

**Offerteaanvraag Europese aanbesteding**

**Het leveren van een Programmadirecteur DTZ ten behoeve van de uitvoering van het programma**

**Tenderned kenmerk: TN597921**

**MP-nummer: 183466-2026**

Datum: 9 juli 2026

Versie: Definitief

Auteur: Gemeente Emmen

## Inhoudsopgave

1	Omschrijving van de opdracht.....	4
1.1	Inleiding.....	4
1.2	Beschrijving Aanbestedende dienst.....	4
1.3	Inhoud van de opdracht.....	5
	Huidige situatie.....	5
1.4	De vorm en de duur van de opdracht.....	6
1.5	Conceptovereenkomst.....	6
1.6	Algemene Inkoopvoorwaarden.....	6
2	Procedure van aanbesteding.....	6
2.1	Definities.....	6
2.2	Aanbestedingsprocedure.....	7
2.3	Elektronisch medium.....	7
2.4	Communicatie.....	7
2.5	Planning.....	7
2.6	Nota van Inlichtingen.....	8
2.7	Indienen Inschrijving.....	9
2.8	Geheimhouding.....	10
2.9	Storingen.....	10
2.10	Procedure beoordeling en toetsing Inschrijving.....	11
2.11	Besluitvorming omtrent de gunning.....	11
2.12	Gestanddoening.....	12
2.13	Rechtsverwerking.....	12
2.14	Klachten aanbesteding.....	13
2.15	Vorbehouden aanbesteder.....	13
3	Uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen.....	13
3.1	Algemeen.....	13
3.2	Vaststellen volledigheid en geldigheid van de Inschrijvingen.....	14
3.3	Beoordelen uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen.....	14
3.3.1	Uitsluitingsgronden.....	15
3.3.2	Geschiktheidseisen.....	17
3.4	Beroep op een ander.....	19
3.4.1	Beroep op draagkracht van derde(n).....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
3.4.2	Onderaannemers waarop geen beroep wordt gedaan als derde.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
3.4.3	Combinatie.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>

3.5	Concern/holding/dochteronderneming en gelieerde ondernemingen (indien van toepassing)	19
3.6	Garantstelling concern (indien van toepassing) .....	20
4	Programma van Eisen .....	20
4.1	Programma van eisen .....	20
4.2	Uitvoeringsvoorwaarden .....	21
4.2.1	Bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering.....	21
4.2.2	Verklaring beschikbaarheid .....	21
4.2.3	Elektronisch factureren .....	21
4.2.4	Maatschappelijk verantwoord ondernemen .....	21
5	Beoordeling van de Inschrijvingen: gunningscriterium .....	21
5.1	Beoordelingsmethodiek en beoordelingsprocedure.....	21
5.2	Subgunningscriterium: Prijs.....	22
5.3	Subgunningscriterium: Kwaliteit .....	22
5.3.1	Beoordeling Kwaliteit.....	23
5.3.2	Beoordeling verificatiegesprek .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
6	Bijlagen .....	28

## **1 Omschrijving van de opdracht**

### **1.1 Inleiding**

Deze offerteaanvraag bevat informatie die geïnteresseerden nodig hebben om een idee te kunnen krijgen van de inhoud van de opdracht voor het leveren van een programmamanagementdiensten ten behoeve van de samenwerking binnen de DutchTech Zone om zodoende te kunnen besluiten of zij een Inschrijving in willen dienen. Daarnaast worden geïnteresseerden door middel van deze offerteaanvraag verder geïnformeerd over de procedure die de Aanbestedende dienst zal volgen om tot een Overeenkomst te komen met een onderneming die de opdracht zal gaan uitvoeren. Deze offerteaanvraag is bedoeld voor exclusief gebruik door geïnteresseerden, voor het indienen van een Inschrijving.

De opdracht wordt door Aanbestedende dienst verstrekt namens het college van de gemeente Emmen voor de DutchTech Zone. Hierin zitten de volgende officiële samenwerkingspartners: Gemeente Hardenberg, Gemeente Hoogeveen, Gemeente Coevorden, Gemeente Borger-Odoorn en Gemeente Emmen.

Pas nadat instemming door het college of namens college van de gemeente Emmen is verkregen en de bezwaartermijn is verlopen, kan de opdracht definitief gegund worden.

### **1.2 Beschrijving Aanbestedende dienst**

De DutchTech Zone (hierna DTZ) is een samenwerking tussen diverse noordelijke provincies, gemeenten, onderwijsinstellingen en ondernemers binnen de maakindustrie en aanverwante branches. Het doel en visie van de DTZ is “Versterk het regionale verdienvermogen door te investeren in technologie, de kwaliteit van onze maakbedrijven, excellent vakmanschap en een aantrekkelijk vestigingsklimaat”. De DTZ moet één van de belangrijkste “industriële hotspots” van Nederland worden. Met hoogwaardige toegepaste (technologische) kennis en vakmanschap in haar hele economische en sociale DNA. Hierdoor moet het industrieprofiel versterkt worden en kracht uitstralen in Nederland maar ook in de Duitse grensregio. Voor meer informatie over Dutch TechZone: [De regio | Verbinden door samenwerken | Dutch TechZone](#)

De samenwerking binnen de DTZ (die al sinds 2018 actief is) is met ingang van 1 januari 2026 verlengt voor een periode van 4 jaar tot en met 31 december 2029.

Door het Program Board (het hoogste orgaan binnen de samenwerking en verantwoordelijk voor de economische visie en strategie en externe positionering van DTZ) is aangegeven dat zij programmamanagementdiensten ten behoeve van de samenwerking binnen DTZ wil aanbesteden om uitvoering te geven aan de visie. Aangezien de huidige programmadirecteur al sinds 2018 ingehuurd wordt door DTZ en dit vanwege gewijzigde wetgeving niet langer rechtmatig doorgezet kan worden, dient de invulling van deze dienstverlening (opnieuw) aanbesteed te worden. Door op juiste wijze aan te besteden zullen de kosten van de dienstverlening conform Aanbestedingswet 2012 als rechtmatig kunnen worden beoordeeld ten tijde van de controle op de jaarrekening.

De gemeente Emmen treedt op als penvoerder voor de DTZ.

### 1.3 Inhoud van de opdracht

De opdracht betreft het leveren van een programmadirecteur voor het leveren van programmamanagementdiensten ten behoeve van de samenwerking binnen de DTZ-regio. De opdrachtnemer draagt bij aan de realisatie van de strategische doelstellingen van de samenwerking door het leveren van programmasturing, coördinatie en advisering op programmaniveau.

#### *Doel van de opdracht*

Het doel van de opdracht is het realiseren en borgen van een samenhangend en effectief functionerend programma, gericht op het vertalen van strategische ambities naar uitvoerbare plannen en concrete resultaten binnen de DTZ-regio.

#### *Huidige situatie*

De huidige invulling van programmamanagement binnen de DTZ-regio wordt beëindigd. De onderhavige opdracht betreft een nieuwe, op dienstverlening gebaseerde inrichting van programmasturing, waarbij nadrukkelijk wordt gestuurd op resultaatgerichtheid en zelfstandige uitvoering.

#### *Werkzaamheden*

De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het opleveren van de volgende resultaten:

- het faciliteren van effectieve samenwerking tussen betrokken stakeholders en ketenpartners;
- het bevorderen van transparantie in besluitvorming en voortgang van het programma;
- het opstellen, actualiseren en onderhouden van integrale programmaplannen;
- het ontwerpen, implementeren en optimaliseren van de programmatische governance- en sturingsstructuur;
- het inzichtelijk maken en borgen van samenhang tussen projecten, inclusief beheersing van planning, middelen en kwaliteit;
- het periodiek opleveren van voortgangsrapportages en managementinformatie;
- het formuleren van strategische adviezen aan het Program Board over richting, prioritering en ontwikkeling van het programma.

De rol van de programmadirecteur zit vooral in strategische advisering, het verbinden van partners en het realiseren van samenhang binnen de samenwerking. Zaken als programmaplannen, governance, rapportages en sturingsinformatie zijn belangrijk, maar meer ondersteunend aan de opdracht.

De opdrachtnemer voert de werkzaamheden (materieel) zelfstandig uit en bepaalt zelf de wijze waarop de resultaten worden gerealiseerd.

De benodigde inzet in tijd is afhankelijk van de voortgang en complexiteit van de opdracht en ligt naar verwachting gemiddeld rond de 24 uur per week (gemiddelde indicatieve omvang), zonder dat dit een verplichting tot het verrichten van arbeid gedurende een vast aantal uren inhoudt.

De opdracht heeft een resultaatgericht karakter en richt zich op het realiseren van concrete programmatische outputs zoals nader omschreven in deze opdrachtomschrijving.

#### **1.4 De vorm en de duur van de opdracht**

Deze opdracht betreft een overheidsopdracht.

Gedurende de afgelopen 4 jaar (2022 tm 2025) is een bedrag van afgerond € 575.000 (incl. reiskosten ex. BTW) uitgegeven aan de inzet van een Programmadirecteur DTZ. Dit bedrag is gebaseerd op een inzet van gemiddeld 24 uur per week per jaar.

De opdracht betreft een dienst:

De uitvoering van de opdracht is gepland vanaf het moment van inwerkingtreding van de Overeenkomst, gepland van 1 januari 2027 tot en met 31 december 2029, met een optie tot tweemaal een wederzijdse verlenging van twee jaar (tot maximaal 31 december 2033). De Overeenkomst wordt gesloten door ondertekening van de definitieve Overeenkomst door beide partijen.

Let op: de bij Inschrijving aangeboden Programmadirecteur dient voor uitvoering van de Overeenkomst beschikbaar te zijn. Indien deze na gunning of na ingang van de overeenkomst niet beschikbaar blijkt te zijn, zal de Overeenkomst niet tot stand komen of ontbonden worden en zal Opdrachtgever de Overeenkomst sluiten met de Inschrijver die op de tweede plaats in de rangorde is geëindigd (of nummer drie als de nummer een en twee zijn afgevallen, enz., enz.)

#### **1.5 Conceptovereenkomst**

In de conceptovereenkomst (zie bijlage) zijn de contractvoorwaarden voor deze opdracht opgenomen. Voor bepalingen in de conceptovereenkomst die strijdig zijn met de van toepassing verklaarde algemene voorwaarden geldt dat de bepalingen uit de conceptovereenkomst leidend zijn.

#### **1.6 Algemene Inkoopvoorwaarden**

De algemene voorwaarden van Inschrijver zijn uitdrukkelijk niet van toepassing. Uitsluitend de Algemene Inkoopvoorwaarden gemeente Emmen voor leveringen en diensten, die als bijlage is bijgevoegd, zullen van toepassing zijn.

## **2 Procedure van aanbesteding**

### **2.1 Definities**

In deze offerteaanvraag wordt gebruik gemaakt van de volgende definities. Deze definities gelden voor de gehele aanbestedingsprocedure.

Aanbestedende dienst

Gemeente Emmen namens DTZ , gevestigd te Raadhuisplein 1 in Emmen.

Aanbestedingsdocumenten

Alle documenten die door of namens de Aanbestedende dienst zijn opgesteld voor de aanbestedingsprocedure en beschikbaar zijn gesteld in het kader van deze aanbestedingsprocedure.

Inschrijving

De ingediende offerte van een inschrijvende partij op deze aanbesteding.

Inschrijver

De ondernemer die een Inschrijving heeft ingediend.

Overeenkomst

De schriftelijke afspraken tussen Gemeente Emmen (opdrachtgever) en de definitief gegunde partij die de opdracht gaat uitvoeren (opdrachtnemer) op basis van de Aanbestedingsdocumenten, de Inschrijving en overige tijdens de aanbestedingsprocedure aan de orde gekomen zaken.

Daarnaast zijn de definities zoals opgenomen in artikel 1.1 Aw 2012 van toepassing.

## **2.2 Aanbestedingsprocedure**

De Aanbestedende dienst voert een Europese openbare aanbestedingsprocedure uit. De aanbestedingsprocedure vindt plaats op basis van de Aanbestedingswet 2012 (Aw 2012).

De openbare procedure houdt in dat iedere geïnteresseerde die voldoet aan de gestelde eisen, een Inschrijving mag indienen en mag meedingen naar gunning van de opdracht. De Inschrijvers dienen zich te realiseren dat hun aanbod éénmalig en definitief is met de Inschrijving die wordt ingediend. Door in te schrijven gaat de Inschrijver onvoorwaardelijk akkoord met alle gestelde eisen en voorwaarden. De openbare procedure biedt géén ruimte voor het voeren van onderhandelingsgesprekken.

De voertaal tijdens de aanbestedingsprocedure, tijdens contractering en tijdens de uitvoering van de opdracht is Nederlands. Alle documenten van zowel de Inschrijver als de Aanbestedende dienst zijn in het Nederlands gesteld, tenzij anders aangegeven.

## **2.3 Elektronisch medium**

In deze aanbestedingsprocedure worden alle Aanbestedingsdocumenten via een elektronisch medium digitaal beschikbaar gesteld.

Hiervoor wordt gebruik gemaakt van Tendered. Een handleiding over het gebruik van Tendered is te vinden onder de supportpagina van Tendered.

## **2.4 Communicatie**

Alle communicatie vindt uitsluitend plaats via de berichtenmodule van Tendered.

Het is tijdens de gehele aanbestedingsprocedure uitdrukkelijk niet toegestaan op andere dan de omschreven wijze contact op te nemen met medewerkers van Aanbestedende dienst of door Aanbestedende dienst betrokken derden over deze aanbestedingsprocedure. Inschrijvers die zich hier niet aan houden, kunnen worden uitgesloten van verdere deelname aan de aanbesteding. Als er sprake is van een storing, volg dan de procedure zoals beschreven in 2.9.

## **2.5 Planning**

Binnen deze procedure moeten Inschrijvers op verschillende momenten tijdig actie ondernemen. De Aanbestedende dienst streeft ernaar de planning zoals hieronder is opgenomen te realiseren.

Inschrijvers kunnen geen rechten ontleen aan deze planning. Aanbestedende dienst kan zonder opgave van redenen de planning aanpassen. Wanneer de planning wordt gewijzigd, zal Inschrijver tijdig worden geïnformeerd over de nieuwe planning.

Activiteit	Datum	Tijd
Tender publiceren	9 juli	
Deadline voor stellen vragen eerste ronde	8 september	12 uur
Streefdatum publicatie nota van inlichtingen/beantwoorden vragen	22 september	
Deadline voor stellen vragen tweede ronde	29 september	12 uur
Streefdatum publicatie nota van inlichtingen/beantwoorden vragen tweede ronde	8 oktober	
Deadline voor het indien van offertes	19 oktober	12 uur
Beoordelen Inschrijvingen	Direct na openen kluis	12:05
Interview	29 oktober	
Streefdatum voorlopige gunning	19 november	
Streefdatum definitieve gunning	10 december	
Ingangsdatum Overeenkomst	1 januari 2027	

## 2.6 Nota van Inlichtingen

Inschrijver heeft de mogelijkheid om tijdens de nota van inlichtingen vragen te stellen, waaronder ook wordt begrepen het doen van tekstvoorstellen, het plaatsen van opmerkingen en kenbaar maken van (potentiële) bezwaren. De Aanbestedende dienst zal schriftelijk gestelde vragen beantwoorden in één of meerdere Nota's van inlichtingen. Er kan voor gekozen worden vragen al eerder, tussendoor, te beantwoorden.

Er zijn ten behoeve van deze aanbesteding twee vragenronden gepland. Aangezien vragen voor de tweede ronde alleen betrekking kunnen hebben op vragen die gesteld zijn voor de eerste nota van inlichtingen wordt van Inschrijvers een proactieve en zorgvuldige houding verwacht. Eventuele wijzigingen en aanvullingen op deze offerteaanvraag in de nota's van inlichtingen dient de Inschrijver onvoorwaardelijk te accepteren, evenals het gegeven dat deze wijzigingen en aanvullingen prevaleren boven de bepalingen in deze offerteaanvraag.

### Eerste vragenronde

Vragen kunnen uiterlijk tot de in de planning genoemde datum worden gesteld, waar mogelijk voorzien van motivering/toelichting. Te laat ingediende vragen c.q. vragen ingediend na verzending van de nota van inlichtingen worden in principe niet beantwoord. Dit is alleen anders indien Aanbestedende dienst van mening is dat de vraag dermate essentieel is dat beantwoording hiervan noodzakelijk is voor alle Inschrijvers.

De geanonimiseerde vragen worden omstreeks de in de planning genoemde datum door de Aanbestedende dienst beantwoord. Inschrijver heeft de mogelijkheid voor de nota van inlichtingen vragen over en/of tekstvoorstellen voor wijziging van de conceptovereenkomst en algemene inkoopvoorwaarden met motivering in te dienen. Aanbestedende dienst behoudt zich het recht voor om tekstvoorstellen niet over te nemen, aangepast over te nemen of over te nemen.

### **Tweede vragenronde**

Na de eerste nota van inlichtingen worden Inschrijvers in de gelegenheid gesteld nadere vragen te stellen over de beantwoording van de eerder gestelde vragen. Inschrijver dient hierbij specifiek aan te geven op welk vraagnummer haar nadere vraag ziet.

De nadere vragen kunnen uiterlijk tot de in de planning genoemde datum worden gesteld, waar mogelijk voorzien van motivering/toelichting. Te laat ingediende vragen c.q. vragen ingediend na verzending van de tweede nota van inlichtingen worden in principe niet beantwoord. Dit is enkel anders indien Aanbestedende dienst van mening is dat de vraag dermate essentieel is dat beantwoording hiervan noodzakelijk is voor alle Inschrijvers.

De geanonimiseerde nadere vragen worden omstreeks de in de planning genoemde datum door de Aanbestedende dienst in een tweede en laatste nota van inlichtingen beantwoord.

### **2.7 Indienen Inschrijving**

In de planning wordt aangegeven voor welke datum en tijdstip de Inschrijving, inclusief alle vereiste bijlagen, ingediend moet zijn. Inschrijver dient zijn Inschrijving in via Tendered. De Inschrijving moet op de daarvoor bestemde plaatsen in Tendered geüpload worden. Als een Inschrijving op een andere manier wordt ingediend, wordt deze niet in behandeling genomen.

**Let op:** Na de sluitingsdatum/tijdstip voor het indienen van Inschrijvingen sluit de digitale kluis. Het is daarna niet meer mogelijk stukken aan te leveren of te wijzigen. Aanbestedende dienst raadt de Inschrijvers aan om alle benodigde bestanden tijdig klaar te zetten voor het online indienen van uw Inschrijving, zodat bij onvoorziene problemen bij de aanlevering de helpdesk van Tendered nog kan ondersteunen om alle informatie op de juiste wijze aan te leveren. Inschrijver blijft verantwoordelijk voor het tijdig en correct indienen van de Inschrijving, zoals is omschreven in deze aanbesteding.

De Inschrijving moet voldoen aan de voorschriften en voorwaarden zoals opgenomen in de offerteaanvraag inclusief bijlagen.

De digitale kluis opent niet eerder dan 15 minuten na het uiterste tijdstip voor het indienen van Inschrijvingen, op voorwaarde dat er geen sprake is van storingen (zie 2.9 Storingen). De opening vindt niet in het openbaar plaats. Er worden geen Inschrijvers toegelaten bij de opening.

Inschrijver moet rekening houden met hetgeen is opgenomen in de verdere paragrafen over in te dienen bewijsmiddelen en overige na te vragen documenten. Een overzicht van de in te dienen bewijsmiddelen en overige documenten is hieronder opgenomen. Waar gevraagd wordt om bewijsmiddelen te overleggen na voorlopige gunning, dient de voorlopig gegunde partij deze binnen **10 werkdagen** te overleggen. Indien de bewijsstukken niet binnen 10 werkdagen zijn

overgelegd, behoudt Aanbestedende dienst zich het recht voor de offerte van Inschrijver terzijde te leggen en de opdracht te gunnen aan de als tweede in rang geëindigde Inschrijver.

Met het indienen van een Inschrijving stemt de Inschrijver volledig en onvoorwaardelijk in met de in de Aanbestedingsstukken, inclusief de bijlagen, gestelde eisen, voorschriften en voorwaarden.

In de tabel staat een overzicht van de in te dienen stukken.

Paragraaf	In te dienen stuk	Rechtsgeldig ondertekend	Bij Inschrijving	Bij voorlopige gunning
3.3.1	UEA	x	x	
3.3.1	GVA			x
	Verklaring belastingdienst			x
3.3.1	Verklaring sanctiepakket Rusland	x	x	
3.3.2	Polis beroepsaansprakelijkheidsverzekering			x
3.3.2.2	Verklaring Omtrent Gedrag (VOG)			x
3.3.3	Bijlage standaard referenties	x	x	
3.3.4	Uittreksel inschrijving handelsregister (KvK)		x	
3.4	UEA('s) bij beroep op een derde	x	x	
3.5	Concernverklaring	x	x	
3.6	Verklaring zelfstandige inschrijving	x		x
3.7	Garantstelling concern	x	x	
5.1	Ingevuld prijzenblad	x	x	
5.2	Schriftelijke uitwerking van het kwalitatieve gunningscriterium	x	x	

Aan dit overzicht kan Inschrijver geen rechten ontleen. Inschrijver blijft altijd zelf verantwoordelijk voor het indienen van een volledige Inschrijving. Stukken die genoemd worden in de kolom 'bij voorlopige gunning' zal Aanbestedende dienst aan Inschrijver(s) opvragen bij voorlopige gunning.

## 2.8 Geheimhouding

Een Inschrijver zal alle informatie, die door de Aanbestedende dienst wordt verstrekt, als vertrouwelijk behandelen en niet aan derden ter beschikking stellen. Indien de Inschrijver een onderaannemer wenst in te zetten of als combinatie inschrijft, mag de Inschrijver de benodigde informatie aan deze verstrekken, onder de voorwaarde dat deze onderaannemers of combinanten zich aan de geheimhouding houden.

De Aanbestedende dienst behandelt Inschrijvingen als vertrouwelijk en handelt conform artikel 2.57 lid 1 Aw 2012.

## 2.9 Storingen

Als er sprake is van een aantoonbare storing van Tenederend waardoor het indienen van een tijdige Inschrijving voor het sluiten van de digitale kluis niet mogelijk is, kan de Aanbestedende dienst na de

sluitingsdatum/ -tijdstop besluiten de inschrijftermijn te verlengen. Dit is een eenzijdig recht van de Aanbestedende dienst en nadrukkelijk geen plicht. De Aanbestedende dienst kan niet van dit recht gebruik maken als de kluis is geopend omdat zij dan kennis heeft kunnen nemen van de ontvangen Inschrijvingen.

De Aanbestedende dienst zal een verzoek tot uitstel enkel in overweging nemen wanneer aan het onderstaande is voldaan:

1. de potentiële Inschrijver aantoont tijdig, uiterlijk binnen 15 minuten na het sluiten van de kluis, melding van de storing te hebben gemaakt bij Tendered, en;
2. de potentiële Inschrijver de Aanbestedende dienst direct per e-mail via [inkoop@emmen.nl](mailto:inkoop@emmen.nl) - met als onderwerp 'Storing Tendered' en verzonden met hoge prioriteit/urgentie - helder en concreet op de hoogte heeft gebracht van de storing, en;
3. Tendered de betreffende storing heeft bevestigd, en;
4. de storing nadrukkelijk een storing van Tendered betreft en geen storing betreft die binnen de ICT-applicaties, netwerk, et cetera van de Inschrijver ligt.

Indien de Aanbestedende dienst besluit de termijn te verlengen worden alle (potentiële) Inschrijvers geïnformeerd over de verlenging. De (potentiële) Inschrijvers die al een Inschrijving (tijdig) hadden ingediend krijgen de gelegenheid om hun Inschrijving binnen de gestelde verlengingsperiode al dan niet te wijzigen of aan te vullen.

## **2.10 Procedure beoordeling en toetsing Inschrijving**

De ingediende Inschrijvingen worden na het openen van de kluis beoordeeld. In de hoofdstukken 3 tot en met 5 wordt beschreven hoe de Inschrijvingen worden beoordeeld.

Voor het gehele beoordelingsproces geldt dat de Inschrijvingen worden beoordeeld op basis van de ingediende Inschrijvingen.

## **2.11 Besluitvorming omtrent de gunning**

Aanbestedende dienst informeert alle Inschrijvers schriftelijk, gelijktijdig en gemotiveerd over de uitkomst van de aanbestedingsprocedure. Een Inschrijver die het niet eens is met het voornemen tot gunning kan, tot uiterlijk 20 kalenderdagen na de dag van verzending van het voornemen tot gunning, bezwaar maken tegen het voornemen tot gunning. Bezwaar kan uitsluitend worden gemaakt door het aanspannen van een kort geding bij de voorzieningen rechter van de Rechtbank Noord-Nederland, locatie Assen. Een kopie van de dagvaarding dient binnen de bezwaartermijn te worden verzonden per mail aan: [inkoop@emmen.nl](mailto:inkoop@emmen.nl).

Gedurende 20 kalenderdagen vanaf de dag na de datum van verzending van het bericht via Tendered inzake de gunningsbeslissing en afwijzing, zijn de afgewezen Inschrijvers in de gelegenheid een kort geding aanhangig te maken. Indien binnen die termijn geen correcte en betekende dagvaarding is ingediend, zal de Aanbestedende dienst overgaan tot definitieve gunning van de opdracht. Indien de afgewezen Inschrijvers niet, niet tijdig of niet correct een kort geding aanhangig maken, dan worden zij geacht uitdrukkelijk afstand te hebben gedaan van hun recht om de rechtmatigheid van de gunningsbeslissing en/of de gevoerde aanbestedingsprocedure door de rechter te laten toetsen en zijn zij niet-ontvankelijk in hun vorderingen indien zij alsnog een juridische

procedure aanhangig maken.

Indien op de voorgeschreven wijze een kort geding aanhangig wordt gemaakt, dan zal de Aanbestedende dienst de uitkomst van dat kort geding in principe afwachten alvorens over te gaan tot het sluiten van de Overeenkomst waarop het kort geding ziet. De Aanbestedende dienst behoudt zich verder het recht voor om een eventueel hoger beroep af te wachten alvorens hij tot sluiting van de Overeenkomst(en) overgaat.

Indien een (voorlopig afgewezen) Inschrijver een kort geding aanhangig maakt, stelt Aanbestedende dienst de winnende Inschrijver hiervan in kennis. De voorlopig gegunde partij zal dan in deze kortgedingprocedure, na overleg met Aanbestedende dienst interveniëren aan de zijde van de Aanbestedende dienst, op straffe van verval van hun recht om nog op te mogen komen tegen een eventueel gewijzigd gunningsvoornemen.

Aanbestedende dienst is bevoegd de voorlopige gunningsbeslissing te herzien zolang de opdracht niet definitief gegund is, zonder dat hieraan kosten zijn verbonden. Aan de gunningsbeslissing kan de winnende Inschrijver geen enkel recht ontlenen. De mededeling van de gunningsbeslissing houdt géén aanvaarding in van het aanbod (art. 6:217 lid 1 BW).

Indien naar het oordeel van de Aanbestedende dienst na voorlopige gunning blijkt dat het gunningsvoornemen gebrekkig, onjuist en/of onvolledig is, behoudt de Aanbestedende dienst zich het recht voor het gunningsvoornemen, waaronder de motivering en/of de gronden te wijzigen, in te trekken en/of aan te vullen.

### **2.12 Gestanddoening**

De Inschrijver doet zijn Inschrijving gestand voor een periode van minimaal 90 dagen, gerekend vanaf de sluitingsdatum voor het indienen van de Inschrijvingen.

Mocht tegen deze aanbesteding een kort geding worden aangespannen, dan zal de gestanddoeningstermijn van de Inschrijvingen automatisch worden verlengd tot 14 kalenderdagen na de uitspraak van de rechtbank. Aangewende rechtsmiddelen schorten de gestanddoeningstermijn niet op. In overige gevallen kan de Aanbestedende dienst de Inschrijvers verzoeken de gestanddoeningstermijn te verlengen. De Inschrijver kan aan een dergelijk verzoek geen recht tot (voorlopige) gunning ontlenen.

### **2.13 Rechtsverwerking**

De aanbestedingsstukken in Tenderned zijn met grote zorg samengesteld. De Aanbestedende dienst verwacht een proactieve houding van de Inschrijvers of gegadigden, wat betekent dat eventuele onduidelijkheden, onrechtmatigheden, tegenstrijdigheden en/of onvolkomenheden zo spoedig mogelijk - dat wil zeggen uiterlijk 5 kalenderdagen na de laatste nota van inlichtingen aan de Aanbestedende dienst gemeld worden. Na het verstrijken van de uiterste termijn waarbinnen de Inschrijvingen moeten zijn ingediend, vervalt het recht van Inschrijver of gegadigde om bezwaar te maken tegen eventuele onduidelijkheden in de aanbestedingsstukken.

Door het indienen van de Inschrijving, stemt Inschrijver onvoorwaardelijk in met de inhoud van de

aanbestedingsstukken. De Aanbestedende dienst is dan op geen enkele wijze aansprakelijk voor de gevolgen van eventuele onduidelijkheden in de aanbestedingsstukken. Indien een Inschrijver een kort geding aanhangig maakt, zijn andere Inschrijvers verplicht om op verzoek van de aanbesteder in dat kort geding te interveniëren. Als aan een dergelijk verzoek niet wordt voldaan, dan vervalt bovendien het recht van de verzochte Inschrijver om op te komen tegen gevolgen van een hem onwelgevallige uitspraak. Dergelijke gevolgen kunnen zijn: de intrekking van de gunningsbeslissing, de gunning aan een andere Inschrijver, de intrekking van de aanbesteding of heraanbesteding.

#### **2.14 Klachten aanbesteding**

Klachten met betrekking tot de aanbestedingsprocedure kunnen worden ingediend bij het klachtenmeldpunt op het e-mailadres: [klachtaanbesteding@emmen.nl](mailto:klachtaanbesteding@emmen.nl).

Klachten kunnen betrekking hebben op het niet naleven van wettelijke bepalingen of inbreuk op algemene aanbestedingsbeginselen. Een klacht moet schriftelijk worden ingediend en moet duidelijk en gemotiveerd aangeven op welk aspect van de aanbestedingsprocedure de klacht betrekking heeft. De klacht bevat verder de dagtekening, naam en adres van de ondernemer en de naam van de aanbesteding.

Een klacht wordt zo spoedig mogelijk afgehandeld; de klager wordt daarover geïnformeerd.

De klachtenregeling aanbesteden is gepubliceerd en te raadplegen op [Klachtenregeling aanbestedingsprocedure | Gemeente Emmen](#).

#### **2.15 Voorbehouden aanbesteder**

De Aanbestedende dienst behoudt zich te allen tijde het recht voor om de aanbestedingsprocedure (tussentijds) stop te zetten of eenzijdig in te trekken. Inschrijvers hebben in beginsel geen recht op vergoeding van eventueel gemaakte kosten en/of geleden schade. Een dergelijke intrekking staat er niet aan in de weg dat de Aanbestedende dienst dezelfde opdracht in de toekomst al dan niet gewijzigd heraanbesteedt.

### **3 Uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen**

#### **3.1 Algemeen**

In dit deel van de offerteaanvraag wordt beschreven op welke wijze de ingediende Inschrijvingen beoordeeld worden, welke uitsluitingsgronden van toepassing zijn en aan welke geschiktheidseisen de Inschrijver dient te voldoen.

Als een Inschrijving bij stappen benoemd in de paragrafen 3.2 en 3.3, inclusief alle subparagrafen, van dit hoofdstuk op (ondergeschikte) onderdelen vragen oproept kan Aanbestedende dienst besluiten de Inschrijving verder te beoordelen en navraag enkel uit te voeren bij de Inschrijver die voor gunning van de opdracht in aanmerking komt. Als uit navraag blijkt dat de Inschrijving niet voldoet, is deze alsnog ongeldig en wordt de als tweede geëindigde Inschrijver als beoogd opdrachtnemer aangemerkt.

Daarnaast kan Aanbestedende dienst besluiten om vragen te stellen en/of nadere bewijsmiddelen te laten overleggen. De Aanbestedende dienst behoudt zich het recht voor de gegevens uit de Inschrijving op juistheid te controleren, bijvoorbeeld door middel van controle van die informatie bij of door derden. De Aanbestedende dienst behoudt zich voorts het recht voor door een Inschrijver ingediende documenten die niet volledig zijn en/of juist zijn en/of niet voldoen aan de daaraan in de offerteaanvraag gestelde vereisten niet in behandeling te nemen. Dit kan tot ongeldigheid van de Inschrijving leiden.

### **3.2 Vaststellen volledigheid en geldigheid van de Inschrijvingen**

Eerst zal worden vastgesteld of de Inschrijving volledig en geldig is.

Volledig betekent dat alle stukken die ingediend moeten worden, ook feitelijk en compleet worden ingediend op de in deze offerteaanvraag voorgeschreven wijze. Het is uitdrukkelijk niet toegestaan vaste tekst van standaardformulieren te wijzigen.

Geldig betekent dat de documenten die ondertekend moeten worden, rechtsgeldig zijn ondertekend, door een uit het handelsregister blijkende bevoegd persoon. De stukken dienen te zijn ondertekend met een "natte handtekening" en als digitale scan te worden ingediend. Inschrijver moet de originele hardcopy binnen twee dagen aan de Aanbestedende dienst overleggen, indien de Aanbestedende dienst hier om verzoekt.

Inschrijver dient een onvoorwaardelijke Inschrijving in te dienen. Dat wil zeggen dat de Inschrijving geen 'mitsen en maren' mag bevatten. Een Inschrijving onder voorwaarden en/of voorbehouden wordt terzijde gelegd en uitgesloten van verdere beoordeling.

Daarnaast dienen de standaardverklaringen in de bijlagen op de gevraagde manier te worden ingevuld en waar specifiek naar gevraagd te zijn ondertekend. Zie voor een overzicht van de in te dienen stukken paragraaf 2.7.

Als de Inschrijving onvolledig of ongeldig is, dan wordt deze niet verder beoordeeld, tenzij Aanbestedende dienst besluit dat dit een kennelijke omissie is. Het ontbreken van documenten in het kader van gunningscriteria wordt niet aangemerkt als een kennelijke omissie.

### **3.3 Beoordelen uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen**

Wanneer de Inschrijving volledig en geldig is, wordt er vervolgens gekeken naar de geschiktheidseisen en uitsluitingsgronden. Is een uitsluitingsgrond op de Inschrijver van toepassing, dan wordt de Inschrijving uitgesloten van de aanbestedingsprocedure en komt Inschrijver niet voor gunning van de opdracht in aanmerking. Voor de uitsluitingsgronden geldt dat wanneer er sprake is van een situatie zoals bedoeld in de artikelen 2.87a en/of 2.88 Aw én Aanbestedende dienst van mening is dat er sprake is van een dergelijke situatie, de Inschrijving niet uitgesloten wordt.

Aanbestedende dienst zal eveneens controleren of de Inschrijver aan de geschiktheidseisen, zoals die in dit hoofdstuk zijn opgenomen, voldoet. Indien de Inschrijving niet voldoet aan één of meerdere geschiktheidseisen, zal de Inschrijving terzijde worden gelegd en komt Inschrijver niet voor gunning van de opdracht in aanmerking.

### 3.3.1 Uitsluitingsgronden

#### 3.3.1.1 Dwingende en facultatieve uitsluitingsgronden op basis van de Aanbestedingswet

De Inschrijver dient in deel III A van het Uniform Europees Aanbestedingsdocument (hierna UEA) te verklaren dat er geen sprake is van een in de afgelopen **vijf (5)** jaren onherroepelijk geworden rechterlijke uitspraak jegens Inschrijver, in de zin van alle in artikel 2.86 Aw 2012 beschreven redenen, op straffe van uitsluiting van deze aanbestedingsprocedure. De verplichting tot uitsluiting van de Inschrijver is ook van toepassing wanneer de bij onherroepelijk vonnis veroordeelde persoon lid is van het bestuurs-, leidinggevend of toezichthoudend orgaan van Inschrijver of indien hij daarin een vertegenwoordigings-, beslissings- of controlebevoegdheid heeft.

De Inschrijver dient daarnaast in deel III B van het UEA te verklaren dat er geen sprake is van een onherroepelijke en bindende rechterlijke of administratieve beslissing overeenkomstig de wettelijke bepalingen van het land waar de gegadigde of de Inschrijver is gevestigd of overeenkomstig nationale wettelijke bepalingen is vastgesteld dat de Inschrijver niet voldoet aan zijn verplichtingen tot betaling van belastingen of sociale zekerheidspremies.

De Inschrijver dient tevens ook in deel III C van het UEA te verklaren dat geen sprake is van de situaties als genoemd in artikel 2.87 Aw 2012. Op deze aanbestedingsprocedure zijn de volgende facultatieve uitsluitingsgronden van toepassing:

- Schending verplichting o.b.v. milieu-, sociaal- of arbeidsrecht (art. 2.87 lid 1 sub a Aw 2012);
- Faillissement, insolventie of gelijksoortig (art. 2.87 lid 1 sub b Aw 2012);
- Ernstige beroepsfout (art. 2.87 lid 1 sub c Aw 2012);
- Vervalsing van de mededinging (art. 2.87 lid 1 sub d Aw 2012);
- Belangenconflict (art. 2.87 lid 1 sub e Aw 2012);
- Betrokken bij de voorbereiding (art. 2.87 lid 1 sub f Aw 2012);
- Prestaties uit het verleden (art. 2.87 lid 1 sub g Aw 2012);
- Valse verklaring (art. 2.87 lid 1 sub h Aw 2012);
- Onrechtmatige beïnvloeding (art. 2.87 lid 1 sub i Aw 2012).

De Inschrijver dient daarbij ook in deel III B van het UEA te verklaren dat geen sprake is van onderstaande facultatieve uitsluitingsgrond:

- Betaling belasting of sociale premies (art. 2.87 lid 1 sub j Aw 2012).

Voor de facultatieve uitsluitingsgronden geldt een terugkijktermijn van **drie (3)** jaren. Met uitzondering van de uitsluitingsgronden 'Faillissement, insolventie, of gelijksoortig', 'belangenconflict', en 'betrokken bij de voorbereiding'. Voor deze uitsluitingsgronden geldt dat hiervan geen sprake mag zijn jegens deze aanbesteding.

Het UEA is de eigen verklaring van Inschrijver dat uitsluitingsgronden niet van toepassing zijn. Inschrijver verklaart daarin dat er voldaan wordt aan alle eisen en voorwaarden. Inschrijver moet het UEA altijd indienen bij de Inschrijving.

De verklaring dient rechtsgeldig ondertekend te zijn door een uit het handelsregister blijkende vertegenwoordigingsbevoegde.

Het UEA dient de naam van de rechtsgeldig vertegenwoordigingsbevoegde te bevatten en te zijn ondertekend met een handtekening van deze vertegenwoordigingsbevoegde. Het getekende document dient gescand te worden en te worden ingediend bij de Inschrijving. Een UEA die niet rechtsgeldig ondertekend is, kan terzijde worden gelegd van de Inschrijving.

**Start het digitale UEA in Tendered en upload het geprinte PDF-formulier met rechtsgeldige 'natte handtekening' van de vertegenwoordigingsbevoegde onder "uploaden UEA" in Tendered.**

De voorlopig gegunde partij moet onderstaande bewijsstukken volgens artikel 2.89 Aw 2012 aan de Aanbestedende dienst overleggen. Deze dienen tijdig aangevraagd te worden. **Hou rekening met een aanvraagperiode van 8 weken;**

- Gedragsverklaring (GVA), niet ouder dan twee (2) jaar op het moment van Inschrijving. Deze is [hier](#) aan te vragen.
- Verklaring Belastingdienst (Verklaring betalingsgedrag nakoming fiscale verplichtingen), niet ouder dan zes maanden op het moment van Inschrijving. Deze is [hier](#) aan te vragen.
- Eventuele overige bewijsmiddelen, indien Aanbestedende dienst dit heeft aangegeven.

Inschrijver moet deze bewijsstukken binnen **tien (10)** kalenderdagen na verzoek van de Aanbestedende dienst overleggen. Inschrijver dient rekening te houden met eventuele aanvraagtermijnen met betrekking tot de bewijsmiddelen. Wanneer Inschrijver niet binnen de gevraagde termijn de gevraagde bewijsstukken kan overleggen, kan uw offerte ongeldig worden verklaard en behouden wij ons het recht voor om de opdracht te gunnen aan de als tweede geëindigde Inschrijver.

Als Inschrijver bij het indienen van zijn Inschrijving begeleiding krijgt van een adviseur of adviesbureau en deze begeleidt ook concurrerende Inschrijvers, bestaat de schijn van belangenverstrengeling en/of de schijn van beïnvloeding en/of afstemming van Inschrijvingen. Inschrijver is verantwoordelijk voor het handelen van door haar ingeschakelde adviseurs als haar eigen handelen. Op eerste verzoek van Aanbestedende dienst dient Inschrijver aan te tonen dat er geen sprake is van belangenverstrengeling en op welke wijze dit met effectieve maatregelen is geborgd. Niet tijdig reageren dan wel naar het oordeel van de Aanbestedende dienst onvoldoende aangetoond kan leiden tot uitsluiting en ongeldigheid van de Inschrijving.

### 3.3.1.2 Verklaring Russische sancties Europese Unie

Vanuit de Europese Unie geldt een verbod op overheidsaanbestedingen met een Russische partij. In dit kader dient Inschrijver bijgevoegde "Verklaring Sanctiepakket Rusland" in te vullen en te ondertekenen door perso(n)en die bevoegd is (zijn) om de onderneming rechtsgeldig te vertegenwoordigen en zij dienen deze ingevulde en ondertekende verklaring bij hun Inschrijving te voegen. Wanneer bedoelde verklaring niet naar waarheid is ingevuld en/of het genoemde verbod wél op de Inschrijver van toepassing is, dan leidt dit tot uitsluiting van (verdere) deelname aan deze aanbestedingsprocedure.

De Aanbestedende dienst behoudt zich uitdrukkelijk het recht voor om de inhoud van de verklaring op juistheid te controleren. Let wel, deze uitsluitingsgrond geldt naast de gebruikelijke

uitsluitingsgronden die van toepassing zijn verklaard in het UEA.

### 3.3.1.3 Wet BIBOB

De Aanbestedende dienst heeft de bevoegdheid om de gegunde partij en zijn eventuele opdrachtgevers, eigenaren en vennoten te (laten) onderzoeken op het voldoen aan één of meerdere van de van toepassing zijnde uitsluitingsgronden. Hiervoor kan onder andere de Wet Bevordering Integriteitsbeoordelingen door het Openbaar Bestuur (Bibob) worden gebruikt. De gegunde partij moet hieraan meewerken. Als de gegunde partij weigert om mee te werken of het onderzoek frustreert, behoudt Aanbestedende dienst zich het recht voor om de Inschrijving af te wijzen of de Overeenkomst onmiddellijk op te schorten, te ontbinden of te beëindigen naar eigen keuze, zonder dat Aanbestedende dienst verplicht is om eventuele schade te vergoeden en zonder dat een termijn in acht hoeft te worden genomen.

### 3.3.1.4 Bepalingen inzake belastingen, milieubescherming, arbeidsbescherming en arbeidsvoorwaarden

Door het indienen van een Inschrijving verklaart Inschrijver dat hij bij het opstellen van zijn Inschrijving rekening heeft gehouden met de verplichtingen op het gebied van het milieu-, sociaal en arbeidsrecht volgens het recht van de Europese Unie, het nationale recht of collectieve arbeidsovereenkomsten of volgens Bijlage X van richtlijn 2014/24/EU vermelde bepalingen van internationaal milieu-, sociaal en arbeidsrecht.

Inschrijvers kunnen informatie over verplichtingen ten aanzien van de bepalingen inzake belastingen, milieubescherming, arbeidsbescherming en arbeidsvoorwaarden, als bedoeld in artikel 2.81 Aw 2012, die gelden in Nederland, verkrijgen via:

- Met betrekking tot belastingen: Ministerie van Financiën, Den Haag ([www.minfin.nl](http://www.minfin.nl) en/of [www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl));
- Met betrekking tot milieubescherming: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Den Haag (<http://www.minienw.nl>);
- Met betrekking tot arbeidsbescherming en arbeidsvoorwaarden: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag ([www.minszw.nl](http://www.minszw.nl)) en/of UWV ([www.uwv.nl](http://www.uwv.nl)).

De Aanbestedende dienst zal als de toepasselijke verplichting op het gebied van arbeidsbescherming en arbeidsvoorwaarden bij de uitvoering van een overheidsopdracht niet worden nageleefd hiervan melding maken bij de Inspectie SZW van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

### 3.3.2 Geschiktheidseisen

Als op de Inschrijver geen uitsluitingsgronden van toepassing zijn, dan wordt zijn geschiktheid beoordeeld aan de hand van onderstaande eisen inzake financiële en economische draagkracht, technische en beroepsbekwaamheid en beroepsbevoegdheid.

#### 3.3.2.1 Technische bekwaamheid en beroepsbekwaamheid

##### Referenties

Aanbestedende dienst eist dat Inschrijver over bepaalde kerncompetenties beschikt. Inschrijver moet dat bij de Inschrijving bewijzen door een referentie(s) op te geven met betrekking tot onderstaande kerncompetentie(s). Bij alle referentieopdrachten moet de Inschrijver de organisatie en leiding van de

opdrachten hebben verzorgd. Ook moet de referentieopdracht in de afgelopen 3 kalenderjaren succesvol zijn uitgevoerd. Ter onderbouwing van de volgende kerncompetenties dient Inschrijver een curriculum vitae (CV) toe te voegen.

- Kerncompetentie 1 - Minimaal 3 jaar aantoonbare werkervaring in een strategische of leidinggevende rol in een publiek-privaat of regionaal samenwerkingsverband
- Kerncompetentie 2 - Aantoonbare ervaring met bestuurlijke besluitvorming in een meervoudige opdrachtgeversrelatie (zoals bijvoorbeeld provincie én gemeenten).

Als bewijs dient Inschrijver de genoemde referenties, volgens het standaardformat (Bijlage - Standaardformat Referenties), toe te voegen aan de Inschrijving. Uit de referentie(s) dient duidelijk en ondubbelzinnig de gevraagde ervaring te blijken.

Dit houdt in dat Inschrijver per kerncompetentie maximaal één (1) referentie in kan dienen. Inschrijver mag met één (1) referentie aan meerdere kerncompetenties voldoen, op voorwaarde dat duidelijk en ondubbelzinnig uit de referentie blijkt op welke kerncompetenties de referentie ziet. Indien Inschrijver meer referenties indient dan is toegestaan, dan worden de extra referenties terzijde gelegd en alleen de referenties tot het gevraagde aantal in de beoordeling meegenomen.

#### 3.3.2.2 Kwaliteitsborging

De Inschrijver dient voldoende kennis en kunde in huis te hebben om de opdracht efficiënt en vakkundig uit te voeren. Inschrijver moet minimaal beschikken over een afgeronde HBO- of WO-opleiding in de richting van Economie, Bedrijfs- of Bestuurskunde.

Inschrijver dient daarnaast aan te tonen dat hij of zij betrouwbaar en van onbesproken gedrag is door in het bezit te zijn van een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG).

Als bewijs moet de voorlopig gegunde partij een kopie van het diploma of gelijkwaardig certificaat aan de Aanbestedende dienst overleggen. Op dat moment dient voorlopig gegunde partij eveneens een VOG te overleggen, die niet ouder is dan zes (6) maanden op het moment van voorlopige gunning.

Als Inschrijver niet over de vereiste diploma of certificaat beschikt, maar over een gelijkwaardig diploma of certificaat, dan dient zij dit in haar Inschrijving aan te geven en te omschrijven waarom het gelijkwaardig is. De Aanbestedende dienst moet uit de omschrijving kunnen opmaken dat het betreffende diploma of certificaat daadwerkelijk gelijkwaardig is. Inschrijver dient in de Inschrijving passend bewijs van de gelijkwaardigheid te leveren.

#### 3.3.2.3 Beroepsbevoegdheid

##### **Inschrijving handels- en beroepsregister**

Voor de uitvoering van de opdracht dient Inschrijver bevoegd te zijn, dat betekent dat Inschrijver dient aan te tonen dat hij volgens de voorschriften van de staat waarin hij is gevestigd in het beroepsregister of in het handelsregister is ingeschreven. Voor Inschrijvers gevestigd in Nederland geldt een Inschrijving in het handelsregister van de Kamer van Koophandel. Inschrijver overlegt hiertoe een recent uittreksel uit het handelsregister dat de feitelijke situatie op het moment van aanmelding weergeeft. Dit uittreksel mag maximaal 6 maanden oud zijn op de sluitingsdatum van

deze aanbesteding. Uit dit uittreksel moet de tekeningsbevoegdheid blijken voor minimaal de inschrijvingsom voor deze opdracht van degene die de Inschrijving heeft getekend.

### **3.4 Beroep op een ander**

In paragraaf 3.3.2 worden eisen gesteld aan de financiële of economische draagkracht en/of de technische en/of beroepsbekwaamheid. Als Inschrijver hier niet zelf aan voldoet kan Inschrijver een beroep doen op een andere ondernemer (derde). Dit kan op de volgende manieren:

- Met een beroep op de draagkracht van derden;
- Met onderaannemers waarop geen beroep gedaan wordt op de draagkracht;
- Als combinatie;
- Als coöperatie.

In het schema in bijlage 9 'Uitleg bij paragraaf 3.4 Beroep op derden' wordt aangegeven welk deel van het UEA ingevuld moet worden en welke stukken daarbij aangeleverd moeten worden. In de bijlage staan eveneens de verdere eisen waaraan voldaan moet worden bij de Inschrijving en gedurende de looptijd van de Overeenkomst.

Na gunning van de opdracht mag de opdrachtnemer tijdens de looptijd van de Overeenkomst de Inschrijver geen wijzigingen aanbrengen in de vorm waarin is ingeschreven. Hieronder valt ook het vervangen van een combinant of een onderaannemer. Deze kunnen niet vervangen worden zonder schriftelijke toestemming van de gemeente. Wijzigt de opdrachtnemer zonder schriftelijke toestemming de inschrijvingsvorm, dan kan de gemeente de Overeenkomst zonder nadere ingebrekestelling ontbinden.

### **3.5 Concern/holding/dochteronderneming en gelieerde ondernemingen (indien van toepassing)**

Met een concern wordt bedoeld: een economische eenheid waarin rechtspersonen en/of vennootschappen organisatorisch zijn verbonden. Deze ondernemingen zijn direct of indirect aan elkaar gelieerd met (financiële) deelnemingen. Als ondernemingen dezelfde aandeelhouders en/of bestuurders hebben, of de aandeelhouders en/of bestuurders invloed kunnen uitoefenen op of zicht hebben op de bedrijfsvoering van andere organisaties, is er sprake van een concern. Ook is sprake van een concern als directie en/of bestuurders van u ook werknemer of bestuurder zijn in een gelieerde (dochter/moeder) onderneming.

Met een holding en moedermaatschappij wordt bedoeld de hoogste maatschappij in de hiërarchie die zeggenschap over Inschrijver uitoefent. Onder zeggenschap valt de beslissende invloed die voornoemde hoogste maatschappij uitoefent over de samenstelling van het bestuur, de strategische beslissingen/bedrijfsvoering en het beleid van de Inschrijver. Van zeggenschap is in ieder geval sprake als Inschrijver (staf)afdelingen deelt met de hoogste maatschappij of als er sprake is van detachering van medewerkers tussen Inschrijver en de hoogste maatschappij. Van zeggenschap is ook sprake als de hoogste maatschappij inhoudelijk inzicht heeft in de keuzes, overwegingen en opgestelde documenten van Inschrijver.

Van een concern mogen meerdere ondernemingen een Inschrijving indienen. Inschrijvers dienen bij voorlopige gunning, op verzoek van Aanbestedende dienst, aan te tonen dat zij de Inschrijving onafhankelijk van elkaar hebben opgesteld en dat daarbij de vertrouwelijkheid is geborgd. Kan dit niet door één van de betreffende Inschrijvers worden aangetoond, dan leidt dit tot uitsluiting van alle tot het betreffende concern behorende Inschrijvers.

Inschrijver moet bij zijn Inschrijving verklaren:

- onderdeel uit te maken van het concern door het invullen van de bijlage ‘Concernverklaring’;
- in een bijlage inzichtelijk te maken welke ondernemingen onderdeel uitmaken van het concern door een beschrijving van de structuur en een organisatieschema/organogram van het concern bij te voegen.

De Aanbestedende dienst kan op deze wijze toetsen of er sprake is van dubbele Inschrijvingen zodat een zuivere mededinging gewaarborgd blijft.

Bovenstaande geldt ook voor een holding, een dochteronderneming of een andersoortig gelieerde onderneming.

### **3.6 Garantstelling concern (indien van toepassing)**

Als Inschrijver een beroep doet op de draagkracht van het concern om te voldoen aan een geschiktheidseis geldt hetgeen hieronder is opgenomen en vermeldt onder ‘beroep op derden’ onder 3.4.

Inschrijver moet de bijlage ‘Garantstelling concern’ bij zijn Inschrijving toevoegen. In de garantstelling verklaart de moedermaatschappij van Inschrijver dat zij zich namens Inschrijver bij gunning van de opdracht volledig en onvoorwaardelijk garant stelt voor de nakoming van de verplichtingen die uit de af te sluiten Overeenkomst voortvloeien en dat zij zich namens Inschrijver bij gunning van de opdracht volledig en onvoorwaardelijk garant stelt voor de uit Inschrijvers rechtshandelingen voortvloeiende schulden in het kader van deze opdracht, ook na eventueel faillissement of liquidatie van het bedrijf van Inschrijver. Een artikel 2:403 is niet voldoende. Het verschil tussen een artikel 2:403-verklaring en bijgevoegde bijlage is, dat de artikel 2:403-verklaring ziet op de schulden en/of verplichtingen die voortvloeien uit de Overeenkomst en dat de concernverklaring ziet op de verplichting de Overeenkomst na te leven.

Indien aantoonbaar geen sprake is van een zeggenschapsrelatie binnen het concern en Inschrijver geheel zelfstandig en onafhankelijk van de overige/hogere ondernemingen functioneert, dan hoeft de bijlage niet te worden ingediend. In dit geval moet er wel een artikel 2:403-verklaring worden ingediend als Inschrijver een beroep doet op de draagkracht van het concern om aan een geschiktheidseis te voldoen.

## **4 Programma van Eisen**

### **4.1 Programma van eisen**

In dit paragraaf staat het programma van eisen weergegeven, oftewel de eisen aan de uitvoering van de opdracht. Het programma van eisen bestaat uit een pakket van eisen met een knock-out karakter. Aan al deze eisen dient te worden voldaan en deze dienen onvoorwaardelijk te worden geaccepteerd en te zijn inbegrepen bij de aangeboden prijs, tenzij in deze offerteaanvraag expliciet anders is vermeld.

Mocht geïnteresseerde zich niet kunnen vinden in één of meerdere eisen van het programma van eisen, dan dient geïnteresseerde dit aan te geven in de nota van inlichtingen. Aan de hand daarvan

beslist de Aanbestedende dienst wat voor gevolgen dit heeft voor de aanbestedingsprocedure. Met het indienen van een Inschrijving gaat Inschrijver expliciet akkoord met alle eisen van het programma van eisen.

Het niet voldoen of kunnen voldoen aan één van deze eisen leidt automatisch tot uitsluiting van de aanbestedingsprocedure.

Hieronder staat het programma van eisen weergegeven. Het betreft uitvoeringsvoorwaarden.

## **4.2 Uitvoeringsvoorwaarden**

### **4.2.1 Bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering**

De Inschrijver dient verzekerd te zijn voor aansprakelijkheid door middel van een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering. Deze verzekering dekt minimaal € 1.250.000 per gebeurtenis en maximaal twee gebeurtenissen/uitkeringen per kalenderjaar. **Dit betreft een uitvoeringseis.**

Indien Aanbestedende dienst hierom vraagt dient een geldig verzekeringscertificaat of polisblad aangeleverd te worden.

### **4.2.2 Verklaring beschikbaarheid**

Inschrijver dient een verklaring aan te leveren waarin de beschikbaarheid conform opdrachtomvang (gemiddeld 24 uur per week) en de startdatum van de opdracht wordt verklaard.

### **4.2.3 Elektronisch factureren**

Oprachtnemer biedt zijn facturen elektronisch aan via het netwerk van Nederlandse Peppol Autoriteit. Bij het versturen van e-facturen is het toe te passen OIN-nummer: 00000001001969316000. Mocht dit nummer tijdens de looptijd van de Overeenkomst wijzigen dan meldt de gemeente Emmen dit aan Oprachtnemer. Meer informatie over elektronisch factureren is te vinden via deze link: [Wat is e-factureren? - Europa decentraal.](#)

### **4.2.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

De gemeente Emmen vindt duurzaamheid belangrijk en wil dit onderwerp opnemen in de offerteaanvraag. Vanwege duurzaamheid beperken we de vergoeding van de reiskosten tot een maximum van 100 km enkele reis.

## **5 Beoordeling van de Inschrijvingen: gunningscriterium**

Als een Inschrijving niet op eerdere gronden is uitgesloten, dan wordt overgegaan tot de inhoudelijke beoordeling van het aanbod van Inschrijver. De Inschrijvingen worden beoordeeld en gerangschikt op basis van het gunningscriterium 'beste prijs-kwaliteitverhouding', hierna aangeduid als: 'Beste PKV'. Wat Inschrijver aanbiedt bij de kwalitatieve gunningscriteria dient bij de opgegeven prijs te zijn inbegrepen, tenzij expliciet anders vermeld.

### **5.1 Beoordelingsmethodiek en beoordelingsprocedure**

Het gunningscriterium 'Beste PKV' bestaat uit de volgende subgunningscriteria en het te behalen aantal punten:

<b>G1 Prijs:</b>	<b>30</b>
<b>G2 Kwaliteit:</b>	<b>70</b>
<b>Maximaal te behalen totaal aantal punten: 100 punten</b>	

In het geval dat Inschrijvers een gelijk puntentotaal op hun Inschrijving hebben behaald, dan geldt het volgende:

Het subgunningscriterium kwaliteit (G2) met de grootste maximale waarde zal de doorslag geven, dus de Inschrijving met de hoogste waarde op (G2) zal als economisch meest voordelige gelden. Indien de Inschrijvingen op kwaliteit gelijk scoren, zal naar de (sub-)subgunningscriteria worden gekeken, in de volgorde waarin de (sub-)subgunningscriteria in deze offerteaanvraag zijn benoemd. Het (sub-)subgunningscriteria G2.1 zal eerst worden bekeken en de Inschrijving met de hoogste waarde op dit onderdeel zal als economisch meest voordelige worden aangemerkt. Indien Inschrijvers ook op K4 een gelijke waarde laten zien, zal naar G2.2 worden gekeken. Wanneer echter dit alles geen doorslag geeft, zal middels een loting worden bepaald welke Inschrijving als economisch meest voordelige Inschrijving op basis van beste prijs-kwaliteitverhouding zal gelden. Loting wordt uitgevoerd door een onafhankelijke ambtenaar van Aanbestedende dienst.

## **5.2 Subgunningscriterium: Prijs**

De vergoeding voor de dienstverlening wordt gekoppeld aan de uitvoering van de opdracht en de geleverde prestaties, op basis van vooraf overeengekomen All-in tarieven.

De Inschrijver dient All-in tarieven op te geven voor de dienstverlening. U dient uw tarieven aan te bieden conform het aangeleverde prijsinvalformulier opgenomen in de bijlagen. Inschrijver verklaart middels Inschrijving dat alle eisen zoals vermeld in het programma van eisen, en zoals aangepast in de nota('s) van inlichtingen, alsmede alle wensen zoals door Inschrijver geoffreerd zijn in de geoffreerde tarieven verwerkt zijn.

Het is Inschrijver uitsluitend toegestaan tarieven aan te bieden binnen de door de Aanbestedende dienst vastgestelde minimum- en maximumtarieven. Inschrijvingen met tarieven buiten deze bandbreedte worden als ongeldig terzijde gelegd.

Het aanbieden van een nultarief of negatieve tarieven is onder geen beding toegestaan. Eveneens leidt het niet invullen van (onderdelen van) de gevraagde tarieven tot ongeldigheid van de Inschrijving.

Bij de prijsvergelijking wordt de volgende formule gehanteerd:

*(laagste inschrijfprijs/inschrijfprijs van de te beoordelen Inschrijver) x 30 punten = score*

Aan de Inschrijver met het laagste tarief wordt de maximale score toegekend. De overige scores worden bepaald door het tarief van de laagste Inschrijver te delen door het tarief van de Inschrijver en deze te vermenigvuldigen met de maximaal te behalen score. Het behaalde aantal punten wordt afgerond op maximaal twee decimalen.

## **5.3 Subgunningscriterium: Kwaliteit**

Kwaliteit bestaat uit de volgende (sub-)subgunningscriteria en het te behalen maximaal aantal punten:

<b>G2.1 – Strategie op de opdracht</b>	45 punten
<b>G2.2 – Interview</b>	25 punten

Maximaal te behalen punten op kwaliteit: 70 punten

### 5.3.1 Beoordeling Kwaliteit

De leden van de beoordelingscommissie beoordelen de (sub-)subgunningscriteria afzonderlijk. De Inschrijvingen zullen absoluut worden beoordeeld. Dit houdt in dat op basis van de opgave van de Inschrijver aan ieder individueel antwoord een score wordt toegekend.

## G2.1 Strategie op de opdracht (max. 45 punten)

### Doel van de strategie op de opdracht

De gemeente Emmen treedt namens de DTZ op als Aanbestedende dienst en is op zoek naar een Programmadirecteur voor het uitvoeren van programmamanagementdiensten zoals beschreven in dit aanbestedingsdocument. De beoogde Programmadirecteur beschikt aantoonbaar over de volgende kwaliteiten, die essentieel zijn voor een effectieve uitvoering van de opdracht:

- **Bestuurlijke sensitiviteit** Heeft inzicht in politieke en bestuurlijke verhoudingen en herkent wanneer handelen noodzakelijk is dan wel terughoudendheid geboden is. Is in staat effectief te opereren binnen een meervoudige opdrachtgeverscontext, zonder het eigenaarschap van de opgave te verliezen.
- **Verbindend leiderschap** Brengt partijen met uiteenlopende belangen samen en bevordert samenwerking. Weet draagvlak te organiseren zonder te vervallen in consensusdwang.
- **Ondernemerschap** Begrijpt de dynamiek en behoeften van het bedrijfsleven, spreekt de taal van ondernemers en weet hierop sturend op te treden binnen het programma DTZ.
- **Stevigheid** Gaat inhoudelijke en bestuurlijke discussies niet uit de weg, durft standpunten in te nemen en weet daarbij relaties duurzaam te behouden.
- **Zelfstandig probleemoplossend vermogen** Functioneert effectief binnen een complexe programmastructuur zonder voortdurende aansturing. Toont initiatief en neemt actief eigenaarschap.

### Te beschrijven in de Strategie op de Opdracht

Inschrijver wordt verzocht in een Strategie op de Opdracht te beschrijven op welke wijze invulling wordt gegeven aan de gevraagde dienstverlening, met inachtneming van de doelstellingen van DTZ. Daarbij dient ten minste aandacht te worden besteed aan:

1. **Inzet van kennis en ervaring**  
Op welke wijze de kennis van en ervaring met (vergelijkbare regionale) ecosystemen wordt ingezet om de opdracht succesvol uit te voeren. Beschrijf tevens welke concrete resultaten binnen 6 en 12 maanden worden gerealiseerd binnen het DTZ-ecosysteem en hoe deze resultaten meetbaar worden gemaakt.
2. **Meerwaarde van de organisatie**  
De toegevoegde waarde van de organisatie voor de uitvoering van de opdracht.
3. **Visie op samenhang**  
De visie op de onderlinge samenhang tussen de verschillende onderdelen van de opdracht.
4. **Inzet van personen**  
Welke personen worden ingezet voor deze opdracht, inclusief de gevraagde functies, en welke specifieke meerwaarde zij bieden ten opzichte van de gestelde eisen. Inschrijver voegt de cv's van deze personen bij de inschrijving.

De beantwoording van dit kwalitatieve subgunningscriterium mag uit **maximaal 5 enkelzijdige A4** bestaan, lettertype Calibri 11 pt. Eventueel ter verduidelijking mogen in bijlage(n) beeldmateriaal, schema's of overzichten ingediend worden. De bijlage(n) worden niet meegenomen in de beoordeling van de kwaliteit. Wanneer het maximaal aantal pagina's wordt overschreden zal het teveel aan pagina's niet meegenomen worden in de beoordeling van de kwaliteit. Dit houdt in dat

alleen de eerste 5 enkelzijdige pagina's worden beoordeeld. De overige pagina's worden terzijde gelegd.

### Beoordelingsmethodiek

De beoordeling vindt plaats op basis van de volgende criteria: **inhoud, relevantie, concreetheid en aantoonbaarheid.**

### Relevante beoordelingsaspecten

- Mate van inzicht in de strategische opgaven van DTZ
- Helderheid en onderbouwing van prioriteiten voor de komende programmaperiode
- Realisme, samenhang en uitvoerbaarheid van de voorgestelde aanpak
- Aansluiting bij de regionale context en benutting van bestaande netwerken
- Efficiëntie en effectiviteit van de voorgestelde werkwijze
- Concreetheid en praktische uitvoerbaarheid van de uitwerking
- Beschrijf op welke wijze u invulling geeft aan de voorgestelde relatie, waarbij u ingaat op de strategische, uitvoerende en/of adviserende rol
- Frequentie en inrichting van contactmomenten
- Aantoonbare kennis van:
  - Regio Deal Zuid- en Oost-Drenthe
  - DTZ (Drentse thematiek, governance en werkwijze)
  - Relevante publieke en private samenwerkingspartners
- Aantoonbare ervaring met vergelijkbare programma's, regio's en samenwerkingsverbanden

Voor het toekennen van de score zal gebruik worden gemaakt van onderstaande schaalverdeling:

Waardering	Score	Criteria
Onvoldoende	Geen (uitsluiting van verdere deelname aan de procedure)	De beantwoording van dit kwaliteitscriteria is niet volledig.
Matig	Geen (uitsluiting van verdere deelname aan de procedure)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De beantwoording van de kwaliteitscriteria is volledig.</li> <li>▪ De Inschrijving is echter op één of meerdere aspecten in onvoldoende mate duidelijk en concreet.</li> </ul> Dit kan <i>bijvoorbeeld</i> het geval zijn wanneer: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De Inschrijving op inhoud niet relevant is en/of niet bijdraagt aan de doelstelling die de Aanbestedende dienst met het betreffende criterium/gestelde vraag beoogt;</li> <li>○ Uit de Inschrijving niet duidelijk blijkt op welke wijze deze daadwerkelijk bijdraagt aan het te behalen resultaat, of;</li> <li>○ De Inschrijving niet of beperkt is voorzien van concrete informatie ter onderbouwing van de Inschrijving, of;</li> </ul> Niet op alle aspecten wordt ingegaan.
Voldoende	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De beantwoording van de kwaliteitscriteria is volledig.</li> <li>▪ De Inschrijving is in voldoende mate duidelijk en concreet.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Met de Inschrijving worden de doelstellingen, die de Aanbestedende dienst met het betreffende criterium nastreeft, gerealiseerd.</li> <li>▪ Met de Inschrijving toont Inschrijver zich bekwaam op de opdracht conform de gestelde (minimum)eisen te kunnen uitvoeren.</li> <li>▪ Uit de Inschrijving blijkt echter geen meerwaarde*.</li> </ul>
Goed	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De beantwoording van de kwaliteitscriteria is volledig.</li> <li>▪ De Inschrijving is volledig, duidelijk en concreet.</li> <li>▪ Uit de Inschrijving blijkt duidelijke meerwaarde* voor de Aanbestedende dienst ten opzichte van de gestelde (minimum)eisen in relatie tot het betreffende criterium.</li> <li>▪ De meerwaarde* is duidelijk en concreet omschreven, waarbij grotendeels gebruik is gemaakt van feitelijke en/of verifieerbare informatie</li> <li>▪ Er is sprake van positief onderscheidend vermogen ten opzichte van het gevraagde in het criterium.</li> <li>▪ Toch mist de beoordelaar iets in de Inschrijving waardoor het zijn verwachtingen niet volledig overtreft. Dat kan te maken hebben met onderbouwing, realiteitszin of iets dergelijks.</li> </ul>
Uitstekend	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De beantwoording van de kwaliteitscriteria is volledig.</li> <li>▪ Uit de Inschrijving blijkt duidelijke meerwaarde* voor de Aanbestedende dienst ten opzichte van de gestelde (minimum)eisen in relatie tot het betreffende criterium.</li> <li>▪ De meerwaarde* is duidelijk en concreet omschreven, waarbij volledig gebruik gemaakt is van feitelijke en/of verifieerbare informatie.</li> <li>▪ Er is sprake van positief onderscheidend vermogen ten opzichte van het gevraagde in het criterium.</li> <li>▪ De Inschrijving overtreft de verwachtingen van de Aanbestedende dienst.</li> </ul>

\* Onder meerwaarde wordt verstaan de toevoeging die de Inschrijving biedt bovenop hetgeen in de aanbesteding door de Aanbestedende dienst wordt gevraagd in relatie tot het betreffende criterium.

De inschrijver komt uitsluitend in aanmerking voor een uitnodiging voor het interview indien **minimaal een score van 6 ('voldoende')** wordt behaald op het (sub-)subgunningscriterium G2.1 'Strategie op de opdracht'.

## **G2.2 Interview** (max. 25 punten)

### **Doel van het interview**

Aanbestedende dienst wil borgen dat de in te zetten Programmadirecteur de opdracht, zijn of haar rol en de doelstellingen van DTZ doorgrondt en onderschrijft. Daarnaast dient deze functionaris de juiste kennis, expertise, attitude en houding te hebben om een langdurige en productieve

samenwerking met DTZ aan te gaan. Het interview is bedoeld om te toetsen of de in de schriftelijke motivatie gepresenteerde kennis, netwerken en visie zich vertalen naar aantoonbaar gedrag en competenties in de praktijk.

**Proces:**

Het interview vindt plaats op de datum als opgenomen in de planning op locatie van Aanbestedende dienst (te Emmen, of via Teams). Het exacte tijdstip en de locatie wordt nader gecommuniceerd. Inschrijvers worden verzocht hier vooraf rekening mee te houden in de agenda. Het interview vindt plaats met de aangeboden Programmadirecteur. Het is niet toegestaan om vanuit de Inschrijver aanvullende medewerkers af te vaardigen voor het interview. Het interview zal maximaal 45 minuten duren.

**Opzet interview:**

- Opening
- Voorleggen en bespreken casus (circa 20 minuten)
- Toetsen van de mate waarin de doelstellingen van de onderhavige aanbesteding en de Opdrachtgever worden ingevuld. Op basis van het schriftelijk ingediende Plan van aanpak. (circa 20 minuten)
- Afsluiting

Aanbestedende dienst zal het interview voeren aan de hand van een vooraf opgestelde casus en met een aantal vooraf opgestelde vragen als leidraad. Deze vooraf opgestelde casus en vragen zijn identiek voor iedere Inschrijver. Aanbestedende dienst zal doorvragen naar aanleiding van de invulling van de casus en de gegeven antwoorden. Deze vervolgvragen zullen echter altijd in lijn liggen met eerder aan bod gekomen onderwerpen. Hiermee wordt geborgd dat ieder interview dezelfde onderwerpen behandelt. De casus en de vragenlijst worden niet vooraf met Inschrijvers gedeeld.

De beoordelingscommissie scoort op basis van onderstaande gedragsindicatoren:

Competentie	Beoordelingsaspect
<b>1. Bestuurlijke sensitiviteit</b>	De mate waarin de inschrijver politieke en bestuurlijke verhoudingen herkent en hier adequaat op handelt. Tevens wordt beoordeeld in hoeverre de inschrijver effectief kan opereren binnen een context met meerdere opdrachtgevers, zonder het eigenaarschap van de opgave te verliezen.
<b>2. Verbindend leiderschap</b>	De mate waarin de inschrijver in staat is partijen met uiteenlopende belangen te verbinden en samenwerking te realiseren. Daarbij wordt specifiek gekeken naar het vermogen om draagvlak te creëren zonder te vervallen in onnodige consensusvorming.
<b>3. Ondernemerschap</b>	De mate waarin de inschrijver inzicht heeft in het perspectief en de behoeften van het bedrijfsleven. Tevens wordt beoordeeld in hoeverre de inschrijver hierop kan inspelen en sturing kan geven binnen de context van het programma DTZ.
<b>4. Stevigheid</b>	De mate waarin de inschrijver bereid en in staat is inhoudelijke en bestuurlijke discussies aan te gaan. Daarbij

	wordt beoordeeld of de inschrijver standpunten kan innemen met behoud van constructieve werkrelaties.
<b>5. Zelfstandig probleemoplossend vermogen</b>	De mate waarin de inschrijver effectief functioneert binnen een complexe programmastructuur zonder voortdurende aansturing. Hierbij wordt specifiek gelet op het vermogen om proactief te handelen, initiatief te nemen en eigenaarschap te tonen.

Het (sub-)subgunningscriteria G2.2 Interview, wordt plenair besproken na afronding van de interviews. De beoordelingscommissie zal gedurende deze sessie, op basis van consensus, tot een definitieve score komen.

Voor het toekennen van de score zal gebruik worden gemaakt van onderstaande schaalverdeling:

Waardering	Score	Criteria
Onvoldoende	Geen (uitsluiting van verdere deelname aan de procedure)	De aangeboden kandidaat voldoet niet/de aangeboden kandidaat is niet aanwezig geweest bij het interview.
Matig	4	De aangeboden kandidaat sluit in mindere mate aan op de gestelde doelstellingen en kan zijn/haar visie slechts matig overbrengen en deze sluit beperkt aan bij de wensen van Aanbestedende dienst.
Voldoende	6	De aangeboden kandidaat sluit voldoende aan op de gestelde doelstellingen en kan zijn/haar visie voldoende overbrengen en deze sluit voldoende aan bij de wensen van Aanbestedende dienst.
Goed	8	De aangeboden kandidaat sluit goed aan op de gestelde doelstellingen en kan zijn/haar visie goed overbrengen en deze sluit grotendeels aan bij de wensen van Aanbestedende dienst.
Uitstekend	10	De aangeboden kandidaat sluit volledig aan op de gestelde doelstellingen en kan zijn/haar visie uitstekend overbrengen en deze sluit volledig aan bij de wensen van Aanbestedende dienst.

**Consensus:**

Het totaal aantal punten is de som van de behaalde punten per onderdeel. De beoordeling van een Inschrijving wordt door de beoordelingscommissie per (sub-)subgunningscriteria in consensus vastgesteld. De score wordt niet gemiddeld of afgerond.

De volgende formule wordt gehanteerd om de punten per onderdeel te bepalen:  $(\text{toegekende score}/10) \times \text{maximaal te behalen punten} = \text{behaalde aantal punten per onderdeel}$ . Het behaalde aantal punten wordt per onderdeel afgerond op maximaal twee decimalen.

## 6 Bijlagen

Bijlage 1	Prijsformulier
Bijlage 2	Concept Overeenkomst
Bijlage 3	Algemene Inkoopvoorwaarden voor leveringen en diensten Gemeente Emmen
Bijlage 4	Verklaring Sanctiepakket Rusland
Bijlage 5	Standardformat Referenties
Bijlage 6	Verklaring beschikbaarheid
Bijlage 7	Concernverklaring
Bijlage 8	Garantstelling concern
Bijlage 9	Uitleg bij paragraaf 3.4 Beroep op derden