



GEZOND EN VEILIG WERKEN BIJ PUBLIEKE OPDRACHTEN

HANDREIKING VOOR INKOPERS

DECEMBER 2016



VOORWOORD

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) werkt aan het stimuleren van verantwoord opdrachtgeverschap op het terrein van gezond en veilig werken. Aan PIANOo is gevraagd een handreiking te schrijven voor publieke opdrachtgevers. Op basis van bijeenkomsten en expertsessies heeft PIANOo een aantal uitgangspunten geformuleerd waarmee u als publiek opdrachtgever aan de slag kan. Deze handreiking biedt u praktische tips om verantwoord opdrachtgeverschap op het terrein van gezond en veilig werken in de praktijk te brengen. Per relevante fase van het inkoopproces worden kritische vragen gesteld om te sturen op gezond en veilig werken.

● VOORWOORD

1. AANLEIDING EN DOEL VAN DE HANDREIKING

- Aanleiding
- Gezond en veilig werken
- Waarom deze handreiking?

2. VOORBEREIDING

- Zorg voor intern draagvlak
- Ken de verplichte kaders en beleidsdoelen
- Start tijdig met de voorbereiding
- Ken de risico's
- Stel een verantwoorde vraag op
- Ken de markt

3. AANBESTEDINGSPROCEDURE

- Selectie
- Gunning
- Past performance

4. MONITOREN TIJDENS DE CONTRACTPERIODE

- Effectiviteit
- Scheiding contract- en projectmanagement
- Vaststellen kritische prestatie-indicatoren (KPI's)

5. OVER PIANOo

EXPERTISECENTRUM AANBESTEDEN



1. AANLEIDING EN DOEL VAN DE HANDREIKING

1.1. AANLEIDING

In Nederland overlijden elk jaar ongeveer drieduizend mensen als gevolg van onveilig of ongezond werk. Meer dan 200.000 werknemers krijgt een ongeval met letsel en verzuim tot gevolg. Ruim een kwart van het ziekteverzuim in Nederland is werkgerelateerd. Op grond van de Arbwet is de werkgever ervoor verantwoordelijk dat zijn werknemers gezond en veilig werken en dient de werkgever een beleid te voeren dat gericht is op zo goed mogelijke arbeidsomstandigheden. De wet verplicht ook zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) maatregelen te nemen bij arbeidsrisico's.

Bij de uitvoering van opdrachten heeft niet alleen de werkgever, maar ook u als opdrachtgever invloed op gezond en veilig werken. In de keten van opdrachtgever, werkgever, werknemers en zzp'ers kunnen opdrachtgevers het gezond en veilig werken mede beïnvloeden. Zij kunnen de condities bepalen waaronder werkgevers het werk laten uitvoeren, bijvoorbeeld doordat zij werkmethoden voorschrijven of doordat zij arbeidsmiddelen of een arbeidslocatie bieden.

Opdrachtgevers kunnen dus condities voorschrijven of randvoorwaarden bepalen, waardoor hun opdrachtnemers (probleemloos) kunnen werken binnen de grenzen van de wet. Daartegenover staan opdrachtgevers die voorwaarden opleggen die het werken binnen de grenzen van de wet juist in de weg staan, bijvoorbeeld door disproportionele prijsafspraken of door een onrealistische planning. Doordat de overheid steeds meer uitbesteedt, wordt de rol van publieke opdrachtgevers bij het zorgen voor gezonde en veilige arbeidsomstandigheden steeds groter.

Twee sectoren waarin veel werk door publieke opdrachtgevers wordt uitbesteed, zijn de bouw en de zorg. Daarom gaat deze handreiking specifiek in op deze sectoren.

1.2. GEZOND EN VEILIG WERKEN

Door bij het verlenen van een opdracht rekening te houden met gezond en veilig werken, kunt u als opdrachtgever ervoor zorgen dat uw opdrachtnemers in staat zijn de wet na te leven. Gezonde en veilige werkomstandigheden horen de normaalste zaak te zijn. Dit is voor opdrachtgevers, werkgevers, werknemers en zzp'ers in alle sectoren belangrijk. Hierbij gaat het niet alleen om een naleving van regelgeving, maar ook om cultuur en gedrag en het nemen van verantwoordelijkheid. Zeker de bouw is een sector waar een ongeluk in een klein hoekje zit, maar ook in de zorg zijn er belangrijke arbeidsrisico's zoals een hoge werkdruk en fysieke arbeidsbelasting.

VOORWOORD

1. AANLEIDING EN DOEL VAN DE HANDREIKING

- Aanleiding
- Gezond en veilig werken
- Waarom deze handreiking?

2. VOORBEREIDING

- Zorg voor intern draagvlak
- Ken de verplichte kaders en beleidsdoelen
- Start tijdig met de voorbereiding
- Ken de risico's
- Stel een verantwoorde vraag op
- Ken de markt

3. AANBESTEDINGSPROCEDURE

- Selectie
 - Gunning
 - Past performance
- ### 4. MONITOREN TIJDENS DE CONTRACTPERIODE
- Effectiviteit
 - Scheiding contract- en projectmanagement
 - Vaststellen kritische prestatie-indicatoren (KPI's)

5. OVER PIANOo

EXPERTISECENTRUM AANBESTEDEN



Voor deze sector zijn de veranderingen van belang die hebben plaatsgevonden na de decentralisatie. Het speelveld is door de transitie ingrijpend gewijzigd, zowel voor de opdrachtgevers als ook voor aanbieders van zorg. Het is daarbij van belang dat een publieke opdrachtgever zich niet alleen laat leiden door financiële overwegingen, maar ook de verantwoordelijkheid neemt voor de omstandigheden waaronder het werk moet worden verricht. Dit maakt deel uit van professioneel opdrachtgeverschap. Daarbij heeft een publieke opdrachtgever altijd een voorbeeldfunctie en is imagoschade ongewenst.

De Inspectie SZW ziet, via zijn inspectie, toe op de naleving van de wettelijke regels. Verder stimuleert zij de naleving met voorlichtingsactiviteiten en overleg met branchepartijen.

Meer informatie: [website inspectie SZW](#)

1.3. WAAROM DEZE HANDREIKING?

Met inkoop kunt u verschillende doelen nastreven. Naast doelen als het beste product, de meest hoogwaardige dienst of werk voor de laagste prijs, geeft u ook via inkoop aan andere beleidsdoelstellingen invulling. Denk bijvoorbeeld aan de duurzaamheid van overheidsopdrachten. Daarnaast kunt u ook via inkoop opdrachtnemers stimuleren om gezond en veilig te werken. Via inkoop kunt u zelfs aanzetten tot het verbeteren van de mogelijkheden om veilig en gezond te werken door (innovatieve) betere oplossingen aan de markt te vragen. Publieke opdrachtgevers zijn zich meestal niet zo bewust van de mogelijkheden van inkoop op dit gebied. Is het bijvoorbeeld mogelijk rekening te houden met past performance? Is het mogelijk en verstandig om extra wensen te formuleren op het gebied van gezond en veilig werken in de vorm van beste prijs-kwaliteitverhouding (hierna Beste PKV)? Kan gezond en veilig werken ook een onderwerp van discussie zijn tijdens een marktconsultatie?

Deze handreiking biedt laagdrempelige handvatten aan bestuurders, managers en inkopers van publieke organisaties bij de invulling van goed opdrachtgeverschap, waar het gaat om gezond en veilig werken. De handreiking beschrijft per fase van het inkoopproces de mogelijkheden die een opdrachtgever heeft om gezond en veilig werken te stimuleren. Waar mogelijk worden concrete tips en aanbevelingen gegeven.

Algemene regels voor professioneel opdrachtgeverschap:

1. Stel kwaliteit voorop.
2. Ga in dialoog met de markt.
3. Wees vanaf het begin duidelijk over wettelijke eisen.
4. Doe een realistische uitvraag.
5. Borg de naleving van gemaakte afspraken.

VOORWOORD

1. AANLEIDING EN DOEL VAN DE HANDREIKING

- Aanleiding
- Gezond en veilig werken
- **Waarom deze handreiking?**

2. VOORBEREIDING

- Zorg voor intern draagvlak
- Ken de verplichte kaders en beleidsdoelen
- Start tijdig met de voorbereiding
- Ken de risico's
- Stel een verantwoorde vraag op
- Ken de markt

3. AANBESTEDINGSPROCEDURE

- Selectie
- Gunning
- Past performance

4. MONITOREN TIJDENS DE CONTRACTPERIODE

- Effectiviteit
- Scheiding contract- en projectmanagement
- Vaststellen kritische prestatie-indicatoren (KPI's)

5. OVER PIANOo

EXPERTISECENTRUM AANBESTEDEN



2. VOORBEREIDING

Elk inkoopproces vergt een goede voorbereiding. Dat kost natuurlijk tijd en energie, maar het leidt tot minder onduidelijkheden tijdens de aanbesteding en verdient zich meestal terug in prijs en kwaliteit bij de uitvoering van het contract. In de voorbereidingsfase moet u risico's van en randvoorwaarden en oplossingen voor gezond en veilig werken zo concreet mogelijk vastleggen. Goede kennis van de markt levert u inzicht in kansen om gezond en veilig werken te stimuleren. U krijgt meer zicht op de mogelijkheden een gezonde en veilige uitvoering van de opdracht te bereiken. Hieronder volgen de bouwstenen die daarbij gebruikt kunnen worden.

Vragen die een opdrachtgever zichzelf moet stellen bij de voorbereiding:

- Zijn er veiligheids- en gezondheidsrisico's in dit project die aanleiding geven tot het stellen van eisen hierover in het Programma van Eisen?
- Is het gewenst dat inschrijvers bovenop de minimumeisen gaan concurreren op gezond en veilig werken?
- Kunnen onderdelen van de uitvraag waaraan niet direct een arbeidsrisico kleeft, wellicht indirecte negatieve effecten hebben voor gezond en veilig werken? Denk hierbij bijvoorbeeld aan de gevolgen van de planning voor de veiligheid of voor werkdruk.

2.1. ZORG VOOR INTERN DRAAGVLAK

Bij de meeste aanbestedende diensten is de aandacht voor gezond en veilig werken in aanbestedingstrajecten nog (te) beperkt. Dit terwijl juist inkoop een uitstekend instrument is om als opdrachtgever gezond en veilig werken mogelijk te maken of zelfs te stimuleren. In de ontwerpfase, als het project nog moet worden doordacht en in gang gezet, heeft u (grote) mogelijkheden om te zorgen voor gezond en veilig werken tijdens de uitvoering. Om dit te kunnen realiseren, is bewustwording binnen uw organisatie van de mogelijkheden van inkoop van groot belang. Het is een taak van de inkoper om, in nauwe samenspraak met de projectleider en/of budgethouder, de organisatie, inclusief het management, bewust te maken en te werken aan draagvlak voor een kwalitatief goed en verantwoord opdrachtgeverschap.

Argumenten om als opdrachtgever of als publieke inkoper aandacht te besteden aan gezond en veilig werken:

- Veiligheid en gezondheid is een kerntaak van de overheid. Als opdrachtgever heb je een verantwoordelijkheid.
- Het reduceert maatschappelijke kosten.
- Veilig en gezond werken hoeft niet duurder te zijn, zeker niet op lange termijn.

VOORWOORD

1. AANLEIDING EN DOEL VAN DE HANDREIKING

- Aanleiding
- Gezond en veilig werken
- Waarom deze handreiking?

2. VOORBEREIDING

- Zorg voor intern draagvlak
- Ken de verplichte kaders en beleidsdoelen
- Start tijdig met de voorbereiding
- Ken de risico's
- Stel een verantwoorde vraag op
- Ken de markt

3. AANBESTEDINGSPROCEDURE

- Selectie
- Gunning
- Past performance

4. MONITOREN TIJDENS DE CONTRACTPERIODE

- Effectiviteit
- Scheiding contract- en projectmanagement
- Vaststellen kritische prestatie-indicatoren (KPI's)

5. OVER PIANOo

EXPERTISECENTRUM AANBESTEDEN



- Veilig en gezond werken en kwaliteit gaan vaak hand in hand. Het is een aspect van professioneel opdrachtgeverschap.
- Het is niet wenselijk dat opdrachtnemers concurreren op veiligheid en gezondheid.
- De overheid heeft een voorbeeldfunctie.
- Het voorkomt imagoschade.
- Het is een kans om veilig en gezond werken te stimuleren.

2.2. KEN DE VERPLICHTE KADERS EN BELEIDSDOELEN

Opdrachtgevers kunnen aansprakelijk worden gesteld bij gezondheidsschade en sommige opdrachtgevers hebben wettelijke plichten. Op grond van het Burgerlijk Wetboek kunt u als opdrachtgever door een benadeelde werknemer of zzp'er worden aangesproken op slechte arbeidsomstandigheden. Verder kent het Arbobesluit specifieke verplichtingen voor opdrachtgevers in de bouw. Vanaf 1 januari 2017 zijn deze verplichtingen aangepast.

Meer informatie: [website SZW](#)

Meer informatie: [website GC-veiligheid](#)

Meer informatie: [Code verantwoordelijk Marktgedrag](#)

2.3. START TIJDIG MET DE VOORBEREIDING

Goede voorbereiding is het halve werk. Zeker als u de markt wilt consulteren en u ruimte wilt inbouwen in de uitraag voor nieuwe oplossingen, vergt een professioneel en zorgvuldig proces de nodige tijd. Betrokkenheid van de interne opdrachtgever en eventueel andere organisatieonderdelen bij de voorbereiding in de vorm van een expertteam, is van wezenlijk belang. Dit expertteam begeleidt verder het gehele inkoopproces, het concretiseert de behoefte van de opdrachtgever en formuleert een Programma van Eisen.

2.4. KEN DE RISICO'S

Zeker in de bouwsector moet u voor elk project van enige omvang de kansen en risico's in kaart brengen. Het resultaat van een kansen-risico's-sessie is de start van een risicodossier. Hierin staat niet alleen een overzicht van mogelijke risico's en kansen en wie het beste het risico kan beheersen, maar ook wordt een beeld geschetst van mogelijke risicobeheersmaatregelen. Ook voor gezond en veilig werken, is inventarisatie van kansen en risico's van belang als basis om (vooraf) met de markt beheersmaatregelen te kunnen bespreken.

Meer informatie: [Inspectie SZW - Sectoren met grote risico's](#)

VOORWOORD

1. AANLEIDING EN DOEL VAN DE HANDREIKING

- Aanleiding
- Gezond en veilig werken
- Waarom deze handreiking?

2. VOORBEREIDING

- Zorg voor intern draagvlak
- Ken de verplichte kaders en beleidsdoelen
- Start tijdig met de voorbereiding
- Ken de risico's
- Stel een verantwoorde vraag op
- Ken de markt

3. AANBESTEDINGSPROCEDURE

- Selectie
- Gunning
- Past performance

4. MONITOREN TIJDENS DE CONTRACTPERIODE

- Effectiviteit
- Scheiding contract- en projectmanagement
- Vaststellen kritische prestatie-indicatoren (KPI's)

5. OVER PIANOo

EXPERTISECENTRUM AANBESTEDEN



2.5. STEL EEN VERANTWOORDE VRAAG OP

U moet als opdrachtgever natuurlijk altijd rekening houden met de wet. Bied eventueel bij het formuleren van de inkoopvraag ruimte bovenop de minimumeis van naleving van de wet om verantwoorde oplossingen te bereiken. Als u de vraag functioneler formuleert, krijgen leveranciers meer ruimte om met verantwoorde oplossingen te komen. Dit betekent dat u niet naar een specifiek bouwwerk of zorgvoorziening vraagt, maar naar het doel dat met het project of de dienst wordt beoogd. Door deze doelformulering biedt u de nodige ruimte voor opdrachtnemers om het project of de dienst uit te voeren op een hoog niveau van gezondheid en veiligheid.

2.6. KEN DE MARKT

Deze stap mag u bij geen enkele opdracht overslaan. Zonder inzicht in de markt kan eenvoudigweg niet professioneel en verantwoord ingekocht worden. Kennis van de markt is essentieel om mogelijkheden te zien en problemen te onderkennen om zo bij aanbestedingen te kunnen sturen op gezond en veilig werken. Ook voor het opstellen van functionele of technische specificaties en de onderbouwing van een goede prijs/kwaliteitverhouding, is marktkennis voor u onontbeerlijk. Het is belangrijk om te weten wie de spelers zijn, hoeveel spelers er zijn, wat een (gemiddeld) bedrijf doet aan gezond en veilig werken (maatregelen, houding en gedrag) en welke veiligheids- en gezondheidsproblemen kunnen voorkomen bij het realiseren van het gevraagde product, dienst of werk.

U kunt op verschillende manieren marktkennis opdoen. Deskresearch, zoeken op internet, het bijhouden van vakbladen, het bezoeken van beurzen en het voeren van enkele inventariserende gesprekken met marktpartijen leveren vaak al de nodige bruikbare informatie op. Het is echter niet altijd mogelijk om de aanbestedingsstukken, offerteleidraad of bestek te schrijven op basis van een marktverkenning alleen.

De checklist Marktkennis die PIANOo heeft opgesteld, biedt een handig overzicht om gestructureerd marktkennis te vergaren.

Meer informatie: [Brochure Ken de Markt en Checklist Marktkennis bij overheidsinkoop | PIANOo](#)

VOORWOORD

1. AANLEIDING EN DOEL VAN DE HANDREIKING

- Aanleiding
- Gezond en veilig werken
- Waarom deze handreiking?

2. VOORBEREIDING

- Zorg voor intern draagvlak
- Ken de verplichte kaders en beleidsdoelen
- Start tijdig met de voorbereiding
- Ken de risico's
- [Stel een verantwoorde vraag op](#)
- [Ken de markt](#)

3. AANBESTEDINGSPROCEDURE

- Selectie
- Gunning
- Past performance

4. MONITOREN TIJDENS DE CONTRACTPERIODE

- Effectiviteit
- Scheiding contract- en projectmanagement
- Vaststellen kritische prestatie-indicatoren (KPI's)

5. OVER PIANOo

EXPERTISECENTRUM AANBESTEDEN



3. AANBESTEDINGSPROCEDURE

Na de marktverkenning en een eventuele marktconsultatie stelt u de aanbestedingsstukken (en het bestek) op en publiceert u deze. In dit hoofdstuk vindt u bouwstenen die kunnen helpen bij het opstellen van een bestek dat gezond en veilig werken mogelijk maakt. Het is toegespitst op drie aspecten van de aanbestedingsprocedure: selectie, gunning en past performance.

3.1. SELECTIE

U stelt geschiktheidseisen op en bij niet-openbare aanbestedingen ook nog selectiecriteria. Bij projecten met enig risico voor gezond en veilig werken moeten bedrijven ook op dit gebied hun geschiktheid aantonen. Besteed dan ook tenminste één geschiktheidseis aan gezond en veilig werken. Bij erg risicovolle projecten kunt u, alleen bij niet-openbare aanbestedingen, extra selecteren middels een specifiek selectie criterium voor gezond en veilig werken.

Het doel van **selectiecriteria** is het beperken van het aantal gegadigden tot een vooraf bepaald aantal (meestal 5, soms 3), dat vervolgens uitgenodigd wordt om in te schrijven. Dit gaat dus verder dan de geschiktheidseisen, en kan ook betrekking hebben op de veiligheids- en gezondheidsprestaties van de gegadigden. De door ProRail ontwikkelde Veiligheidsladder kan hiervoor bijvoorbeeld benut worden omdat het iets zegt over de (geauditeerde) veiligheidscultuur van een organisatie. Verder kan worden gedacht aan het inhuren van gecertificeerde bedrijven of -professionals. Voor sommige werkzaamheden schrijft de Arbeidsomstandighedenwet dit zelfs voor, bijvoorbeeld als het gaat om asbestverwijdering.

VOORWOORD

1. AANLEIDING EN DOEL VAN DE HANDREIKING

- Aanleiding
- Gezond en veilig werken
- Waarom deze handreiking?

2. VOORBEREIDING

- Zorg voor intern draagvlak
- Ken de verplichte kaders en beleidsdoelen
- Start tijdig met de voorbereiding
- Ken de risico's
- Stel een verantwoorde vraag op
- Ken de markt

3. AANBESTEDINGSPROCEDURE

- Selectie
- Gunning
- Past performance

4. MONITOREN TIJDENS DE CONTRACTPERIODE

- Effectiviteit
- Scheiding contract- en projectmanagement
- Vaststellen kritische prestatie-indicatoren (KPI's)

5. OVER PIANOo

EXPERTISECENTRUM AANBESTEDEN



Veiligheidsladder

Per 1 juli 2016 is NEN beheerder van de 'Veiligheidsladder'. Deze veiligheidsladder legt sterk de nadruk op de veiligheidscultuur binnen een organisatie. Met NEN als beheerder wordt de Veiligheidsladder straks voor meerdere sectoren toepasbaar. NEN heeft als ambitie, om samen met de verschillende sector(en), het systeem door te blijven ontwikkelen naar een integrale veiligheidsaanpak, waarbij de Veiligheidsladder is afgestemd per sector.

Het doel van de Veiligheidsladder is bij te dragen aan het veiligheids- en gezondheidsbewustzijn in bedrijven. De Veiligheidsladder is daarmee aanvullend op 'systeemnormen' zoals ISO 45001 (OHSAS) en VCA. De ladder verdeelt het veiligheidsbewustzijn en -gedrag over vijf treden. Hoe meer verantwoordelijkheid, reflectie en investeringen in veiligheid vanzelfsprekend onderdeel zijn van de organisatie, hoe hoger de score. De score wordt bepaald op basis van achttien bedrijfskarakteristieken, waaronder medewerkersbetrokkenheid, competentie, training en incidentenmelding.

Bij ProRail telt de score van de veiligheidsladder zelfs mee in de gunning, hoewel de ladder toeziet op het bedrijf en niet op het project. Aan elke trede is een vast percentage gunningvoordeel verbonden, dat op kan lopen tot 10%. ProRail is een speciaal sectorbedrijf dat werkt met erkenningsregelingen. Daarom is hun aanpak niet zonder meer toe te passen bij aanbestedende diensten.

In de toekomst komt er mogelijk ook een minimumeis (geschiktheidseis) op basis van de veiligheidsladder.

Meer informatie: [website Veiligheidsladder](#)

Meer informatie: [Opstellen selectiecriteria I PIANOo](#)

3.2. GUNNING

Indien u aanbiedingen wilt die meer bieden dan alleen de minimumeisen, dan kunt u dit stimuleren door te gunnen op basis van de Beste PKV. Dit is in feite de standaardgunningsmethodiek sinds het van kracht worden van de Aanbestedingswet 2012 op 1 april 2013.

Bij een gunning op Beste PKV formuleert u kwalitatieve gunningscriteria waarop u de inschrijving naast de prijs gaat beoordelen. U bent redelijk vrij in de keuze van de criteria. U kunt dus ook kwaliteitscriteria op het gebied van gezondheid en veiligheid opstellen. Het gaat dan om wensen die boven de wettelijke verplichte arboregelgeving en andere minimumeisen moeten uitstijgen. Goede gunningcriteria kunnen de markt uitdagen, maar moeten tegelijk ook realistisch genoeg zijn, zodat (vooroplopende) marktpartijen aan de criteria kunnen voldoen.

In sommige branches is afgesproken om in het geheel niet op veiligheid en gezondheid te concurreren. Dan zijn alle eisen ten aanzien van veilig en gezond werken integraal onderdeel van het minimumeisenpakket. Ruimte bieden voor (nog) betere

VOORWOORD

1. AANLEIDING EN DOEL VAN DE HANDREIKING

- Aanleiding
- Gezond en veilig werken
- Waarom deze handreiking?

2. VOORBEREIDING

- Zorg voor intern draagvlak
- Ken de verplichte kaders en beleidsdoelen
- Start tijdig met de voorbereiding
- Ken de risico's
- Stel een verantwoorde vraag op
- Ken de markt

3. AANBESTEDINGSPROCEDURE

- Selectie
- Gunning
- Past performance

4. MONITOREN TIJDENS DE CONTRACTPERIODE

- Effectiviteit
- Scheiding contract- en projectmanagement
- Vaststellen kritische prestatie-indicatoren (KPI's)

5. OVER PIANOo

EXPERTISECENTRUM AANBESTEDEN



oplossingen is dan niet mogelijk. In andere sectoren is het wel mogelijk om met Beste PKV-criteria te streven naar gezondere en veiligere oplossingen.

Een algemeen advies voor het gebruik van Beste PKV-criteria is om 3 tot maximaal 5 criteria te gebruiken. U moet zich dus afvragen of u voor gezond en veilig werken een Beste PKV-criterium wil formuleren. Als u dit wel doet, dan moet u zich realiseren dat het belangrijk is dat zo'n criterium onderscheidend is in de markt. Een mogelijk voorbeeld voor een criterium is: een concreet en smart plan voor extra aandacht voor gezond en veilig werken als integraal onderdeel van een plan van aanpak.

De 'bouwers van Nederland' (opdrachtgevers en opdrachtnemers) hebben Leidende Principes opgesteld om de samenwerking te verbeteren in het kader van de Marktvisie. Een van de 5 thema's is 'EMVI 2.0, de concurrentie is gebaseerd op de juiste variabelen'. Hierin is afgesproken om veiligheid niet als variabele voor concurrentie te gebruiken, omdat het ongewenst is dat inschrijvers onevenredige (veiligheids)risico's op zich nemen. Het opnemen van **gunningscriteria** om de veiligheid te stimuleren, wordt daarom afgeraden. Alle inschrijvers moeten veilig werken en de aanbestedende wil niet een goedkopere maar minder veilige aanbieder moeten gunnen. Dan blijft natuurlijk wel de wens om een iets duurdere maar veiligere werkwijze te kunnen honoreren of in te kunnen grijpen tijdens de uitvoering van de opdracht.

Meer informatie: [Hoe bepaal je de beste PKV? | PIANOo](#)

3.3. PAST PERFORMANCE

De Aanbestedingswet 2012 maakt voor EU-aanbestedingen onderscheid tussen dwingende en facultatieve uitsluitingsgronden. Met het toepassen van uitsluitingsgronden moeten of kunnen aanbestedende diensten bedrijven uitsluiten. Op het gebied van gezond en veilig werken zijn twee facultatieve uitsluitingsgronden relevant.

Onder de gewijzigde Aanbestedingswet 2012 is in art. 2.87 lid g een facultatieve uitsluitingsgrond geïntroduceerd waarmee de opdrachtnemer ondernemers kan uitsluiten indien hun prestaties in het verleden ernstig tekortschoten (past performance). Uitsluiting op basis van prestaties uit het verleden mag alleen als het slechte presteren heeft geleid tot vroegtijdige beëindiging van een eerdere opdracht, tot schadevergoeding of tot andere vergelijkbare sancties. Bedrijven mogen ook uitgesloten worden als ze bij andere aanbestedende diensten ernstig tekort hebben geschoten. Goed contractmanagement is dan ook een vereiste voordat de aanbestedende dienst deze grond kan toepassen.

VOORWOORD

1. AANLEIDING EN DOEL VAN DE HANDREIKING

- Aanleiding
- Gezond en veilig werken
- Waarom deze handreiking?

2. VOORBEREIDING

- Zorg voor intern draagvlak
- Ken de verplichte kaders en beleidsdoelen
- Start tijdig met de voorbereiding
- Ken de risico's
- Stel een verantwoorde vraag op
- Ken de markt

3. AANBESTEDINGSPROCEDURE

- Selectie
- Gunning
- Past performance

4. MONITOREN TIJDENS DE CONTRACTPERIODE

- Effectiviteit
- Scheiding contract- en projectmanagement
- Vaststellen kritische prestatie-indicatoren (KPI's)

5. OVER PIANOo

EXPERTISECENTRUM AANBESTEDEN



Oprachtgevers mogen op basis van artikel 2.87 lid 1.a. Aanbestedingswet, inschrijvers uitsluiten als de verplichtingen op het gebied van arbeidsrecht zijn geschonden. Dit dient wel proportioneel te zijn. Dit kan de opdrachtgever met elk passend middel aantonen. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan:

- Informatie over een boete van de Inspectie SZW.
- Een onherroepelijke rechterlijke of administratieve beslissing die betrekking heeft op het niet naleven van verplichtingen op het gebied van arbeidsrecht.

De inschrijvers moeten wel de mogelijkheid krijgen hun betrouwbaarheid te bewijzen tegenover de aanbestedende dienst als uitsluiting dreigt. Het is aan de opdrachtgever om te bepalen of dat bewijs van de betrouwbaarheid toereikend is. Indien dat niet het geval is, is de uitsluitingsgrond onverkort van toepassing. De gegadigde of inschrijver moet aantonen dat hij met betrekking tot de reden van de dreigende uitsluiting maatregelen heeft getroffen. Dat betekent dat hij, afhankelijk van de van toepassing zijnde uitsluitingsgrond, moet aantonen dat hij eventueel actief heeft meegewerkt met in dit geval de inspectie SZW of andere onderzoekende autoriteiten of dat hij concrete maatregelen heeft genomen die geschikt zijn om verdere fouten te voorkomen.

Meer informatie: [Opstellen selectiecriteria I PIANOo](#)

VOORWOORD

1. AANLEIDING EN DOEL VAN DE HANDREIKING

- Aanleiding
- Gezond en veilig werken
- Waarom deze handreiking?

2. VOORBEREIDING

- Zorg voor intern draagvlak
- Ken de verplichte kaders en beleidsdoelen
- Start tijdig met de voorbereiding
- Ken de risico's
- Stel een verantwoorde vraag op
- Ken de markt

3. AANBESTEDINGSPROCEDURE

- Selectie
- Gunning
- Past performance

4. MONITOREN TIJDENS DE CONTRACTPERIODE

- Effectiviteit
- Scheiding contract- en projectmanagement
- Vaststellen kritische prestatie-indicatoren (KPI's)

5. OVER PIANOo

EXPERTISECENTRUM AANBESTEDEN

4. MONITOREN TIJDENS DE CONTRACTPERIODE

Hoe goed u van tevoren alles ook afsprekt en in contracten vastlegt, uiteindelijk staat of valt alles met de naleving van de contracteisen en dus de controle hierop. Contractmanagement bij de uitvoering van overeenkomsten/projecten is van groot belang. Het zorgt ervoor dat de doelstellingen van de overeenkomst daadwerkelijk worden gerealiseerd. Een manier om te monitoren, is door gezond en veilig werken een rol te laten spelen bij de prestatie-indicatoren waarop leveranciers worden beoordeeld. Op deze manier zorgt u als opdrachtgever ervoor dat de kwaliteit die de opdrachtnemer in zijn offerte heeft toegezegd, volledig tot zijn recht komt in de uitvoering van de opdracht. De metings- en beoordelingssystematiek zal vooraf duidelijk moeten zijn en kenbaar gemaakt zijn in de aanbesteding.

4.1. EFFECTIVITEIT

Eén belangrijke voorwaarde voor de effectiviteit, maar ook de efficiëntie, is het inzetten van de juiste professional op het managen van de contracten. Deze persoon dient niet alleen op de hoogte te zijn van inkooptechnische en juridische aspecten, maar moet ook goede kennis hebben van de normale gang van zaken binnen de (specifieke) branche. Hij dient een gedegen kennis te hebben omtrent de verschillende partijen en processen die zich binnen de branche afspelen. Alleen dan kunnen bijvoorbeeld op tijd risico's worden gesignaleerd en goed worden vertaald naar het management en acties. Als de hiervoor genoemde expertise niet binnen de aanbestedende dienst aanwezig is, kan overwogen worden om een externe partij hiervoor in te huren, die zijn kennis en kunde tevens kan overbrengen op een aspirant-contractmanager. Zorg ervoor dat de contractmanager in staat is om zijn taken uit te voeren.

4.2. SCHEIDING CONTRACT- EN PROJECTMANAGEMENT

Maak als aanbestedende dienst ook een goede scheiding tussen het contractmanagement en het projectmanagement van het project om zo conflicten in belangen te voorkomen. In de overeenkomst zijn namelijk de meer strategische organisatiedoelen vastgelegd, terwijl de projectmanager mogelijk een eigen resultaat op kortere termijn wil bereiken en daardoor misschien met opdrachtnemer tot andere afspraken wil komen dan die het meest voordelig zijn voor de organisatiebelangen.

VOORWOORD

1. AANLEIDING EN DOEL VAN DE HANDREIKING

- Aanleiding
- Gezond en veilig werken
- Waarom deze handreiking?

2. VOORBEREIDING

- Zorg voor intern draagvlak
- Ken de verplichte kaders en beleidsdoelen
- Start tijdig met de voorbereiding
- Ken de risico's
- Stel een verantwoorde vraag op
- Ken de markt

3. AANBESTEDINGSPROCEDURE

- Selectie
- Gunning
- Past performance

4. MONITOREN TIJDENS DE CONTRACTPERIODE

- Effectiviteit
- Scheiding contract- en projectmanagement
- Vaststellen kritische prestatie-indicatoren (KPI's)

5. OVER PIANO

EXPERTISECENTRUM AANBESTEDEN



4.3. VASTSTELLEN KRITISCHE PRESTATIE-INDICATOREN (KPI'S)

Een belangrijke vraag die vooraf beantwoord moet worden, is wanneer de opdrachtgever tevreden is over de inspanningen van een opdrachtnemer op het onderdeel gezond en veilig werken. Met andere woorden: op welke kritische prestatie-indicatoren wordt een opdrachtnemer tijdens de uitvoering van het contract beoordeeld? KPI's moeten een directe relatie hebben met de primaire doelstellingen van de opdrachtgever. Uit de praktijk blijkt dat goed gedefinieerde en controleerbare KPI's meer mogelijkheden tot (bij)sturing geven. In een offerteleidraad moeten dus heldere voorwaarden staan over de manier waarop de opdrachtnemer de kwaliteit tegen de afgesproken prijs levert (KPI's).

Voorbeelden van goed gedefinieerde kpi's voor de zorg zijn:

- Tevredenheid van de klant met een specifieke zorgbehoefte.
- Hoe snel (tijdigheid) klachten of opmerkingen van de klant worden verwerkt.
- Mate van werkgerelateerd verzuim en ongevallen.

Gemeente Zaanstad

De gemeente Zaanstad contracteert jaarlijks als publieke opdrachtgever voor miljoenen euro's in het sociaal domein. Zaanstad heeft daarom spelregels voor het aanbestedingsproces, de contractvorm en de contractinhoud opgesteld. Deze spelregels verduidelijken het speelveld waarin we opdrachten in het maatschappelijk domein kunnen vormgeven.

Zaanstad biedt met deze aanpak een goed praktijkvoorbeeld van Verantwoord Opdrachtgeverschap. Het voorbeeld richt zich helaas niet op gezond en veilig werken, maar laat wel duidelijk zien dat de opdrachtgever de spelregels kan bepalen.

Aanleiding voor het opstellen van spelregels was een praktische situatie bij een aanbesteding van sociale wijkteams en de onrust die ontstond bij de werknemers doordat een nieuwe opdrachtnemer werd gekozen. In de spelregels is bijvoorbeeld opgenomen dat de opdrachtnemer nadenkt over de overdracht als de opdracht in een volgende termijn aan een ander wordt gegund. Ook is afgesproken dat projecten niet helemaal worden dichtgetimmerd. Daarmee is er meer aandacht en ruimte voor de medewerkers om hun werk goed te doen.

Meer informatie: [10 Zaanse spelregels voor opdrachtverlening in het sociaal domein](#)

Voorbeelden van goed gedefinieerde kpi's voor de bouw zijn:

- Hoe de communicatie is georganiseerd om risico's te verminderen.
- Hoe de samenwerking verloopt met onderaannemers.
- Of risicorapportages tijdig worden gemaakt.

VOORWOORD

1. AANLEIDING EN DOEL VAN DE HANDREIKING

- Aanleiding
- Gezond en veilig werken
- Waarom deze handreiking?

2. VOORBEREIDING

- Zorg voor intern draagvlak
- Ken de verplichte kaders en beleidsdoelen
- Start tijdig met de voorbereiding
- Ken de risico's
- Stel een verantwoorde vraag op
- Ken de markt

3. AANBESTEDINGSPROCEDURE

- Selectie
- Gunning
- Past performance

4. MONITOREN TIJDENS DE CONTRACTPERIODE

- Effectiviteit
- Scheiding contract- en projectmanagement
- Vaststellen kritische prestatie-indicatoren (KPI's)

5. OVER PIANOo

EXPERTISECENTRUM AANBESTEDEN



- Of het Veiligheids&Gezondheidsplan voor bouwwerken actueel wordt gehouden.
- Hoe de werkzaamheden in de uitvoering worden gecoördineerd; De Lost Time Injury Frequency (LTIF; het aantal arbeidsongevallen met verzuim langer dan 24 uur per miljoen gewerkte uren).

Voorbeeld Sluiskiltunnel - Veiligheidsbonus voor de opdrachtnemer

De opdrachtgever stelde bij de Sluiskiltunnel een ambitieus doel: geen doden en een LTIF kleiner dan 5. De aannemerscombinatie kon elke maand een veiligheidsbonus verdienen die over de gehele bouwperiode kon oplopen tot een maximum van één miljoen euro. Het maandelijkse percentage werd vastgesteld op basis van de veiligheidsplannen die bij de opdrachtgever waren ingediend en de (gezamenlijke) inspecties op de bouwplaats. Tijdens de inspecties werden A-, B- en C-incidenten gerapporteerd. C's zijn kleine onvolkomenheden, B's zijn onveiligheden die niet direct gevaarlijk zijn, maar wel om actie vragen, A's leveren direct gevaar op. Als A's worden geconstateerd, moet het werk direct worden stilgelegd. Op basis van deze bevindingen werd een veiligheidsscore bepaald. Deze score was de basis voor de bonus die werd uitgekeerd. De regeling kende ook een vorm van straffen: een ongeval met verzuim "kostte" 50.000 euro, een dode een half miljoen. De te behalen veiligheidsbonus is pas na de gunning bekendgemaakt zodat deze bonus echt ten goede zou komen aan het verbeteren van de veiligheid en niet zou worden ingezet om de aanneemsom te verlagen (waarmee het feitelijk een malus zou zijn geworden als de ingecalculerde bonus niet behaald zou worden). Daarnaast kregen alle werknemers een cadeautje als de maandelijkse veiligheidsscore boven de 75% uitkwam. Dat werd zichtbaar gemaakt met de veiligheidsmeter die in de kantine van de hoofdkeet hing. Ook dit droeg in belangrijke mate bij aan het veiligheidsbewustzijn en gedrag van de medewerkers.

Aandachtspunten tijdens de uitvoering

- Het moet duidelijk zijn waaraan in het uitvoeringsproces de opdrachtgever kan zien of de opdrachtnemer aan de gestelde eisen voldoet.
- De opdrachtgever kan dit controleren door ter plekke te zien hoe de uitvoering verloopt of dit te eisen in een rapportage (en dit steekproefsgewijs te toetsen).
- Opdrachtgever en opdrachtnemer zullen daarnaast afspraken moeten maken over wanneer de opdrachtnemer hierover een terugkoppeling geeft (rapportage).
- Het is ook mogelijk de opdrachtnemer uit te dagen met een malus- of bonussysteem. Denk hier goed over na om ongewenste effecten te voorkomen.
- Verder is het mogelijk een vast prijsplafond te hanteren en daarbij de inschrijvers uit te dagen met een zo goed mogelijke oplossing te komen voor een (maatschappelijk) vraagstuk.

VOORWOORD

1. AANLEIDING EN DOEL VAN DE HANDREIKING

- Aanleiding
- Gezond en veilig werken
- Waarom deze handreiking?

2. VOORBEREIDING

- Zorg voor intern draagvlak
- Ken de verplichte kaders en beleidsdoelen
- Start tijdig met de voorbereiding
- Ken de risico's
- Stel een verantwoorde vraag op
- Ken de markt

3. AANBESTEDINGSPROCEDURE

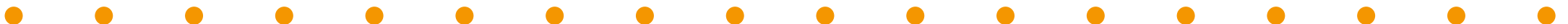
- Selectie
- Gunning
- Past performance

4. MONITOREN TIJDENS DE CONTRACTPERIODE

- Effectiviteit
- Scheiding contract- en projectmanagement
- Vaststellen kritische prestatie-indicatoren (KPI's)

5. OVER PIANOo

EXPERTISECENTRUM AANBESTEDEN



5. OVER PIANOo EXPERTISECENTRUM AANBESTEDEN

Professionele overheidsinkoop ondersteunt overheidsbeleid. PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden draagt bij aan de professionalisering van overheidsinkoop door kennis te delen. PIANOo biedt informatie, instrumenten en advies over het inkopen en aanbesteden van werken, leveringen en diensten.

Op pianoo.nl vindt u onder meer:

- Het laatste nieuws over inkopen / aanbesteden
- Wet- en regelgeving
- Het inkoopproces in stappen
- Tools, methodieken en voorbeelddocumenten
- Praktijkvoorbeelden
- Themadossiers op inkooponderwerpen die extra aandacht vragen zoals Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI), inkoop in de GWW, elektronisch aanbesteden, aanbesteden van geïntegreerde contracten
- Informatie over specifieke markten

Bijeenkomsten

PIANOo organiseert regelmatig bijeenkomsten over uiteenlopende onderwerpen binnen publieke inkoop. [Overzicht](#) van de actuele bijeenkomsten.

Nieuwsbrief

Automatisch op de hoogte blijven van PIANOo-nieuws? Word dan lid van de tweewekelijkse digitale nieuwsbrief PIANOo-alert.

[Direct aanmelden](#)

PIANOo Forum

Op het grootste Europese platform voor inkopers Procurement Forum kunt u met vakgenoten uit heel Europa informatie delen. PIANOo heeft een eigen, besloten gedeelte op het platform: PIANOo Forum. Binnen PIANOo Forum kunt u met Nederlandse publieke inkopers in verschillende groepen informatie uitwisselen, vragen stellen of discussies voeren. U kunt ook een eigen groep starten. [Lid worden](#) (van Procurement Forum en het PIANOo Forum).

Vragenloket

Heeft u als aanbestedende dienst vragen over bijvoorbeeld wet- en regelgeving, de toepassing van een (gunning)methodiek of beleidsthema's als duurzaamheid of social return? Leg deze voor aan het Vragenloket van PIANOo via info@pianoo.nl.

VOORWOORD

1. AANLEIDING EN DOEL VAN DE HANDREIKING

- Aanleiding
- Gezond en veilig werken
- Waarom deze handreiking?

2. VOORBEREIDING

- Zorg voor intern draagvlak
- Ken de verplichte kaders en beleidsdoelen
- Start tijdig met de voorbereiding
- Ken de risico's
- Stel een verantwoorde vraag op
- Ken de markt

3. AANBESTEDINGSPROCEDURE

- Selectie
- Gunning
- Past performance

4. MONITOREN TIJDENS DE CONTRACTPERIODE

- Effectiviteit
- Scheiding contract- en projectmanagement
- Vaststellen kritische prestatie-indicatoren (KPI's)

5. OVER PIANOo EXPERTISECENTRUM AANBESTEDEN

