	28
6.2	Acceptatiecriteria	28
7	Implementation Approach & Timeline	29
7.1	Gefaseerde Implementatiestructuur.....	29
7.2	Vereisten aan het Werkplan.....	30
7.3	Uitgangspunten voor planning en fasering.....	30
8	Indieningsprocedure & Algemene Bepalingen.....	31

8.1	Indieningsvereisten.....	31
8.1.1	Organisatorische, professionele en persoonsgebonden informatie	31
8.1.2	Methodologie en Werkplan.....	32
8.1.3	Financiële offerte.....	33
8.2	Valuta	33
8.3	Geldigheid Offerte	33
8.4	Vragen en verduidelijkingen.....	33
8.5	Toepasselijk Recht.....	33
9	Selectiecriteria (100%)	34
9.1	Toelichting op de beoordelingscriteria	34
9.1.1	Programmamanagementmethodiek en transformatieaanpak (20%)	34
9.1.2	Relevante ervaring en strategische senioriteit (20%)	35
9.1.3	HR-, vakbonds- en organisatietransitieaanpak (20%)	35
9.1.4	Governance- en beleidsontwikkelingsaanpak (10%)	35
9.1.5	Risico-, juridische en financiële beheersing (10%)	36
9.1.6	Prijs-kwaliteitverhouding (20%)	36
9.2	Gunningsbeslissing	36

VERTROUWELIJKE INFORMATIE

Dit document en de informatie vervat in dit document, alsmede alle hieronder vermelde bijlagen, zijn vertrouwelijk en conform de Regeling rubriceren en opslag bijzondere gegevens (AB 2022 no.114) gerubriceerd als Departmentaal Vertrouwelijk. Het document is uitsluitend verspreid voor uw uitdrukkelijke gebruik ten behoeve van het reageren op dit specifieke “Terms of Reference” (TOR) en mag niet worden verveelvuldigd of verspreid aan derden zonder schriftelijke toestemming van het Land Aruba. Elk ander gebruik is strikt verboden.

NON DISCLOSURE AGREEMENT (NDA)

Vanwege de gevoelige aard van gegevens en informatie dient de geselecteerde Programma Manager voorafgaand aan de start van de projectwerkzaamheden een Non-Disclosure Agreement (NDA) te ondertekenen.

De NDA heeft betrekking op alle vertrouwelijke informatie die tijdens de uitvoering van de opdracht wordt verkregen, waaronder maar niet beperkt tot:

- persoonsgegevens en gegevens uit basisregistraties
- technische architectuurdocumentatie en systeemontwerpen
- interoperabiliteitspecificaties en API-documentatie
- interne beleids-, proces- en operationele informatie van de betrokken overheidsdiensten

De verplichting tot vertrouwelijkheid geldt voor alle informatie die als vertrouwelijk kan worden beschouwd of die betrekking heeft op privacygevoelige gegevens, beveiligingsarchitectuur of interne overheidsprocessen.

Geen enkele projectactiviteit waarbij toegang tot systemen, gegevens of interne documentatie van de betrokken departementen vereist is, mag worden gestart voordat de NDA rechtsgeldig is ondertekend.

1. Introductie

1.1 Overzicht Governance en institutionele context van de digitale overheid

Het Land Aruba heeft de versterking van bestuurlijke slagkracht, institutionele weerbaarheid en duurzame publieke dienstverlening als strategische prioriteit vastgesteld. Digitalisering speelt hierin een centrale rol. In dit kader voert het Land Aruba een structurele modernisering van het openbaar bestuur door via de gefaseerde implementatie van het Nationaal E-Government & Digitaal Interoperabiliteitsprogramma, met als doel de transitie te realiseren van gefragmenteerde en grotendeels papiergebaseerde administratieve processen naar een veilige, interoperabele en burgergerichte digitale overheid.

Deze transformatie richt zich onder meer op gestandaardiseerde en gecontroleerde gegevensuitwisseling tussen overheidsinstanties, versterking van informatiebeveiliging en bescherming van persoonsgegevens, verhoging van efficiëntie en transparantie van publieke dienstverlening en vermindering van administratieve lasten voor burgers en bedrijven. De modernisering omvat een samenhangend geheel van organisatorische, technische en governance-maatregelen en vormt het fundament voor verdere digitalisering van de publieke sector binnen het Land Aruba.

Uit het rapport **“Op weg naar een SSO ICT voor Aruba”** (ICTU, 4 februari 2026) is geconcludeerd dat de huidige organisatie van ICT binnen het Land Aruba wordt gekenmerkt door versnippering van capaciteit, gebrek aan overheidsbreed beleid en inefficiënte inkoopstructuren. ICT-taken worden momenteel uitgevoerd binnen meerdere departementen zonder structurele samenwerking of uniforme governance. Dit leidt onder meer tot versnippering van schaarse ICT-vaardigheden, beperkte specialisatie en kennisontwikkeling, decentrale en inefficiënte ICT-inkoop, het ontbreken van overheidsbreed strategisch ICT-beleid en verhoogde risico's op het gebied van cybersecurity, databaseveiliging en continuïteit van dienstverlening.

Het ICTU-rapport adviseert daarom om via een gefaseerd transformatieprogramma toe te werken naar de inrichting van een professionele Shared Service Organisatie ICT (SSO-ICT) per 1 januari 2028, gecombineerd met de inrichting van een afzonderlijk CIO-office voor strategische ICT-governance. Het Departamento Recurso Humano (DRH) heeft dit advies onderschreven en aanbevolen om een programmamanager aan te stellen ter begeleiding van dit traject en de implementatie te positioneren binnen het Domein Innovatie en Bedrijfsvoering, in samenhang met de operationalisatie van de herinrichting van het overheidsapparaat.

De beoogde hervorming voorziet in een strikte en institutioneel verankerde scheiding tussen beleidsvorming, regie en operationele uitvoering. Binnen deze toekomstige structuur is de CIO-Office verantwoordelijk voor de ontwikkeling en laten vaststellen van overheidsbreed ICT-beleid en ziet CIO-Office toe op handhaving van overheidsbreed ICT-beleid waaronder interoperabiliteitsstandaarden en governancekaders. Ook wordt de enterprise architectuur van Aruba door CIO-Office onderhouden en doorontwikkeld.

De Shared Service Organisatie ICT (SSO-ICT) is uitsluitend belast met de operationele uitvoering en levering van generieke, schaalbare ICT-diensten en functioneert binnen de vastgestelde beleids- en architectuurkaders.

Departementen blijven verantwoordelijk voor het initiëren en aansturen van ICT-projecten en fungeren als opdrachtgever voor zowel departementsspecifieke als generieke voorzieningen.

Een heldere rolverdeling, gericht op samenwerking, vormt een essentiële randvoorwaarde voor effectieve governance, beheersbaarheid en de duurzame ontwikkeling van de digitale overheid van Aruba.

Parallel aan deze organisatorische hervorming wordt binnen het Nationaal E-Government & Digitaal Interoperabiliteitsprogramma een eerste interoperabiliteitspilot uitgevoerd. Deze pilot heeft tot doel een technische en organisatorische basis te creëren voor een nationale infrastructuur voor veilige gegevensuitwisseling tussen overheidsinstanties, gebaseerd op het Unified eXchange Platform (UXP). Binnen deze pilot worden gestandaardiseerde API-gebaseerde gegevensuitwisselingen gerealiseerd tussen geselecteerde overheidsorganisaties, waaronder de Dienst Burgerlijke Stand en Bevolkingsregister (DBSB), de Directie Integratie, Migratie en Naturalisatie (DIMAS) en het Departamento di Impuesto (DIMP).

De architectuurprincipes, standaarden en beleidskeuzes die binnen deze pilot en de bredere digitaliseringsprogramma's worden ontwikkeld, dienen in nauwe samenwerking met betrokken departementen te worden geconsolideerd en vastgelegd als onderdeel van de toekomstige overheidsbrede architectuur- en governancestructuur.

Hoewel momenteel nog geen CIO-Office formeel is ingericht, is het essentieel dat deze technische en beleidsmatige uitgangspunten in dit stadium gezamenlijk worden ontwikkeld en afgestemd, zodat zij in de toekomst breed gedragen, consistent toegepast en verder ontwikkeld kunnen worden binnen de overheid van Aruba.

1.2 Probleemstelling – Huidige Staat

De huidige ICT-structuur binnen het Land Aruba kent structurele tekortkomingen die de verdere professionalisering van het openbaar bestuur belemmeren.

1.2.1 Versnippering van capaciteit

ICT-expertise is verdeeld over meerdere departementen, waardoor:

- specialisatie beperkt blijft;
- schaalvoordelen niet worden benut;
- kwetsbaarheid ontstaat bij personeelsverloop.

1.2.2 Gebrek aan overheidsbreed beleid

Er ontbreekt een consistent beleidskader voor onder meer:

- cybersecurity;
- cloudadoptie;
- datadeling en opslag;
- privacy en informatiebeveiliging;
- architectuurprincipes.

Dit belemmert samenwerking tussen departementen en verhoogt operationele en beveiligingsrisico's.

1.2.3 Inefficiënte inkoopstructuur

Decentrale ICT-inkoop leidt tot:

- overlapping van contracten;
- beperkte onderhandelingskracht;
- wisselende contractkwaliteit;
- financiële inefficiënties.

1.2.4 Organisatorische risico's

Eerdere pogingen tot centralisatie hebben aangetoond dat:

- te snelle reorganisatie weerstand kan oproepen;
- onvoldoende stakeholderbetrokkenheid kan leiden tot vertraging;
- HR-aspecten en vakbondsoverleg cruciaal zijn om juridische procedures te voorkomen.

1.3 Gewenste Staat (toekomststructuur)

De Shared Service Organisatie ICT (SSO-ICT) is primair gericht op het leveren van generieke, schaalbare en verdeelbare ICT-diensten, in het bijzonder ten behoeve van kleinere departementen die niet beschikken over voldoende eigen capaciteit of specialistische ICT-ondersteuning.

De reikwijdte van de SSO-ICT beperkt zich in beginsel tot diensten die doelmatig centraal kunnen worden georganiseerd en die passen binnen de vastgestelde overheidsbrede standaarden, architectuurprincipes en beleidskaders, zoals gewaarborgd door het toekomstige CIO-Office. Specialistische, departementsspecifieke ICT-aangelegenheden vallen in beginsel niet onder de SSO-ICT, behoudens waar de SSO-ICT daarin op verzoek een adviserende, ondersteunende of coördinerende rol vervult. Departementen die reeds beschikken over een adequaat ingerichte interne ICT-beheerorganisatie behouden in beginsel hun eigen uitvoeringsverantwoordelijkheid, tenzij en voor zover zij ervoor kiezen bepaalde generieke diensten alsnog onder te brengen binnen de SSO-ICT.

De hervorming voorziet in een duidelijke institutionele scheiding tussen:

A. CIO-Office

(Beleidsfunctie)

Het CIO-Office opereert op strategisch en tactisch niveau, verantwoordelijk voor:

- Strategisch ICT-beleid;
- Enterprise Architectuur Aruba;
- Cybersecurity governance;
- Cloud-, data- en AI-beleidskaders;
- Interoperabiliteitsstandaarden;
- Tactisch en operationeel beleidskader.

Het CIO-Office vervult hierbij een initiërende, coördinerende en faciliterende rol in de totstandkoming van overheidsbreed ICT-beleid. Beleidsontwikkeling vindt plaats in samenwerking met de relevante departementen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering en toepassing van het beleid.

Het CIO-Office waarborgt samenhang, kwaliteit en consistentie van beleid en architectuur, maar het eigenaarschap van implementatie en naleving ligt primair bij de departementen, afhankelijk van hun respectieve verantwoordelijkheden en risicoprofielen.

B. Shared Service Organisatie ICT

(Uitvoeringsfunctie)

Het SSO-ICT opereert op operationeel en tactisch niveau en voert het vastgestelde beleid uit, verantwoordelijk voor:

- Werkplekbeheer;
- Netwerk- en infrastructuurbeheer;
- Cloud management;

- Generiek applicatiebeheer;
- Service management;
- Centrale ICT-inkoop en contractmanagement;
- Advisering inzake standaarden en implementatie.

De inrichting van SSO-ICT en CIO-Office is daarmee een structurele versterking van het fundament onder digitale transformatie. Hoewel de SSO-ICT niet direct onderdeel uitmaakt van het e-Government interoperabiliteitstraject, vormt zij een essentiële randvoorwaarde voor:

- Duurzame implementatie van digitale dienstverlening;
- Professionalisering van ICT-beheer;
- Versterking van cybersecurity;
- Schaalbare interoperabiliteit;
- Financiële beheersbaarheid van ICT-investeringen.

1.4 Doelstelling van aanbesteding

Het doel van deze TOR is het contracteren van een gekwalificeerde Programma Manager die verantwoordelijk zal zijn voor:

- het ontwerpen en uitvoeren van een gefaseerd programma (2026–2028);
- de inrichting van een professionele SSO-ICT per 1 januari 2028;
- de inrichting van een CIO-office met helder mandaat;
- het ontwikkelen van een duurzaam financieringsmodel;
- het begeleiden van personele transitie;
- het waarborgen van bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak;
- het beheersen van juridische en organisatorische risico's.

De inrichting van het CIO-Office en de SSO-ICT betreft een gefaseerde institutionele ontwikkeling, waarbij de initiële implementatiefase zich richt op het realiseren van een duidelijke governance-structuur, mandaatverdeling en eerste operationele inrichting.

De verdere uitbouw naar een volledig volwassen CIO-Office en SSO-ICT vindt plaats via een adaptief groeimodel, waarbij op basis van praktijkervaring, bestuurlijke inzichten en veranderende beleidsprioriteiten periodiek wordt geëvalueerd en bijgesteld.

De Programma Manager richt zich primair op het realiseren van een robuuste en gedragen startpositie, zodanig dat beide organisaties na initiële implementatie zelfstandig en gefaseerd kunnen doorgroeien, met behoud van bestuurlijke controle, draagvlak en uitvoerbaarheid.

2 Programma Manager Doelstelling

De Programma Manager dient aantoonbaar ervaring te hebben met complexe publieke transitieprogramma's en in staat te zijn te opereren binnen de institutionele context en kritieke succesfactoren zoals nader uitgewerkt in sectie 4 van dit document.

2.1 Algemene Doelstelling

De doelstelling van deze opdracht is het waarborgen van een zorgvuldig, gefaseerd en bestuurlijk gedragen transformatieproces dat leidt tot het realiseren van een robuuste en duurzame startpositie voor:

1. De formele inrichting van een Shared Service Organisatie ICT (SSO-ICT);
2. De inrichting van een beleidsdirectie ICT (CIO-Office);
3. De institutionele scheiding tussen strategisch ICT-beleid en operationele uitvoering;
4. De duurzame professionalisering van ICT-governance binnen het Land Aruba;
5. De gefaseerde operationalisering van de SSO-ICT, met als streefdatum 1 januari 2028 voor de initiële operationele gereedheid.

De Programma Manager is verantwoordelijk voor de integrale aansturing van dit transformatieprogramma en dient te opereren binnen een bestuurlijk gevoelige en organisatorisch complexe context waarin meerdere departementen, beleidsdirecties en uitvoeringsorganisaties betrokken zijn.

De Programma Manager richt zich primair op het ontwerpen en realiseren van een adaptief groeimodel, waarbij de initiële inrichting van CIO-Office en SSO-ICT zodanig wordt opgezet dat verdere doorontwikkeling gefaseerd kan plaatsvinden op basis van bestuurlijke keuzes, organisatorische absorptiecapaciteit en praktijkervaring.

De opdracht omvat derhalve niet het volledig uitontwikkelen van beide organisaties binnen de looptijd van het programma, maar het realiseren van een stabiele, schaalbare en gedragen basis waarop verdere groei kan plaatsvinden. De Programma Manager is niet verantwoordelijk voor de dagelijkse ICT-uitvoering, maar voor het realiseren van een duurzaam organisatorisch en governance-kader waarin strategische ICT-sturing (CIO-Office) en operationele uitvoering (SSO-ICT) professioneel en structureel van elkaar zijn gescheiden.

2.2 Specifieke Programmaresultaten

2.2.1 Programma-aanpak en Governance

Conform het ICTU-rapport dient de ontwikkeling van de SSO-ICT plaats te vinden via een gefaseerde programma-aanpak met beheerst opschalen en duidelijke governance-structuren.

Binnen 90 dagen na aanvang van de opdracht levert de Programma Manager minimaal op:

- Een integraal Programmaplan (2026–2028);
- Een governance-structuur inclusief Stuurgroep SDIA, DRH, DIA en andere door Land Aruba of het bevoegde ministerie aangewezen organisaties en functionarissen, met escalatiemechanismen en rapportagelijnen, alsmede een tijdelijke architectuur- en beleidsgovernance die van kracht blijft totdat het CIO-Office formeel is ingericht en de borging van architectuurprincipes, standaarden en beleidskaders structureel kan overnemen;
- Een risicoregister met mitigerende maatregelen;

- Een gefaseerde implementatiestrategie (geen “big bang”-model).

De implementatiestrategie dient expliciet uit te gaan van een adaptieve en lerende aanpak, waarbij fasering, prioritering en tempo van implementatie periodiek worden herijkt op basis van voortschrijdend inzicht, bestuurlijke besluitvorming en organisatorische draagkracht.

2.2.2 Beleidsvorming, Enterprise Architectuur en CIO-Office

Het ICTU-rapport constateert dat overheidsbreed ICT-beleid en samenhangende architectuurkaders thans onvoldoende zijn ingericht op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De structurele borging, toetsing en doorontwikkeling van ICT-beleid, Enterprise Architectuur, standaarden en architectuurprincipes dienen uiteindelijk te worden belegd bij het CIO-Office, na formele inrichting en mandatering daarvan.

Zolang het CIO-Office nog niet formeel is ingericht, faciliteert de Programma Manager een tijdelijke programma-governance voor beleids- en architectuurontwikkeling. De Programma Manager draagt daarbij geen inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de Enterprise Architectuur en heeft geen mandaat tot vaststelling van beleid, architectuur of standaarden.

De Programma Manager coördineert en faciliteert het proces waarbinnen de Lead Enterprise Architect, in samenwerking met DIA, departementen en relevante stakeholders, de Enterprise Architectuur Aruba en bijbehorende architectuurprincipes ontwikkelt. De Programma Manager zorgt ervoor dat de benodigde besluitvormingsstructuur, werkafspraken, planning, consultaties, documentatie en escalatiemechanismen aanwezig zijn, zodat de Enterprise Architectuur bestuurlijk kan worden vastgesteld en daarna structureel kan worden geborgd binnen het CIO-Office.

In dat kader draagt de Programma Manager zorg voor:

- het voorbereiden en coördineren van het proces voor de totstandkoming van een strategisch ICT-beleidskader, ter vaststelling door de bevoegde bestuurlijke organen;
- het inrichten van een tijdelijk architectuurgovernanceproces totdat het CIO-Office formeel operationeel is;
- het faciliteren van de inhoudelijke ontwikkeling van de Enterprise Architectuur van Aruba door de Lead Enterprise Architect, in samenwerking met DIA, departementen en relevante stakeholders;
- het voorbereiden van de overdracht van eigenaarschap, beheer, toetsing en doorontwikkeling van architectuurprincipes en standaarden aan het CIO-Office;
- het coördineren van de totstandkoming van beleidskaders op het gebied van cybersecurity, cloud, data, AI, interoperabiliteit en generieke digitale voorzieningen;
- het ondersteunen bij de inrichting van een permanent interdepartementaal beleids- en architectuuroverleg;
- het begeleiden van de formele positionering en institutionele inbedding van de CIO-functie en het CIO-Office in samenwerking met DRH.

De Programma Manager heeft geen mandaat tot vaststelling van beleid, architectuur of standaarden.

De governance van beleidskaders kent een gedifferentieerd karakter, afhankelijk van het risicoprofiel van het betreffende domein. Voor beleidsterreinen met een hoog overheidsbreed risico, zoals informatiebeveiliging en privacy, wordt de naleving geborgd via daartoe aangewezen verantwoordelijke departementen en/of toezichthoudende functionarissen. Het CIO-Office ondersteunt deze governance, maar is niet de enige toezichthoudende autoriteit.

2.2.3 Uitvoeringsinrichting en operationalisering van DIA als SSO-ICT

De hervorming voorziet niet alleen in de inrichting van een beleidsmatige governance-structuur via het CIO-Office, maar tevens in de herinrichting, doorontwikkeling en operationalisering van de bestaande Directie Informatievoorziening en Automatisering (DIA) tot een professionele Shared Service Organisatie ICT (SSO-ICT), tenzij door de bevoegde bestuurlijke organen anders wordt besloten.

De toekomstige SSO-ICT fungeert als centrale uitvoeringsorganisatie voor generieke, schaalbare en verdeelbare ICT-diensten. De SSO-ICT heeft geen beleidsvormende, normstellende of toetsende rol en opereert binnen de door het CIO-Office vastgestelde beleidskaders, architectuurprincipes, standaarden en interoperabiliteitsafspraken.

Taken omvatten onder meer:

- Werkplekbeheer;
- Netwerk- en infrastructuurbeheer;
- Cloudmanagement;
- Generiek applicatiebeheer;
- Service management;
- Centrale ICT-inkoop en contractmanagement.

De Programma Manager coördineert:

- het uitvoeren van een analyse van de huidige taken, capaciteit, mandaten, processen, contracten en positionering van DIA;
- het uitwerken van een doelorganisatieontwerp voor de herinrichting en doorontwikkeling van DIA tot of als SSO-ICT;
- het definiëren van taken, verantwoordelijkheden, mandaten en dienstverleningsgrenzen van de SSO-ICT in samenwerking met DIA, DRH, Directie Financiën en relevante departementen;
- het uitwerken van de toekomstige positionering van DIA/SSO-ICT binnen de overheidsstructuur;
- het opstellen van een implementatie- en transitiepad voor de gefaseerde operationalisering van DIA/SSO-ICT;
- het identificeren van generieke diensten die doelmatig centraal binnen DIA/SSO-ICT kunnen worden ondergebracht;
- het onderscheiden van generieke, schaalbare en verdeelbare ICT-diensten enerzijds en departementsspecifieke of specialistische ICT-functies anderzijds;
- het waarborgen dat de uitvoeringsstructuur van DIA/SSO-ICT aansluit op de beleidskaders, architectuurprincipes en interoperabiliteitsstandaarden die door of namens het CIO-Office worden vastgesteld.

De SSO-ICT ondersteunt bij implementatie van door het CIO-Office vastgestelde standaarden. De operationalisering van de SSO-ICT vindt gefaseerd plaats, waarbij per fase wordt bepaald welke diensten doelmatig en uitvoerbaar centraal kunnen worden ondergebracht, rekening houdend met bestaande capaciteiten en volwassenheidsniveaus binnen departementen.

De Programma Manager is verantwoordelijk voor het organiseren van het proces waarbinnen architectuurontwikkeling mogelijk wordt gemaakt. De inhoudelijke ontwikkeling van de Enterprise Architectuur berust bij de Lead Enterprise Architect en relevante inhoudelijke stakeholders. De structurele borging, toetsing en doorontwikkeling van architectuurprincipes en standaarden berust na inrichting bij het CIO-Office.

2.3 Profielschets Programma Manager

De Programma Manager fungeert als strategisch programmaregisseur voor de gefaseerde inrichting van het CIO-Office en de SSO-ICT. De rol richt zich op het structureren, coördineren en beheersen van het transformatieprogramma, met bijzondere aandacht voor bestuurlijke besluitvorming, institutionele rolverdeling, stakeholderafstemming, HR-transitie, financiële randvoorwaarden en aansluiting op lopende digitaliseringsprogramma's.

De Programma Manager opereert op het snijvlak van bestuur, organisatieontwikkeling en ICT-governance en waarborgt de samenhang tussen de verschillende werkstromen. Daarbij geldt een strikte scheiding tussen beleid, regie en uitvoering.

De Programma Manager heeft een faciliterende, coördinerende en integrerende rol en beschikt niet over mandaat tot vaststelling van beleid, architectuur, standaarden, personeelsbesluiten, budgettaire verplichtingen of operationele ICT-aansturing.

De minimale profielvereisten, ervaringseisen en bewijsstukken die inschrijvers moeten indienen, zijn opgenomen in sectie 8.

3 Scope of Work

De Programma Manager heeft een faciliterende en coördinerende rol en beschikt niet over beleids-, architectuur- of uitvoeringsmandaat.

De Programma Manager heeft een faciliterende en coördinerende rol en geen zelfstandige beleids-, architectuur- of uitvoeringsbevoegdheid. De nadere invulling, fasering en positionering van deze structuur worden gedurende het programma verder uitgewerkt en gevalideerd in afstemming met de betrokken departementen en bestuurlijke gremia.

De Programma Manager levert programmamanagementdiensten gericht op het ontwerpen, coördineren en realiseren van deze transformatie, met als doel het neerzetten van een duurzame en schaalbare basis voor verdere ontwikkeling na afloop van het programma.

De opdracht heeft betrekking op de integrale aansturing van een overheidsbrede organisatorische transformatie waarin een duidelijke institutionele scheiding wordt gerealiseerd tussen:

- **strategische beleidsvorming, architectuur en governance** binnen het CIO-Office; en
- **operationele ICT-uitvoering en dienstverlening** binnen de SSO-ICT.

De Programma Manager opereert binnen en in samenhang met de reeds bestaande governance-structuren van het Nationaal E-Government & Digitaal Interoperabiliteitsprogramma, inclusief de bestaande stuurgroep(en), de Lead Enterprise Architect en de departementale aanspreekpunten die in het kader van de interoperabiliteitspilot zijn ingericht. De Programma Manager coördineert afstemming tussen het SSO/CIO-transformatieprogramma en de bestaande e-Government pilotstructuur, zonder de inhoudelijke verantwoordelijkheid over te nemen voor de technische uitvoering van de pilot.

De Programma Manager levert programmamanagementdiensten voor de inrichting van CIO-Office en SSO-ICT. De opdracht wordt uitgevoerd langs zeven samenhangende werkstromen.

De Programma Manager is **niet verantwoordelijk** voor:

- dagelijkse ICT-uitvoering;
- operationeel systeembeheer;
- technische implementatie van infrastructuur;
- inhoudelijke softwareontwikkeling of API-implementatie binnen de e-Government pilot;
- dagelijkse aansturing van uitvoerende ICT-teams binnen individuele departementen;
- specifieke ICT-toepassingen van individuele departementen, tenzij deze expliciet als toekomstige shared service zijn aangewezen.

3.1 Programma-coördinatie en Integrale Sturing

3.1.1 Integrale Programmastructuur

De Programma Manager treedt op als centrale programmacoördinator en zorgt voor samenhang tussen de verschillende werkstromen binnen het transformatieprogramma, waaronder:

- inrichting van het CIO-Office;
- ontwerp en operationalisering van de SSO-ICT;
- ontwikkeling van beleids- en governancestructuren;
- organisatieontwikkeling en transitie;
- HR-transitie en personele positionering;
- financieel model en bekostigingsstructuur;
- centrale inkoop- en contractmanagementstructuur;
- afstemming met bestaande digitaliserings- en interoperabiliteitsprogramma's.

De Programma Manager zorgt voor samenhang tussen deze werkstromen, in samenwerking met relevante departementen binnen het overheidsapparaat, en bewaakt dat beleidsvorming, organisatieontwikkeling en uitvoeringsontwerp in de juiste volgorde en onderlinge samenhang plaatsvinden.

Minimale activiteiten:

- opstellen van een integraal programmaplan 2026–2028;
- inrichten van een governance- en rapportagestructuur;
- definiëren van besluitvormingsmomenten, escalatieroutes en rapportagelijnen;
- opzetten en beheren van een risicoregister, issue-log en besluitlog;
- bewaken van samenhang met het Nationaal E-Government & Digitaal Interoperabiliteitsprogramma;
- voorbereiden van stuurgroepvergaderingen en bestuurlijke besluitvorming.

De Programma Manager heeft geen bevoegdheid tot:

- vaststelling van ICT-beleid;
- vaststelling van enterprise architectuur;
- inhoudelijke goedkeuring van ICT-oplossingen;
- operationele aansturing van ICT-diensten.

Deze bevoegdheden blijven voorbehouden aan respectievelijk het CIO-Office, de bevoegde bestuurlijke organen en de SSO-ICT.

3.1.2 Fasering en Kritieke Afhankelijkheden

De Programma Manager:

- ontwikkelt en beheert een gefaseerd implementatiekader;
- identificeert organisatorische, financiële, juridische en bestuurlijke afhankelijkheden;
- beheert de volgordelijkheid van besluitvorming;
- voorkomt overlappende of tegenstrijdige beleidsbesluiten;
- adviseert over mitigerende maatregelen bij vertraging, blokkades of escalaties.

Speciale aandacht wordt besteed aan:

- afstemming tussen HR-transitie en organisatieontwerp;
- afstemming tussen CIO-beleidskaders en SSO-uitvoeringsstructuur;
- afstemming tussen de toekomstige enterprise-architectuur en de uitvoeringsmodellen van de SSO;

- budgettaire afhankelijkheden en meerjarenbekostiging;
- juridische, arbeidsrechtelijke en vakbondstrajecten;
- aansluiting op de governance en architectuur van de e-Government interoperabiliteitspilot.

De fasering wordt adaptief ingericht, waarbij volgordelijkheid en prioritering periodiek worden geëvalueerd en waar nodig bijgesteld op basis van bestuurlijke besluitvorming en praktijkervaring.

3.1.3 Interdepartementale Afstemming

De Programma Manager fungeert als centrale schakel tussen:

- het verantwoordelijke Ministerie;
- de SDIA;
- de Stuurgroep Herinrichting;
- DRH;
- Directie Financiën;
- DIA;
- Directie Wetgeving en Juridische Zaken;
- de governance-structuur van het interoperabiliteitsprogramma;
- overige departementen en uitvoeringsorganisaties;
- andere door Land Aruba of het bevoegde ministerie aangewezen organisaties en functionarissen.

Het doel hiervan is het faciliteren van transparante besluitvorming, heldere rol- en verantwoordelijkheidsverdeling en effectieve samenwerking tussen CIO-Office, SSO-ICT en departementen.

3.1.4 ICT Project Governance

ICT-projecten worden geïnitieerd en aangestuurd door de betreffende departementen, die optreden als opdrachtgever en verantwoordelijk blijven voor de functionele behoeftebepaling en prioritering.

Voor elk ICT-project geldt de volgende verplichte governancecyclus:

1. Initiatie door het verantwoordelijke departement;
2. Toetsing door het CIO-Office op beleidskaders, architectuur, standaarden en mogelijkheden tot hergebruik;
3. Afstemming met de SSO-ICT ten aanzien van beheerbaarheid, uitvoerbaarheid en operationalisatie.

Implementatie van ICT-oplossingen of ICT-diensten die gaan worden beheerd door SSO-ICT kan uitsluitend plaatsvinden na een positieve toetsing door het CIO-Office.

Indien een voorgenomen oplossing of ICT-dienst niet voldoet aan de vastgestelde beleids- of architectuurkaders, beschikt CIO-Office over een formeel toetsings- en blokkaderecht. In dat geval wordt het project voorgelegd aan de Stuurgroep voor nadere besluitvorming. De motivatie van dit recht is dat een nieuwe ICT-dienst of ICT-oplossing niet de staande oplossingen en dienstverlening van SSO-ICT mogen schaden.

ICT oplossingen die departementen zelf willen beheren, buiten SSO-ICT om, worden ook getoetst aan beleid en standaarden. Deze toetsing leidt tot een risico inschatting van de voorgenomen ICT oplossing. Indien het risico het betreffende departement overstijgt, er sprake is van een

overheidsbreed risico dient de implementatie van de oplossing aan de stuurgroep te worden voorgelegd.

3.2 Inrichting CIO-Office en beleidsgovernance

3.2.1 Ontwerp van het CIO-Office

De Programma Manager coördineert de totstandkoming van het ontwerp voor het CIO-Office. Het CIO-Office wordt ingericht als centrale beleids-, regie- en kaderstellende functie voor ICT binnen het Land Aruba.

De CIO-Office fungeert als instantie binnen de overheid belast met initeren en beheren van:

- normstelling en beleidsontwikkeling;
- enterprise architectuurkaders;
- ICT-standaarden;
- toetsing van ICT-projecten aan beleid, architectuur en standaarden;
- cybersecurity-, cloud-, data- en AI-beleidskaders;
- governance en toezicht op naleving;
- bevordering van samenhang in digitale overheidsontwikkeling.

De Programma Manager stelt deze kaders niet zelf vast, maar coördineert het proces dat leidt tot besluitrijpe voorstellen. De Programma Manager faciliteert en coördineert de totstandkoming van beleidskaders, die worden ontwikkeld onder verantwoordelijkheid van het CIO-Office en vastgesteld door de bevoegde bestuurlijke organen.

Minimale activiteiten:

- uitwerken van het organisatiemodel van het CIO-Office;
- definiëren van taken, verantwoordelijkheden en mandaten;
- beschrijven van de relatie tussen CIO-Office, SSO-ICT, departementen en stuurgroepen;
- coördineren van beleidsvoorbereiding in samenwerking met relevante stakeholders;
- faciliteren van de positionering van de CIO-functie binnen de overheidsstructuur.

Dit omvat ten minste:

- uitwerking van het organisatiemodel van het CIO-Office;
- formulering van taken, mandaten en verantwoordelijkheden;
- positionering van de CIO-functie binnen de overheidsstructuur;
- inrichting van overleg-, besluitvormings- en escalatiemechanismen;
- uitwerking van de relatie tussen CIO-Office, SSO-ICT, stuurgroepen en departementen.

3.3 Inrichting en operationalisering van de SSO-ICT

3.3.1 Ontwerp van de uitvoeringsorganisatie

De Programma Manager coördineert het ontwerp van de SSO-ICT als centrale uitvoeringsorganisatie voor overheidsbrede ICT-dienstverlening. De SSO-ICT verricht geen toetsing, beleidsontwikkeling of normstelling en heeft geen beslissingsbevoegdheid ten aanzien van architectuur of standaarden.

Dit omvat ten minste:

- uitwerken van het doelorganisatieontwerp van de SSO-ICT;
- definiëren van taken, mandaten en verantwoordelijkheden;
- opstellen van een gefaseerde dienstencatalogus;
- uitwerken van het operationeel besturingsmodel;
- opstellen van een transitie- en operationaliseringspad;
- beschrijven van de relatie tussen SSO-ICT, CIO-Office en departementen;
- definiëren van voorwaarden voor aansluiting van departementen op SSO-diensten.

Specialistische of departementsspecifieke ICT-toepassingen blijven in beginsel buiten de reikwijdte van de SSO-ICT, tenzij bestuurlijk anders wordt besloten of vrijwillige aansluiting wordt overeengekomen.

3.3.2 Dienstenmodel en operationaliseringspad

De Programma Manager ontwikkelt een gefaseerd transitie- en operationaliseringspad voor de SSO-ICT, inclusief de voorwaarden waaronder de SSO-ICT verantwoordelijk wordt voor:

- werkplekbeheer;
- netwerk- en infrastructuurbeheer;
- cloudmanagement;
- generiek applicatiebeheer;
- service management;
- centrale ICT-inkoop en contractmanagement;
- beheer van de Software Development Life Cycle (SDLC) voor overheidsbrede digitale voorzieningen;
- regie op uitbestede ontwikkel-, integratie- en implementatiewerkzaamheden.

De keuze voor centralisatie van diensten vindt gefaseerd en op basis van doelmatigheid en draagvlak plaats, waarbij departementen waar passend hun eigen uitvoeringsverantwoordelijkheid kunnen behouden.

De Programma Manager waarborgt dat deze uitvoeringsstructuur eventueel kan aansluiten op de beleidskaders en architectuurprincipes die vanuit het CIO-Office zouden moeten worden vastgesteld, en dat de SSO-ICT zich richt op generieke, schaalbare en verdeelbare diensten, zonder specialistische departementsspecifieke ICT-functies onnodig te centraliseren.

3.4 Stakeholder- en Communicatiemanagement

3.4.1 Bestuurlijke Liaison

Het ICTU-rapport benadrukt dat brede samenwerking met stakeholders essentieel is voor succes. De Programma Manager dient:

- Een stakeholderanalyse uit te voeren;
- Een participatiestrategie te ontwikkelen;
- Structureel overleg met departementshoofden te organiseren;
- Transparante communicatie te waarborgen;
- Organisatorische vertrouwen te bevorderen.

De Programma Manager ondersteunt bestuurlijke besluitvorming door middel van:

- voorbereiding van beslisdocumenten;
- structurering van beleids- en implementatievoorstellen;
- oplevering van bestuurlijk leesbare rapportages;
- risicoanalyses en beslisnotities.

De Programma Manager hanteert een benadering waarbij samenwerking, vertrouwen en gedeeld eigenaarschap centraal staan, met als doel duurzame adoptie van de nieuwe governance- en uitvoeringsstructuur te waarborgen.

3.4.2 Structureel overlegkader

De Programma Manager richt een gestructureerd overlegkader in, inclusief:

- maandelijkse voortgangsrapportages;
- stuurgroepvergaderingen;
- interdepartementale afstemming;
- afstemming met de governance van het e-Government pilotprogramma;
- documentatie van besluiten, actiepunten en escalaties.

3.4.3 Vakbond- en HR-coördinatie

DRH heeft expliciet gewezen op het belang van een zorgvuldig personeelsbeleid en mogelijke vakbondstrajecten. De Programma Manager dient:

- een personeelsinventarisatie uit te voeren;
- een nieuw functieboek ICT te ontwikkelen in samenwerking met DRH;
- een waarderingskader te ontwikkelen gebaseerd op competenties, skills en ervaring in samenwerking met de DRH;
- transitiepaden te definiëren voor bestaand personeel in samenwerking met de DRH;
- gelijke behandeling te waarborgen.

Gezien de gevoeligheid van organisatorische herstructurering zal de Programma Manager:

- structureel overleg voeren met vakbonden en DRH;
- juridische risico's signaleren en mitigeren;
- transitievoorstellen toetsen op rechtsgelijkheid en uitvoerbaarheid;
- escaleren bij mogelijke juridische complicaties;
- bijdragen aan zorgvuldig verandermanagement en draagvlakopbouw.

3.5 Financieel model, inkoop en contractmanagement

3.5.1 Financieel model

Het ICTU-rapport stelt dat een nieuwe financieringssysteem noodzakelijk is, inclusief een meerjarenbegroting. De Programma Manager dient:

- een meerjarenbegroting (2026–2030) op te stellen;
- een transparant kostenallocatiemodel te ontwikkelen;
- structurele exploitatiekosten te identificeren;
- projectkosten en beheerkosten te onderscheiden;
- financiële risico's inzichtelijk te maken.

3.5.2 Centrale inkoop en contractmanagement

Het ICTU-rapport benadrukt de noodzaak van centrale ICT-inkoop. De Programma Manager dient:

- een model voor centrale ICT-inkoop te ontwikkelen;
- bestaande contracten te inventariseren;
- harmonisatievoorstellen op te stellen met aansluiting op toekomstige shared services en generieke voorzieningen;
- een contractmanagementstructuur te ontwerpen;
- schaalvoordelen inzichtelijk te maken.

3.6 Risico-, Issue- en Wijzigingsbeheer

3.6.1 Risicomanagement

De Programma Manager ontwikkelt en onderhoudt een risicoregister en rapporteert structureel aan de Stuurgroep over risico's en mitigerende maatregelen, met bijzondere aandacht voor:

- juridische risico's;
- organisatorische weerstand;
- financiële overschrijdingen;
- politieke gevoeligheid;
- capaciteitsrisico's;
- afhankelijkheden met de e-Government pilot en andere digitaliseringsinitiatieven.

3.6.2 Issue management

De Programma Manager implementeert een gestructureerd proces voor:

- signalering van blokkades;
- analyse van issues;
- tijdige escalatie;
- documentatie van besluitvorming en oplossingsrichting.

3.6.3 Wijzigingsbeheer

Alle materiële wijzigingen in scope, planning, budget, of organisatiestructuur worden gedocumenteerd, geanalyseerd en formeel ter besluitvorming voorgelegd aan de Stuurgroep.

3.7 Kwaliteits- en Complianceborging

3.7.1 Beleids- en governanceconsistentie

De Programma Manager draagt zorg voor samenhang, kwaliteit en transparantie binnen het programma, en faciliteert dat beleidskaders, architectuur en uitvoering consistent op elkaar aansluiten, waaronder dat:

- het organisatieontwerp aansluit bij vastgesteld beleid;
- de SSO-structuur consistent is met de in te voeren enterprise-architectuur en interoperabiliteitskaders;
- CIO- en SSO-rollen institutioneel duidelijk worden afgebakend;
- HR-voorstellen juridisch houdbaar zijn;

3.7.2 Documentatiegovernance

De Programma Manager ziet toe op:

- volledige en consistente documentatie;
- vastlegging van besluiten, mandaten en verantwoordelijkheden;
- dossiervorming ten behoeve van audit, overdracht en bestuurlijke verantwoording;
- archivering conform geldende regelgeving.

3.8 Reporting en bestuurlijke verantwoording

3.8.1 Programmaplanning

De Programma Manager ontwikkelt en onderhoudt een integrale meerjarenplanning waarin:

- fasering zichtbaar is;
- kritieke beslismomenten zijn opgenomen;
- afhankelijkheden inzichtelijk zijn;
- escalatiepunten zijn benoemd;
- samenhang met de e-Government pilot en andere digitaliseringsinitiatieven zichtbaar is.

3.8.2 Bestuurlijke rapportage

De Programma Manager produceert gestructureerde voortgangsrapportages die geschikt zijn voor bestuurlijke verantwoording, financieringscontrole en programmasturing, met inzicht in:

- voortgang ten opzichte van planning;
- financiële status;
- risicoprofiel;
- stand van beleidsontwikkeling;
- status van CIO-Office en SSO-ICT inrichting;
- besluitbehoefte en escalaties.

4 Institutionele en Organisatorische Context

De inrichting van het CIO-Office en de SSO-ICT is onderdeel van de bredere digitale transformatie van het Land Aruba. De opdracht is nauw verbonden met het Nationaal E-Government & Digitaal Interoperabiliteitsprogramma en met de bredere herinrichting van het overheidsapparaat.

De transformatie heeft impact op:

- bestuurlijke besluitvorming;
- institutionele mandaten;
- ICT-governance;
- personele positionering;
- financiële inrichting;
- juridische en complianceprocessen;
- operationele dienstverlening aan departementen.

De Programma Manager dient aantoonbare ervaring te hebben met het aansturen van complexe publieke transitieprogramma's waarbij meerdere organisatorische, bestuurlijke, juridische, financiële en personele belangen samenkomen.

De inrichting van de SSO-ICT en het CIO-Office betreft geen technisch implementatieproject, maar een institutionele hervorming met:

- structurele organisatorische consequenties;
- personele herpositionering;
- financiële herstructurering;
- juridische implicaties;
- bestuurlijke besluitvorming op hoog niveau.

Deze hervorming staat niet los van de bredere digitale transformatie van het Land Aruba, maar vormt een belangrijke randvoorwaarde voor de duurzame uitvoering van het Nationaal E-Government & Digitaal Interoperabiliteitsprogramma, en de herinrichting van het overheidsapparaat van Land Aruba. In dat kader dienen de inrichting van het CIO-Office, de ontwikkeling van de SSO-ICT, de implementatie van de herinrichting overheidsapparaten de bestaande governance van het interoperabiliteitsprogramma onderling consistent en bestuurlijk op elkaar afgestemd te zijn.

De Programma Manager opereert binnen een bestuurlijk gevoelige omgeving waarin samenwerking, draagvlak, heldere institutionele afbakening en adaptieve implementatie essentieel zijn. Daarbij geldt dat het CIO-Office primair verantwoordelijk is voor de coördinatie van strategisch beleid, architectuur, standaarden en governance, terwijl de SSO-ICT verantwoordelijk is voor de gefaseerde uitvoering van generieke, schaalbare en verdeelbare ICT-diensten binnen de vastgestelde kaders. Specialistische, departementsspecifieke ICT-aangelegenheden vallen in beginsel buiten de reikwijdte van de SSO-ICT, behoudens een adviserende, ondersteunende of vrijwillig overeengekomen rol.

4.1 Interfacing Organisaties en Bestuurlijke Lagen

De Programma Manager faciliteert en coördineert structurele afstemming tussen:

- het verantwoordelijke Ministerie;
- de Stuurgroep SDIA en de governance-structuur van het e-Government interoperabiliteitsprogramma;
- DRH;
- Directie Financiën;
- DIA;
- Directie Wetgeving en Juridische Zaken
- de Senior ICT-Projectmanager;
- de Lead Enterprise Architect;
- de betrokken departementen en uitvoeringsorganisaties;
- vakbonden, waar relevant;
- andere door Land Aruba of het bevoegde ministerie aangewezen organisaties en functionarissen.

De Programma Manager zorgt voor:

- synchronisatie van besluitvorming;
- afstemming van planning tussen beleidsontwikkeling, organisatieontwerp en operationalisering;
- samenhang tussen CIO-kaders, SSO-uitvoering en de lopende e-Government pilot;
- tijdige escalatie van knelpunten;
- transparantie richting bestuur;
- consistente toepassing van architectuurprincipes, standaarden en governancekaders.

Het doel hiervan is het ondersteunen van samenhangende besluitvorming, afstemming van planning tussen beleidsontwikkeling, organisatieontwerp en operationalisering, en het bevorderen van effectieve samenwerking tussen CIO-Office, SSO-ICT, departementen en lopende e-Government trajecten.

4.2 Kritieke Succesfactoren

De hervorming inzake de inrichting van het CIO-Office en de Shared Service Organisatie ICT (SSO-ICT) betreft een complexe publieke transitie met bestuurlijke, organisatorische, juridische, financiële en personele impact. Voor een succesvolle uitvoering van deze opdracht zijn de onderstaande kritieke succesfactoren bepalend.

4.2.1 Gefaseerde implementatie

De transformatie dient stapsgewijs plaats te vinden. Een “big bang”-benadering is niet wenselijk. Fasering moet rekening houden met bestuurlijke besluitvorming, beschikbare capaciteit, budgettaire ruimte, personele gevolgen en continuïteit van dienstverlening.

4.2.2 Bestuurlijk commitment

De inrichting van CIO-Office en SSO-ICT vereist actieve bestuurlijke sturing, tijdige besluitvorming en expliciete ondersteuning vanuit de betrokken bestuurslagen.

4.2.3 Heldere scheiding tussen beleid en uitvoering

Het CIO-Office is verantwoordelijk voor beleid, architectuur, standaarden, normstelling en toetsing. De SSO-ICT is verantwoordelijk voor operationele uitvoering van generieke ICT-

diensten binnen deze kaders. Departementen blijven verantwoordelijk voor opdrachtgeverschap, functionele behoeften en departementsspecifieke ICT-voorzieningen.

4.2.4 Juridische en personele zorgvuldigheid

De transitie moet zorgvuldig worden voorbereid, met aandacht voor arbeidsrecht, mandaten, organisatiebesluiten, rechtsgelijkheid, consultatie en vakbondstrajecten.

4.2.5 Transparante communicatie

Stakeholders moeten tijdig, volledig en consistent worden geïnformeerd over doelen, planning, besluitvorming, verantwoordelijkheden en gevolgen van de transitie.

4.2.6 Professioneel programmamanagement

De omvang en gevoeligheid van de opdracht vereisen strakke programmasturing, risicobeheersing, bestuurlijke rapportage, dossiervorming en duidelijke fase-overgangen.

4.3 Operationele Transitie en Bestuurlijke Besluitvorming

4.3.1 Organisatorische Gereedheid

De Programma Manager begeleidt de organisatie naar initiële operationele gereedheid en formele inrichting per 1 januari 2028, door:

- vaststelling van organisatiebesluiten;
- inrichting van mandaten;
- benoemingsprocedures;
- inrichting van CIO-Office en SSO-ICT;
- overdracht aan structurele leiding.

4.3.2 Overdracht en Continuïteit

De Programma Manager waarborgt dat:

- alle documentatie volledig is;
- governance-structuren operationeel zijn;
- beleidskaders en architectuurkaders vastgesteld zijn;
- besluitvorming, mandaten en standaarden formeel zijn overgedragen;
- de transitie van tijdelijke programmasturing naar structureel management zorgvuldig plaatsvindt.

4.3.3 Besluitvorming en Fase-overgangen

Voor elke majeure fase-overgang dient:

- formele bestuurlijke goedkeuring plaats te vinden;
- risicoanalyse te zijn uitgevoerd;
- financiële dekking te zijn bevestigd;
- juridische toetsing te zijn afgerond;
- afstemming met lopende digitaliseringsprogramma's, inclusief interoperabiliteit, te zijn geborgd.

De Programma Manager faciliteert deze besluitmomenten, maar het formele goedkeuringsmandaat blijft bij de bevoegde bestuurlijke organen.

5 Informatiebeveiliging, Privacy en Compliance

De inrichting van het CIO-Office en de SSO-ICT heeft directe implicaties voor de institutionele inrichting van informatiebeveiliging, privacybescherming en compliance binnen het Land Aruba. Hoewel de Programma Manager niet verantwoordelijk is voor de technische implementatie van beveiligingsmaatregelen, dient hij/zij te waarborgen dat deze onderwerpen structureel worden meegenomen in de toekomstige governance-, beleids- en uitvoeringsstructuur.

De Programma Manager draagt zorg voor de bestuurlijke en organisatorische borging van:

- overheidsbrede kaders voor informatiebeveiliging, privacy en datagovernance;
- een duidelijke scheiding tussen beleidsverantwoordelijkheid, normstelling, toezicht en uitvoering;
- de verankering van rollen, verantwoordelijkheden en escalatiemechanismen binnen het CIO-Office, de SSO-ICT en de betrokken lijnorganisaties;
- de opname van compliance- en toetsingsmomenten in de besluitvorming en fase-overgangen van het programma.

Daarbij geldt dat de feitelijke naleving en risicodragerschap primair belegd blijven bij de verantwoordelijke lijnorganisaties en, waar passend, bij daartoe aangewezen verantwoordelijke departementen of functionarissen. Het CIO-Office ondersteunt, coördineert en bevordert samenhang, maar treedt niet op als enige toezichthoudende autoriteit.

5.1 Governance en rolverdeling

De governance-structuur wordt ingericht volgens een de volgende taakverdeling:

- het CIO-Office: beleidsvorming, normstelling, architectuur en toetsing;
- de SSO-ICT: operationele uitvoering van generieke ICT-diensten;
- de departementen: verantwoordelijkheid voor naleving binnen eigen processen, systemen en bevoegdheden;
- aangewezen functionarissen of instanties: toezicht, advisering of specifieke verantwoordelijkheid op domeinen zoals privacy, informatiebeveiliging en datagovernance.

De Programma Manager waarborgt dat de toekomstige structuur een heldere taakverdeling kent tussen de governance structuur.

5.2 Privacy en datagovernance

De Programma Manager draagt er zorg voor dat privacybescherming en datagovernance integraal onderdeel vormen van de toekomstige beleids- en governancestructuur. Dit omvat in ieder geval:

- opname van privacy- en datagovernanceprincipes in strategisch ICT-beleid en enterprise architectuur;
- borging dat datadeling en gegevensverwerking binnen passende juridische en organisatorische kaders plaatsvinden;
- inrichting van bestuurlijke verantwoordings- en escalatiemechanismen.
- verkenning, in overleg met relevante departementen, van een passende governancevorm voor toezicht, naleving en ondersteuning op deze domeinen.

5.3 Compliance en fase-overgangen

Bij majeure fase-overgangen faciliteert de Programma Manager dat:

- relevante juridische en complianceaspecten zijn beoordeeld;
- verantwoordelijkheden en mandaten duidelijk zijn belegd;
- noodzakelijke governancebesluiten zijn voorbereid;
- risico's expliciet zijn opgenomen in het fase-gate dossier;
- de transitie bestuurlijk, organisatorisch en juridisch verantwoord kan plaatsvinden.

6 Deliverables & Acceptatie

De Programma Manager levert de producten op die nodig zijn voor programmasturing, bestuurlijke besluitvorming, organisatorische inrichting en overdracht naar structurele governance. Formele vaststelling van beleidskaders, mandaten, organisatiebesluiten, personeelsbesluiten en budgetten blijft bij de bevoegde bestuurlijke organen.

6.1 Primaire Deliverables

De Programma Manager levert ten minste de volgende kernproducten op:

6.1.1 Integraal Programmaplan

Een integraal programmaplan voor de periode 2026–2028, inclusief:

- fasering en implementatiestrategie;
- governance- en besluitvormingsstructuur;
- risicobeheer en escalatiemechanismen;
- afhankelijkheden en kritieke beslismomenten;
- programmatische planning en capaciteitsinzet;
- uitgangspunten voor evaluatie, herijking en gefaseerde doorontwikkeling.

6.1.2 Ontwerp CIO-Office

Een uitgewerkt ontwerp voor de inrichting van het CIO-Office, inclusief:

- mandaat, taken en verantwoordelijkheden;
- positionering binnen de overheidsstructuur, rekeninghoudend met de herinrichting van het overheidsapparaat;
- beleids- en governancefuncties;
- relatie tot departementen, stuurgroepen en SSO-ICT;
- borging van architectuur, standaarden en beleidskaders;
- uitgangspunten voor verdere groei en ontwikkeling na de initiële inrichting.

6.1.3 Organisatieontwerp SSO-ICT

Een uitgewerkt ontwerp voor de inrichting en operationalisering van de SSO-ICT, inclusief:

- doelorganisatie en besturingsmodel;
- taken, verantwoordelijkheden en afbakening;
- servicecatalogus voor generieke, schaalbare en verdeelbare diensten;
- relatie met departementen en het CIO-Office;
- uitgangspunten voor centrale inkoop, contractmanagement en operationele dienstverlening;
- een gefaseerd groeipad voor uitbreiding van diensten en verantwoordelijkheden.

6.1.4 HR- en Transitieplan

Een integraal HR- en transitieplan in samenwerking met de DRH, inclusief:

- personeelsinventarisatie;
- transitieroutes en personele impact;
- functiehuis of functieboek voor relevante onderdelen;
- uitgangspunten voor overleg met vakbonden en DRH;
- juridische en organisatorische randvoorwaarden voor implementatie.

6.1.5 Financieel Model

Een financieel model voor de inrichting en duurzame exploitatie van CIO-Office en SSO-ICT, inclusief:

- meerjarenbegroting;
- kostenallocatiemodel;
- inzicht in transitiekosten en structurele exploitatiekosten;
- financieringsscenario's en beheersmaatregelen.

6.1.6 Governance-, Communicatie- en Stakeholderkader

Een samenhangend kader voor bestuurlijke afstemming, communicatie en stakeholdermanagement, inclusief:

- overlegstructuren;
- participatie- en communicatielijnen;
- escalatieprocedures;
- rapportage- en verantwoordingsstructuur;
- uitgangspunten voor samenwerking, vertrouwen en gedeeld eigenaarschap.

6.1.7 Eindrapportage en Overdrachtdossier

Een afsluitende eindrapportage en overdrachtdossier, inclusief:

- status van gerealiseerde programmresultaten;
- openstaande aandachtspunten en restructisico's;
- lessons learned;
- aanbevelingen voor structurele doorontwikkeling;
- overdrachtdocumentatie ten behoeve van CIO-Office, SSO-ICT en bevoegde bestuurlijke organen.

6.2 Acceptatiecriteria

Acceptatie van de dienstverlening van de Programma Manager geschiedt op basis van tijdige en kwalitatief voldoende oplevering van de overeengekomen deliverables, alsmede op basis van aantoonbare ondersteuning van de bestuurlijke besluitvorming en transitievoorbereiding en het realiseren van een duurzame basis voor verdere gefaseerde ontwikkeling.

Bij de beoordeling worden in ieder geval de volgende criteria gehanteerd:

1. tijdige oplevering van het integraal programmaplan;
2. oplevering van een bestuurlijk bruikbaar ontwerp voor het CIO-Office;
3. oplevering van een bestuurlijk bruikbaar organisatieontwerp voor de SSO-ICT;
4. oplevering van een HR- en transitieplan met aantoonbaar zorgvuldig doorlopen consultatie- en toetsingsproces;
5. oplevering van een financieel model dat geschikt is voor bestuurlijke besluitvorming;
6. oplevering van een governance-, communicatie- en stakeholderkader;
7. oplevering van een volledig overdrachtdossier aan het einde van de opdracht.

Bij de beoordeling wordt mede betrokken in hoeverre de opgeleverde producten bestuurlijk bruikbaar, organisatorisch uitvoerbaar en geschikt voor gefaseerde doorontwikkeling zijn. Voor zover acceptatie afhankelijk is van formele besluitvorming door bevoegde bestuurlijke organen, wordt de rol van de Programma Manager beoordeeld op de kwaliteit, volledigheid en tijdigheid van de voorbereide producten en het faciliteren van besluitvorming.

7 Implementation Approach & Timeline

Inschrijvers dienen een gedetailleerd Werkplan in te dienen waarin wordt toegelicht hoe zij de opdracht zullen uitvoeren binnen de in deze TOR beschreven doelstelling, Scope of Work, deliverables en acceptatiecriteria.

Het Werkplan dient expliciet aan te sluiten op:

- de werkstromen zoals beschreven in sectie 3;
- de deliverables en indicatieve termijnen zoals beschreven in sectie 6;
- de vereiste initiële operationele gereedheid van het CIO-Office en de SSO-ICT per 1 januari 2028;
- de bestuurlijke, organisatorische, personele, juridische en financiële randvoorwaarden van het programma.

De door inschrijver voorgestelde aanpak dient aantoonbaar realistisch, gefaseerd, adaptief en uitvoerbaar te zijn binnen de Arubaanse bestuurlijke en organisatorische context. De voorgestelde aanpak dient aantoonbaar aan te sluiten op de doelstelling van het programma, te weten de gefaseerde inrichting van het CIO-Office en de inrichting en initiële operationalisering van de SSO-ICT. Daarbij dient de aanpak ruimte te bieden voor evaluatie, herijking en bijstelling op basis van voortschrijdend inzicht en organisatorische draagkracht.

7.1 Gefaseerde Implementatiestructuur

De inschrijver dient zijn Werkplan minimaal te laten aansluiten op het onderstaande indicatieve faseringskader. Inschrijvers mogen een nadere uitwerking of optimalisatie voorstellen, mits de onderbouwing realistisch is en de **initiële operationele gereedheid per 1 januari 2028** wordt ondersteund, circa 18 maanden opleveringstijd van het project.

Fase	Periode	Focus	Indicatieve outputs
Fase I — Initiatie, analyse en ontwerp	2026	Mobilisatie, governance, analyse, stakeholderafstemming en eerste ontwerp van CIO-Office en SSO-ICT	Programmaplan, governancekader, risicoregister, stakeholder- en communicatiekader, eerste ontwerp CIO-Office en SSO-ICT
Fase II — Besluitvorming en transitievoorbereiding	2027	Uitwerking van gefaseerd organisatieontwerp, beleidsvoorbereiding, HR-transitie, financieel model, sourcing en besluitvorming	CIO-Office Blueprint, SSO-ICT Target Operating Model, HR- en Transitieplan, Financieel en Sourcing Model, besluitvormingsdossiers
Fase III — Formele inrichting, initiële operationalisering en overdracht	2027–2028	Formele inrichting, mandatering, operationele startpositie, governanceborging en overdracht naar structurele leiding	Fase-gate readiness reports, initiële operationele gereedheid, ingerichte governance- en overlegstructuren, eindrapportage en overdrachtdossier

7.2 Vereisten aan het Werkplan

Bij de fasering dienen inschrijvers rekening te houden met de volgende uitgangspunten:

- de implementatie vindt plaats via beheerst opschalen en niet via een “big bang”-model;
- bestuurlijke besluitvorming, HR-transitie, juridische toetsing en financiële dekking zijn kritieke randvoorwaarden voor voortgang;
- het CIO-Office dient tijdig te worden ingericht zodat beleidskaders, architectuurprincipes en governanceafspraken voorafgaand aan of parallel aan de operationalisering van de SSO-ICT kunnen worden vastgesteld;
- de SSO-ICT wordt gefaseerd opgebouwd rond generieke, schaalbare en verdeelbare diensten;
- departementsspecifieke of specialistische ICT-functies worden niet automatisch gecentraliseerd;
- afstemming met lopende digitaliseringsprogramma's, waaronder het Nationaal E-Government & Digitaal Interoperabiliteitsprogramma, maakt integraal onderdeel uit van de planning;
- planning en fasering dienen ruimte te bieden voor periodieke evaluatie, bestuurlijke herijking en bijstelling van scope, tempo en prioriteiten.

Het in te dienen Werkplan dient ten minste inzicht te geven in:

- de onderbouwing van de gekozen fasering;
- de volgordelijkheid van bestuurlijke, HR-, juridische en financiële besluitvorming;
- de wijze waarop de scheiding tussen CIO-Office en SSO-ICT wordt gerealiseerd;
- de wijze waarop generieke, schaalbare en verdeelbare diensten worden onderscheiden van departementsspecifieke of specialistische ICT-functies;
- de wijze waarop departementen met bestaande interne ICT-capaciteit in de transitie worden gepositioneerd;
- de wijze waarop standaarden, architectuurprincipes en governancekaders worden geborgd in aansluiting op de bredere e-Government ontwikkeling;
- de kritieke afhankelijkheden en voorgestelde mitigerende maatregelen;
- de wijze waarop evaluatie, herijking en bestuurlijke bijsturing gedurende het programma worden ingericht.

7.3 Uitgangspunten voor planning en fasering

Bij de fasering dienen inschrijvers in ieder geval rekening te houden met de volgende uitgangspunten:

- de implementatie geschiedt niet volgens een “big bang”-model, maar via beheerst opschalen;
- bestuurlijke besluitvorming, personele transitie en financiële inrichting zijn kritieke randvoorwaarden voor voortgang;
- de operationalisering van de SSO-ICT is gericht op initiële operationele gereedheid en formele inrichting per 1 januari 2028, met ruimte voor verdere gefaseerde doorgroei na deze datum;
- het CIO-Office dient tijdig zodanig te zijn ingericht dat beleidskaders, architectuurprincipes en governanceafspraken voorafgaand aan of parallel aan de operationalisering van de SSO-ICT kunnen worden vastgesteld;
- afstemming met lopende digitaliseringsprogramma's, waaronder het interoperabiliteitsprogramma, maakt integraal onderdeel uit van de planning;
- planning en fasering dienen ruimte te bieden voor periodieke evaluatie en bestuurlijke herijking van scope, tempo en prioriteiten.

8 Indieningsprocedure & Algemene Bepalingen

Inschrijvers dienen hun offerte volledig, tijdig en conform de in deze TOR gestelde voorwaarden in te dienen, waarbij de nadruk ligt op de kwaliteit, haalbaarheid en uitvoerbaarheid van de voorgestelde aanpak.

8.1 Indieningsvereisten

Offertes dienen elektronisch te worden ingediend bij het in deze TOR aangewezen contactpunt vóór de vermelde sluitingsdatum. De offerte dient ten minste de hieronder vermelde onderdelen te bevatten.

8.1.1 Organisatorische, professionele en persoonsgebonden informatie

De inschrijver verstrekt informatie waaruit blijkt dat hij/zij beschikt over de organisatorische, professionele en inhoudelijke capaciteit om de opdracht uit te voeren. De inschrijver dient tevens aan te tonen dat de voorgestelde Programma Manager beschikt over het profiel dat past bij een overheidsbrede institutionele en digitale transformatie.

a. Organisatieprofiel

De inschrijver verstrekt:

- een korte beschrijving van de organisatie of zelfstandige professional;
- juridische status en registratiedetails;
- organisatiestructuur of samenwerkingsstructuur;
- kerncompetenties en relevante expertise;
- beschikbaarheid en continuïteitsborging gedurende de looptijd van de opdracht.

b. Profiel voorgestelde Programma Manager

De inschrijver verstrekt een Curriculum Vitae van de voorgestelde Programma Manager waaruit minimaal blijkt:

- afgeronde HBO of Universitaire opleiding, bij voorkeur in bestuurskunde, bedrijfskunde, informatiemanagement, ICT-management of een vergelijkbare discipline;
- minimaal vijf (5) jaar ervaring met grootschalige organisatie- en digitaliseringstrajecten;
- aantoonbare ervaring met programmamanagement binnen de publieke sector;
- ervaring met digitale transformatie, e-Government of ICT-governanceprogramma's;
- ervaring met het opzetten, herinrichten of professionaliseren van ICT-organisaties;
- ervaring met complexe stakeholderomgevingen en bestuurlijke besluitvorming;
- ervaring met organisatieverandering, HR-transitie of publieke reorganisatietrajecten.

c. Relevante inhoudelijke ervaring

De inschrijver toont aan dat de voorgestelde Programma Manager ervaring heeft met meerdere van de volgende onderwerpen:

- inrichting of transformatie van shared service-organisaties;
- inrichting van CIO-, ICT-governance- of enterprise architecture-structuren;
- scheiding tussen strategisch beleid, regie en operationele uitvoering;
- interdepartementale samenwerking binnen een bestuurlijk gevoelige context;
- publieke reorganisaties, HR-transities en vakbondstrajecten;
- gefaseerde implementaties en adaptieve programmasturing;
- digitale transformatie binnen de overheid;
- interoperabiliteitsplatformen, data-uitwisseling of generieke digitale voorzieningen;
- internationale digital-governmentprogramma's, bijvoorbeeld binnen EU-, OECD-, small-island-state- of Caribische context.

d. Competenties

De inschrijver beschrijft hoe de voorgestelde Programma Manager de volgende kerncompetenties aantoonbaar heeft toegepast in vergelijkbare opdrachten:

- strategisch leiderschap;
- bestuurlijke sensitiviteit;
- stakeholdermanagement;
- veranderkracht;
- programmamanagementvaardigheden;
- communicatieve vaardigheden richting technische, organisatorische en bestuurlijke stakeholders;
- vermogen om belangen te verbinden en draagvlak te creëren;
- vermogen om risico's, afhankelijkheden en bestuurlijke besluitvorming te structureren.

8.1.2 Methodologie en Werkplan

Het Werkplan dient tevens inzicht te geven in de wijze waarop de inschrijver omgaat met gefaseerde implementatie, bestuurlijke besluitvorming, organisatorische absorptiecapaciteit en de noodzaak tot periodieke evaluatie en bijsturing van het programma.

Het Werkplan bevat in ieder geval:

a. Programmamanagementmethodiek

- de voorgestelde programmamanagementaanpak;
- de toegepaste methodologie, bijvoorbeeld MSP, PRINCE2, hybride aanpak of gelijkwaardig;
- de wijze waarop governance, escalatie en besluitvorming worden ondersteund.

b. Aanpak voor CIO-Office en SSO-ICT

- benadering voor de inrichting van het CIO-Office;
- benadering voor het ontwerp en de operationalisering van de SSO-ICT;
- aanpak voor de scheiding tussen beleid, governance en uitvoering;
- visie op de positionering van generieke versus departementsspecifieke ICT-functies.

c. Transitie- en stakeholderaanpak

- aanpak voor HR-transitie en organisatieverandering;
- benadering van vakbondsoverleg en personele consultatie;
- stakeholder- en communicatieaanpak;
- wijze waarop draagvlak en interdepartementale afstemming worden georganiseerd.

d. Risico- en afhankelijkhedenanalyse

- identificatie van kritieke risico's en afhankelijkheden;
- mitigerende maatregelen;
- bestuurlijke, juridische, financiële en organisatorische risicoanalyse.

e. Planning en fasering

- gefaseerde planning tot en met 1 januari 2028, gericht op initiële operationele gereedheid;
- kritieke besluitmomenten;
- mijlpalen en verwachte outputs per fase;
- wijze waarop evaluatie, herijking en bijsturing gedurende het programma worden ingericht.

8.1.3 Financiële offerte

De financiële aanbidding dient separaat en overzichtelijk te worden ingediend en bevat ten minste:

a. Kostenopbouw

- uurtarief of dagtarief;
- geraamde inzet in tijd;
- geraamde totale opdrachtsom.

b. Aannames en uitsluitingen

- expliciete aannames waarop de prijsopgave is gebaseerd;
- eventuele uitsluitingen;
- voorwaarden met betrekking tot verlenging, aanvullende inzet of wijziging van scope.

8.1.4 Verplichte bijlagen

De offerte dient, voor zover van toepassing en voor zover rechtens mogelijk in de jurisdictie van de inschrijver, vergezeld te gaan van de volgende documenten:

- inschrijvingsformulier
- eigen verklaringsformulier;
- belastingverklaring, niet ouder dan drie (3) maanden;
- uittreksel uit het relevante handelsregister, niet ouder dan drie (3) maanden.

Indien een inschrijver buiten Aruba is gevestigd, kunnen gelijkwaardige documenten uit het land van vestiging worden overgelegd, mits deze naar het oordeel van het Land Aruba voldoende vergelijkbare zekerheid bieden.

8.2 Valuta

Alle prijzen dienen te worden opgegeven in Arubaanse Florin (AWG).

8.3 Geldigheid Offerte

Offertes dienen geldig te blijven gedurende een periode van minimaal zes (6) maanden na de sluitingsdatum.

8.4 Vragen en verduidelijkingen

Alle vragen met betrekking tot deze bestek dienen persoonlijk te worden gesteld tijdens de inlichtingenbijeenkomst, of per e-mail via aanbestedingen.kojis@arubagovernment.aw.

Vragen per e-mail kunnen worden ingediend tot en met de datum van de inlichtingenbijeenkomst. Alle vragen en antwoorden worden geanonimiseerd en gedeeld met alle uitgenodigde inschrijvers.

8.5 Toepasselijk Recht

Deze aanbestedingsprocedure, dit bestek en de daaruit voortvloeiende overeenkomst worden voor alle doeleinden uitsluitend beheerst door en uitgelegd overeenkomstig het recht dat op Aruba van kracht is. Alle geschillen die voortvloeien uit of samenhangen met deze aanbesteding, dit bestek of de overeenkomst worden bij uitsluiting voorgelegd aan de bevoegde rechter te Aruba (Gerecht in Eerste Aanleg van Aruba). De inschrijver aanvaardt door indiening van zijn inschrijving deze rechts- en forumkeuze.

9 Selectiecriteria (100%)

De inschrijvingen worden beoordeeld aan de hand van een gewogen numeriek beoordelingssysteem. De beoordeling vindt plaats op basis van kwaliteit en prijs, met nadruk op geschiktheid, senioriteit, bestuurlijke ervaring en de kwaliteit van de voorgestelde aanpak.

Beoordelingsschaal

- 1 = Voldoet niet aan de verwachtingen
- 2 = Voldoet gedeeltelijk
- 3 = Voldoet
- 4 = Overtreft verwachtingen
- 5 = Overtreft verwachtingen in substantiële mate

De beoordelingscommissie beoordeelt de inschrijvingen op basis van onderstaande criteria.

Beoordelingscriteria en Weging	
Criterium	Weging
1. Programmamanagementmethodiek & Transformatieaanpak	20%
2. Relevante Ervaring & Strategische Senioriteit	20%
3. HR-, Vakbonds- en Organisatietransitieaanpak	20%
4. Governance- & Beleidsontwikkelingsaanpak	10%
5. Risico-, Juridische en Financiële Beheersing	10%
6. Prijs-kwaliteitverhouding	20%
Totaal	100%

9.1 Toelichting op de beoordelingscriteria

9.1.1 Programmamanagementmethodiek en transformatieaanpak (20%)

Beoordeeld wordt in hoeverre de inschrijver een robuuste, realistische en bestuurlijk uitvoerbare aanpak voorstelt voor de integrale aansturing van het transformatieprogramma.

Hierbij wordt onder meer gekeken naar:

- de duidelijkheid en kwaliteit van de voorgestelde programmamanagementmethodiek;
- de gefaseerde implementatiestrategie voor de periode 2026–2028;
- de realiteitswaarde van planning, fasering en afhankelijkheden;
- de kwaliteit van de voorgestelde besluitvormings- en escalatiestructuur;
- de mate waarin sprake is van een beheerst opschalingsmodel en geen “big bang”-aanpak;
- de aansluiting van de aanpak op de institutionele hervorming van CIO-Office en SSO-ICT;
- de mate waarin afstemming met lopende digitaliseringsinitiatieven, waaronder het e-Government interoperabiliteitsprogramma, is geborgd.

De nadruk ligt op aantoonbare ervaring met transformatie en institutionele hervorming, en niet uitsluitend op technische projectcoördinatie.

9.1.2 Relevante ervaring en strategische senioriteit (20%)

Beoordeeld wordt in hoeverre de voorgestelde Programma Manager beschikt over de vereiste senioriteit, bestuurlijke ervaring en relevante inhoudelijke achtergrond.

Hierbij wordt onder meer gekeken naar:

- ervaring met de inrichting of transformatie van Shared Service Organisaties;
- ervaring met de inrichting van CIO-structuren, governance-organisaties of vergelijkbare beleidsfuncties;
- ervaring met publieke sector reorganisaties en institutionele hervormingen;
- ervaring met bestuurlijke besluitvorming op senior of ministerieel niveau;
- relevante certificeringen en professionele kwalificaties;
- aantoonbaar leiderschap in complexe bestuurlijke en organisatorische omgevingen.

Voorkeur kan worden gegeven aan kandidaten met ervaring binnen kleine staten, eilandcontexten of semi-autonome bestuursomgevingen, indien aantoonbaar relevant voor deze opdracht.

9.1.3 HR-, vakbonds- en organisatietransitieaanpak (20%)

Beoordeeld wordt in hoeverre de inschrijver een zorgvuldige, uitvoerbare en juridisch sensitieve aanpak voorstelt voor de personele en organisatorische transitie.

Hierbij wordt onder meer gekeken naar:

- de strategie voor personeelsinventarisatie en functieherziening;
- de aanpak voor afstemming met DRH en vakbonden;
- de mate van juridische sensitiviteit en arbeidsrechtelijk bewustzijn;
- de aanpak ter voorkoming van geschillen of procedures;
- de borging van gelijke behandeling en zorgvuldige overgang;
- de wijze waarop continuïteit van dienstverlening tijdens de transitie wordt gewaarborgd.

9.1.4 Governance- en beleidsontwikkelingsaanpak (10%)

Beoordeeld wordt in hoeverre de inschrijver een consistente en institutioneel houdbare aanpak voorstelt voor de inrichting van governance en beleidsontwikkeling.

Hierbij wordt onder meer gekeken naar:

- de kwaliteit van de voorgestelde inrichting van het CIO-Office;
- de duidelijkheid van de scheiding tussen beleid, governance en uitvoering;
- de wijze waarop enterprise architecture governance en standaarden worden geborgd;
- de inrichting van interdepartementale samenwerkings- en overlegstructuren;
- de aanpak voor beleidskaderontwikkeling op het gebied van cybersecurity, cloud, data en digitale overheid;
- de mate waarin de SSO-ICT correct wordt gepositioneerd als uitvoeringsorganisatie voor generieke, schaalbare en verdeelbare diensten, binnen door het CIO-Office vastgestelde kaders;
- de aansluiting op de bestaande governance van het e-Government interoperabiliteitsprogramma.

9.1.5 Risico-, juridische en financiële beheersing (10%)

Beoordeeld wordt in hoeverre de inschrijver risico's integraal en realistisch adresseert.

Hierbij wordt onder meer gekeken naar:

- identificatie van bestuurlijke, juridische, financiële en organisatorische risico's;
- kwaliteit en haalbaarheid van de mitigerende maatregelen;
- de benadering van financieel modelontwerp en meerjarenbegroting;
- transparantie van aannames, afhankelijkheden en randvoorwaarden;
- de beheersing van reorganisatie- en implementatierisico's.

9.1.6 Prijs-kwaliteitverhouding (20%)

Beoordeeld wordt in hoeverre de financiële aanbieding in redelijke verhouding staat tot de kwaliteit, senioriteit en uitvoerbaarheid van de aangeboden dienstverlening.

Hierbij wordt onder meer gekeken naar:

- transparantie van de kostenopbouw;
- redelijkheid en marktconformiteit van tarieven;
- samenhang tussen prijs, inzet en voorgestelde aanpak;
- evenwicht tussen senioriteit, teamopbouw en kosten.

De laagste prijs is niet automatisch doorslaggevend. Geschiktheid, kwaliteit en uitvoerbaarheid wegen zwaarder dan prijs alleen.

9.2 Gunningsbeslissing

De opdracht wordt gegund aan de inschrijver met de economisch meest voordelige inschrijving, beoordeeld op basis van de in deze sectie opgenomen gunningscriteria en weging.

Het Land Aruba behoudt zich het recht voor om, voorafgaand aan de definitieve gunningsbeslissing:

- nadere verduidelijkingen op te vragen;
- referenties te verifiëren;
- een verificatiegesprek of interview te voeren met de voorgestelde Programma Manager;
- aanvullende bewijsstukken op te vragen voor zover noodzakelijk voor de beoordeling.

Formele gunning vindt plaats onder voorbehoud van bestuurlijke goedkeuring en beschikbaarheid van middelen.

De laagste prijs is niet automatisch doorslaggevend; kwaliteit en geschiktheid wegen zwaarder.

End of TOR Document



INSCHRIJVINGSFORMULIER

behorende bij

besteknaam _____ met besteknummer _____

In te vullen door de aanbesteder

De hierna te noemen inschrijver(s):¹

In te vullen door de ondernemer

Natuurlijk persoon/eenmanszaak:

Naam: _____

Adres: _____

KvK nummer: _____

Telefoonnummer: _____

E-mail: _____

Rechtspersoon:²

a.

Naam: _____

Adres: _____

KvK nummer³: _____

Telefoonnummer: _____

E-mail: _____

¹ Hier wordt ingevuld de (persoonlijke) gegevens van de ondernemer die op het project inschrijft (naam, adres, indien van toepassing, KvK-nummer, telefoonnummer en e-mailadres). Indien twee of meer ondernemers samen inschrijven, worden de gegevens van elk ingevuld onder a, b, etc.

² Voor rechtspersonen wordt de statutaire naam vermeld. Daarachter kan de handelsnaam worden toegevoegd door middel van de afkorting h.o.d.n.

³ Als het betreft een buitenlandse ondernemer wordt ingevuld het nummer overeenkomstig register van het land van vestiging van de onderneming.

b.

Naam: _____

Adres: _____

KvK nummer⁴: _____

Telefoonnummer: _____

E-mail: _____

Totale inschrijvingsom:⁵

In te vullen door de ondernemer

verklaart (verklaren) zich door ondertekening dezes bereid de uitvoering van het project, perceel _____⁶ aan te nemen voor een **totaalbedrag** van Afl. _____.

Verrekenprijzen⁷

De door de inschrijver(s) op te geven verrekenprijzen zijn vermeld op de hier bijgaande ondertekende staat.

Gemachtigde⁸

In te vullen door de ondernemer

De inschrijver(s) wijst (wijzen) als gemachtigde om hen voor alle zaken het werk/de levering/de dienst betreffende te vertegenwoordigen aan _____.

Slotverklaring

De inschrijver(s) verklaart (verklaren) deze aanbidding te doen overeenkomstig de bepalingen van de Aanbestedingsverordening en het Aanbestedingsbesluit en met inachtneming van de bepalingen en de gegevens zoals deze zijn omschreven in het bestek, de nota of nota's van inlichtingen en/of het proces-verbaal van bezoek van de locatie.

⁴ Als het betreft een buitenlandse ondernemer wordt ingevuld het nummer overeenkomstig register van het land van vestiging van de onderneming.

⁵ Hier wordt de totale inschrijvingsom van het project in cijfers in Arubaanse florin ingevuld.

⁶ Indien het project is verdeeld in een of meer percelen, kan worden ingeschreven op elk perceel afzonderlijk, tenzij in het bestek anders is bepaald. In punt 6 wordt vermeld het perceel of de percelen waarop wordt ingeschreven.

⁷ Indien het bestek dit vereist, vult de inschrijver de bij dit inschrijvingsformulier bijgevoegde ondertekende staat met verrekenprijzen in.

⁸ Indien een samenwerkingsverband van ondernemers op een project inschrijft, dient aangegeven te worden welke ondernemer optreedt als gemachtigde om hen in alle zaken in het kader van de aanbesteding en de uitvoering van het project te vertegenwoordigen.

Ondertekening

In te vullen door de ondernemer

Naam vertegenwoordigingsbevoegde ondertekenaar	Handtekening	Plaats en datum



EIGEN VERKLARING

1. Algemene gegevens project:

In te vullen door de aanbestedder

De aanbestedder: _____

Besteknaam: _____

Besteknummer: _____

2. Algemene gegevens inschrijver(s):

In te vullen door de ondernemer⁹

Naam: _____

Vestigingsadres: _____

Woonplaats: _____

Land van vestiging: _____

Telefoonnummer: _____

E-mailadres: _____

KvK nummer:¹⁰ _____

Gegevens gemachtigde:¹¹ _____

Gegevens contactpersoon:¹² _____

⁹ Onder onderneming wordt verstaan een aannemer, leverancier of dienstverlener. Een onderneming kan zijn een rechtspersoon of een natuurlijk persoon.

¹⁰ Als het betreft een buitenlandse ondernemer wordt ingevuld het nummer overeenkomstig het register van het land van vestiging van de onderneming.

¹¹ Indien de ondernemer ervoor kiest om gebruik te maken van een gemachtigde, wordt hier de volledige naam van de persoon ingevuld die optreedt als gemachtigde van de ondernemer om hem in alle zaken in het kader van de aanbesteding en de uitvoering van het project te vertegenwoordigen.

¹² Het gaat hier om de persoon, met wie het contact over deze aanbesteding zal lopen. Vermeld dienen te worden ten minste het telefoonnummer of e-mailadres van de contactpersoon. De contactpersoon kan dezelfde persoon als de gemachtigde zijn.

3. Samenwerkingsverband (combinatie):¹³

In te vullen door de ondernemer

Naam	Telefoonnummer	E-mail

Naam _____ gemachtigde _____ samenwerkingsverband: _____ ¹⁴

Het gevraagde in deze eigen verklaring dient gelijk te zijn aan hetgeen in de overige aanbestedingsstukken wordt gevraagd.

4. Ondergetekende verklaart hierbij dat:

4.1 Verplichte uitsluitingsgronden

De in onderdeel 4.1 gestelde uitsluitingsgronden zijn altijd van toepassing.

- a. zijn onderneming of een persoon die lid is van het bestuurs-, leidinggevend of toezichthoudend orgaan van zijn onderneming of die daarin vertegenwoordigings-, beslissings- of controlebevoegdheid heeft, in de vijf jaar voorafgaand aan het tijdstip van indienen van de inschrijving niet bij een onherroepelijke rechterlijke uitspraak is veroordeeld wegens:
 - a. deelneming aan een criminele organisatie in de zin van de artikelen 2:79 en 2:80 van het Wetboek van Strafrecht van Aruba;
 - b. omkoping in de zin van de artikelen 2:128, 2:129, 2:130, 2:312, vijfde en zesde lid, en 2:313, derde en vierde lid, van het Wetboek van Strafrecht van Aruba;

¹³ Bij samenwerkingsverbanden (combinaties) gaat het om meerdere ondernemingen die gezamenlijk inschrijven op een project. Bij onderdeel 5 dienen de ondernemingen te worden genoemd die deel uitmaken van het samenwerkingsverband. Van de deelnemers uit het samenwerkingsverband moet de eigen verklaring van ieder afzonderlijk worden ingediend tezamen met het inschrijvingsformulier. N.B. Het gaat hier om een samenwerkingsverband en niet om de situatie waarin een beroep wordt gedaan op een derde. Derden waarop door de onderneming een beroep wordt gedaan, hoeven de eigen verklaring niet in te vullen.

¹⁴ Indien sprake is van een samenwerkingsverband, wordt hier ingevuld de naam van de persoon of personen die optreedt als gemachtigde om het samenwerkingsverband in alle zaken in het kader van de aanbesteding en de uitvoering van het project te vertegenwoordigen.

- c. fraude in de zin van de artikelen 2:184, 2:185, 2:186, 2:187, 2:188 en 2:302 van het Wetboek van Strafrecht van Aruba;
 - d. witwassen van geld in de zin van de artikelen 2:404, 2:405 en 2:406 van het Wetboek van Strafrecht van Aruba;
 - e. terroristische misdrijven of strafbare feiten in verband met terroristische activiteiten in de zin van de artikelen 1:202, indien aan het bepaalde in dat artikel is voldaan, 2:54, 2:55, en 2:55a van het Wetboek van Strafrecht van Aruba;
 - f. kinderarbeid en andere vormen van mensenhandel in de zin van artikel 2:239 van het Wetboek van Strafrecht van Aruba.
- b. zijn onderneming niet in de vijf jaar voorafgaand aan het tijdstip van indienen van de inschrijving bij een onherroepelijke rechterlijke uitspraak of administratieve beslissing overeenkomstig de wettelijke bepalingen van het land waar de inschrijver is gevestigd of overeenkomstig nationale wettelijke bepalingen is veroordeeld wegens het niet voldoen aan de verplichtingen tot betaling van belastingen of sociale zekerheidspremies, dan wel dat zijn onderneming ten aanzien van de verschuldigde belastingen of sociale zekerheidspremies, met inbegrip van eventuele lopende rente of boetes, een bindende regeling tot betaling heeft getroffen;
- c. zijn onderneming niet verkeert in staat van faillissement of liquidatie, diens werkzaamheden niet zijn gestaakt, jegens hem geen surseance van betaling geldt, en zijn onderneming niet verkeert in een andere vergelijkbare toestand ingevolge een soortgelijke procedure uit hoofde van op hem van toepassing zijnde wet- en regelgeving verkeert.

4.2 Facultatieve uitsluitingsgronden

Indien de aanbesteder facultatieve uitsluitingsgronden op deze aanbesteding in de aanbestedingstukken van toepassing heeft verklaard, kruist hij de desbetreffende uitsluitingsgronden aan.

Indien facultatieve uitsluitingsgronden worden gesteld, dient de aanbesteder aan te geven welke facultatieve uitsluitingsgronden bij de betreffende aanbesteding van toepassing zijn. De aanbesteder kan ervoor kiezen om geen facultatieve uitsluitingsgronden te stellen. In dat geval hoeft de aanbesteder niets in te vullen bij punt 4.2. Indien de aanbesteder facultatieve uitsluitingsgronden stelt, moet hij per aanbesteding afwegen of het relevant en proportioneel is om de facultatieve uitsluitingsgronden te stellen.

- ☐ zijn onderneming of een bestuurder ervan in de drie jaar voorafgaand aan het tijdstip van indienen van de inschrijving in de uitoefening van zijn beroep niet een ernstige fout heeft begaan waardoor zijn integriteit in twijfel kan worden getrokken;
- ☐ zijn onderneming of een bestuurder in de drie jaar voorafgaand aan het tijdstip van indienen van de inschrijving geen blijk heeft gegeven van aanzienlijke of voortdurende tekortkomingen bij de uitvoering van een wezenlijk voorschrift van een eerder project, die hebben geleid tot vroegtijdige beëindiging van dat eerdere project, tot schadevergoeding of tot andere vergelijkbare sancties;
- ☐ zijn onderneming of een bestuurder in de drie jaar voorafgaand aan het tijdstip van indienen van de inschrijving bij het verstrekken van inlichtingen die door de aanbesteder van hem waren verlangd in het kader van aanbestedingsprocedures voor de controle op het ontbreken van gronden voor uitsluiting of het voldoen aan de geschiktheidseisen, geen onjuiste verklaringen heeft verstrekt en geen inlichtingen heeft achtergehouden;
- ☐ zijn onderneming of een bestuurder in de drie jaar voorafgaand aan het tijdstip van indienen van de inschrijving niet heeft getracht om het besluitvormingsproces van de aanbesteder te beïnvloeden om vertrouwelijke informatie te verkrijgen die hem onrechtmatige voordelen in de aanbestedingsprocedure kan bezorgen, en geen misleidende informatie heeft verstrekt die een belangrijke invloed kan hebben op besluiten inzake uitsluiting, selectie en gunning;
- ☐ zijn onderneming of een bestuurder met andere ondernemers in de drie jaar voorafgaand aan het tijdstip van indienen van de inschrijving geen afspraken heeft gemaakt die gericht zijn op vervalsing van de mededinging.

5. Geschiktheidseisen (facultatief)

Indien de aanbestede geschiktheidseisen in de aanbestedingstukken op deze aanbesteding van toepassing heeft verklaard, kruist hij de desbetreffende geschiktheidseisen aan.

Indien geschiktheidseisen worden gesteld, dient de aanbestede aan te geven welke geschiktheidseisen bij de betreffende aanbesteding van toepassing zijn. Onder geschiktheidseisen vallen eisen met betrekking tot financiële en economische draagkracht, technische – en beroepsbekwaamheid en beroepsbevoegdheid. Geschiktheidseisen zijn eisen die aan de onderneming c.q. ondernemer worden gesteld; niet aan het uit te voeren project. De aanbestede dient bij de vraag of en welke eisen hij stelt, moeten afwegen of de eis proportioneel is in het licht van het project.

- ☐ zijn onderneming voldoet aan de in de aanbestedingsstukken gestelde eisen met betrekking tot financiële en economische draagkracht, zoals opgenomen in:

Besteknaam, besteknummer	Pagina- of paragraafnummer

- ☐ zijn onderneming voldoet aan de in de aanbestedingsstukken gestelde eisen met betrekking tot technische – en beroepsbekwaamheid, zoals opgenomen in:

Besteknaam, besteknummer	Pagina- of paragraafnummer

De aanbestede kan een onderneming verzoeken aan te tonen dat hij conform het land van herkomst gestelde voorschriften is ingeschreven in het handelsregister of beroepsregister. In het geval de inschrijvers bij een aanbestedingsprocedure over een bepaalde vergunning dienen te beschikken of indien zij lid dienen te zijn van een bepaalde organisatie in hun land van herkomst om de betrokken dienst te verlenen, kan de aanbestede van de inschrijvers verlangen dat zij aantonen over een dergelijke vergunning te beschikken of lid van de bedoelde organisatie te zijn. De onderneming dient de naam en het inschrijfnummer van deze organisatie in de eigen verklaring te vermelden.

- ☐ zijn onderneming voldoet aan de in de aanbestedingsstukken gestelde eisen met betrekking tot beroepsbevoegdheid, zoals opgenomen in:

Besteknaam, besteknummer	Pagina- of paragraafnummer

In het geval zijn onderneming lid is van een bepaalde (beroeps)organisatie vult de onderneming de naam en het inschrijfnummer van de betreffende organisatie:

6. Technische specificaties (facultatief)

Indien de aanbesteder technische specificaties en uitvoeringsvoorwaarden op deze aanbesteding van toepassing heeft verklaard, kruist hij dit aan.

De aanbesteder kan technische specificaties stellen en bijzondere voorwaarden verbinden aan de uitvoering van het project. Voor zover technische specificaties en bijzondere voorwaarden aan de uitvoering van het project betrekking hebben op het milieu of dierenwelzijn, of gebaseerd zijn op sociale overwegingen, vallen ze binnen de eigen verklaring. Indien de aanbesteder dergelijke technische specificaties of bijzondere voorwaarden heeft gesteld, dient hij dit bij punt 6 aan te kruisen. Hierbij dient uiteraard het proportionaliteitsbeginsel in acht te worden genomen. Omdat voor inschrijvers duidelijk moet zijn naar welke technische en bijzondere voorwaarden uit de aanbestedingsstukken wordt verwezen, kan de aanbesteder het beste in de aanbestedingsstukken alle betreffende technische specificaties en voorwaarden bij elkaar zetten, zodat inschrijvers makkelijk kunnen zien welke technische specificaties en voorwaarden er op dit terrein worden gesteld.

- ☐ zijn onderneming voldoet of zal voldoen aan de in de aanbestedingsstukken gestelde technische specificaties en uitvoeringsvoorwaarden die kwaliteits- of milieunormen betreffen, zoals opgenomen in:

Besteknaam, besteknummer	Pagina- of paragraafnummer

7. Toelichting onderneming bestaan facultatieve uitsluitingsgronden of niet voldoen aan geschiktheidseisen

De ondernemer vult dit gedeelte alleen in, indien ook op grond van het samenwerkingsverband waar hij deel van uitmaakt of met behulp van een derde/derden, voor zover de wet dit toelaat, op hem een uitsluitingsgrond van toepassing is en/of niet wordt voldaan aan een geschiktheidseis.

De ondertekenaar kan bij punt 7 verklaren dat op hem een uitsluitingsgrond van toepassing is en/of een eis is waaraan niet voldaan is, met een toelichting waarom de onderneming van mening is dat het bestaan van de uitsluitingsgrond en/of niet voldoen aan een bepaalde eis, niet zou mogen leiden tot zijn uitsluiting van de aanbestedingsprocedure. Om ondanks het van toepassing zijn van een uitsluitingsgrond en/of niet voldoen aan een gestelde eis toch voor gunning van het project in aanmerking te komen, moet de onderneming een grondig en goed onderbouwde reden aandragen, die door de aanbesteder in overweging kan worden genomen. De aanbesteder zal de afweging moeten maken of de door de ondernemer gegeven toelichting voldoende is om hem desalniettemin toe te laten tot de aanbestedingsprocedure. Het vorenstaande geldt uitsluitend voor de facultatieve uitsluitingsgronden.

- ☐ op zijn onderneming de volgende uitsluitingsgrond van toepassing is:

Toelichting:

- ☐ zijn onderneming niet voldoet aan:

Toelichting:

- ☐ op zijn onderneming de volgende uitsluitingsgrond van toepassing is:

Toelichting:

- ☐ zijn onderneming niet voldoet aan:

Toelichting:

- ☐ op zijn onderneming de volgende uitsluitingsgrond van toepassing is:

Toelichting:

- ☐ zijn onderneming niet voldoet aan:

Toelichting:

8. Samenwerkingsverband of beroep op een derde/derden

Indien sprake is van een samenwerkingsverband, geeft de onderneming in onderdeel 8.1 aan voor welke geschiktheidseisen een beroep op zijn onderneming wordt gedaan. Indien de onderneming een beroep doet op een derde/derden, geeft hij in onderdeel 8.2 aan voor welke geschiktheidseisen hij beroep doet op een derde/derden.

Indien de onderneming in onderdeel 3 heeft aangegeven dat wordt ingeschreven in een samenwerkingsverband, dient hij bij onderdeel 8.1 aan te geven aan welke eisen zijn onderneming voldoet.

8.1

- ☐ op zijn onderneming voor de volgende geschiktheidseisen een beroep wordt gedaan:

Eis:

Eis:

Eis:

Eis:

Eis:

Eis:

Indien de onderneming een beroep doet op een derde/derden, dient hij in onderdeel 8.2 aan te geven voor welke geschiktheidseisen hij een beroep op een derde/derden doet.

8.2

Eis	Derde waar beroep op wordt gedaan

9. Verkrijgen actuele bewijsstukken

zijn onderneming voldoet aan de voorwaarden voor het verkrijgen van de desbetreffende bewijsstukken en dat hij in staat is deze binnen de door de aanbesteder aangegeven termijn over te leggen.

10. Ondertekening

In te vullen door de ondernemer

- 10.1 hij deze verklaring naar waarheid, onvoorwaardelijk en zonder enig voorbehoudt heeft ondertekend;
- 10.2 hij zich ervan bewust is dat het verstrekken van onjuiste of onvolledige informatie in de eigen verklaring en te verstrekken bewijsstukken en overige verklaringen kan leiden tot een onvoorwaardelijke uitsluiting voor de resterende duur van deze aanbestedingsprocedure;
- 10.3 er in de tekst van deze verklaring door hem geen wijzigingen zijn aangebracht;
- 10.4 de verklaring is ondertekend door een daartoe, blijkens het handelsregister, dan wel een overeenkomstig register van het land van vestiging van de onderneming, vertegenwoordigingsbevoegde;

Vertegenwoordigingsbevoegde houdt in dat de persoon of de personen die de eigen verklaring ondertekenen in het handelsregister moeten zijn ingeschreven als vertegenwoordigingsbevoegde van de onderneming. Wanneer in het handelsregister is opgenomen dat twee of meer personen slechts gezamenlijk vertegenwoordigingsbevoegd zijn, zal de eigen verklaring door die twee of meer personen ondertekend moeten worden. Wanneer er bij de bevoegdheid tot het vertegenwoordigen van de onderneming beperkingen zijn opgenomen, moet daar rekening mee worden gehouden.

Naam vertegenwoordigingsbevoegde ondertekenaar	Handtekening	Plaats en datum

- In dit formulier mogen geen tekstuele wijzigingen worden aangebracht;
- Dit formulier dient volledig ingevuld en ondertekend te zijn;

- Indien dit formulier bij de invulvelden onvoldoende ruimte biedt, mag een bijlage worden toegevoegd. In het invulveld, waarin naar de bijlage wordt verwezen, dient de titel van de bijlage(n) duidelijk te worden vermeld.



INTREKKINGSFORMULIER

behorende bij

Besteknaam _____ met besteknummer _____

In te vullen door de aanbesteder

De hierna te noemen inschrijver (s):¹⁵

In te vullen door de ondernemer

Natuurlijk persoon/eenmanszaak:

Naam: _____

Adres: _____

KvK nummer: _____

Telefoonnummer: _____

E-mail: _____

Rechtspersoon:¹⁶

a.

Naam: _____

Adres: _____

KvK nummer:¹⁷ _____

Telefoonnummer: _____

E-mail: _____

¹⁵ Hier wordt ingevuld de (persoonlijke) gegevens van de ondernemer die op het project inschrijft (naam, adres, indien van toepassing KvK-nummer, telefoonnummer en e-mailadres). Indien twee of meer ondernemers samen inschrijven, worden de gegevens van elk ingevuld onder a, b, etc.

¹⁶ Voor rechtspersonen wordt de statutaire naam vermeld. Daarachter kan de handelsnaam worden toegevoegd door middel van de afkorting h.o.d.n.

¹⁷ Als het betreft een buitenlandse ondernemer wordt ingevuld het nummer overeenkomstig register van het land van vestiging van de onderneming.

b.

Naam: _____

Adres: _____

KvK nummer:¹⁸ _____

Telefoonnummer: _____

E-mail: _____

Intrekking

In te vullen door de ondernemer

verklaart (verklaren) in te trekken zijn (hun) inschrijving, behorende bij het project,
perceel _____, ¹⁹ gedaan op _____²⁰

Ondertekening

In te vullen door de ondernemer

Naam Vertegenwoordigingsbevoegde ondertekenaar	Handtekening	Plaats en datum

¹⁸ Als het betreft een buitenlandse ondernemer wordt ingevuld het nummer overeenkomstig register van het land van vestiging van de onderneming.

¹⁹ Indien het project is verdeeld in percelen en de intrekking betrekking heeft op een bepaald perceel, dient voor elk perceel een afzonderlijk intrekkingsformulier te worden ingediend.

²⁰ Hier wordt vermeld de datum waarop de inschrijving is gedaan c.q. ingediend.



ALGEMENE VOORWAARDEN VOOR LEVERING VAN GOEDEREN EN DIENSTEN AAN LAND ARUBA

1. De Algemene Voorwaarden betreffen handelingen tijdens het Land Aruba en de leveranciers met betrekking tot de levering van goederen en diensten na een daartoe verstrekte, respectievelijk verkregen opdracht.
2. Levering van goederen en diensten geschiedt aan de hand van een bestelbon (ook inkooporder of "purchase order" genoemd) die is afgegeven door de Directie Financiën of door de Staten van Aruba, de Raad van Advies, de Algemene Rekenkamer of de Dienst Openbare Werken.
3. Na levering van een goed of dienst, geeft de betrokken directie, dienst, het betrokken bureau c.q. Staten van Aruba, Algemene Rekenkamer Aruba, Raad van Advies of Dienst Openbare Werken door middel van een stempel en handtekening op de factuur aan dat het goed of de dienst in orde is voor wat betreft aantal, prijs, kwaliteit van de geleverde goederen of diensten.
4. Het Land houdt in principe een termijn aan van 90 dagen voor de betaling van een geaccordeerde factuur, te rekenen vanaf factuurdatum.
5. Bepalingen in overeenkomsten inhoudende waarborgsommen, worden door het Land niet aanvaard.
6. Het Land maakt gebruik van haar bevoegdheid om te verrekenen conform de bepalingen van het Burgerlijk Wetboek van Aruba.
7. Na ingebrekestelling en door aanzegging van interest, is de in rekening te brengen interest voor de te late betaling (na 90 dagen) aan de leverancier gelijk aan de wettelijke rente.
8. De totale duur van een overeenkomst bedraagt maximaal 5 jaren (inclusief verlenging van de overeenkomst).
9. Bij inschakeling van onderaannemers, is de hoofdaannemer (natuurlijke persoon/rechtspersoon) alsmede de door deze gecontracteerde onderaannemer (natuurlijke persoon/rechtspersoon) gehouden loonbelasting, AOV/AWW/ZV- en de AZV-premies tijdig af te dragen. In geval van een rechtspersoon zijn de bestuurders/natuurlijke personen hoofdelijk aansprakelijk met hun gehele privé-vermogen indien deze met betaling in gebreke is en aannemelijk is dat de niet-betaling aan de bestuurders te wijten is als gevolg van kennelijk onbehoorlijk bestuur.
10. Het recht van Aruba is van toepassing op alle handelingen en overeenkomsten tussen leverancier en het Land Aruba. Geschillen tussen leverancier en het Land Aruba worden berecht door de naar het recht van Aruba bevoegde rechter.
11. Er geldt in principe een verjaringstermijn van twintig maanden na de aanvang van het dienstjaar waarin de geldschuld van het Land aan de leverancier op grond van de geleverde goederen en diensten invorderbaar is geworden, met inachtneming van de desbetreffende bepalingen van de Comptabiliteitsverordening 1989.
12. Indien het Land blijkens de administratie van de Ontvanger der Belastingen openstaande en reeds vervallen belastingvorderingen heeft op de leverancier, zal de Directie Financiën op verzoek van de Ontvanger der Belastingen de verschuldigde bedragen aan de leverancier tot het bedrag van de vordering ex artikel 10 van de Invorderingsverordening betalen aan de Ontvanger der Belastingen. Op grond van genoemd artikel is de Directie Financiën zelfs bevoegd dit uit eigen beweging naar de Ontvanger over te maken.