

## Bijlage 2: Past Performance

Behorend bij selectieleidraad met kenmerk  
2014/25058

Gemeente Alphen aan den Rijn  
Datum: 19 mei 2014  
Versie: definitief

## INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	3
2. Wat is Past Performance?	3
3. Wat is het doel van Past Performance	4
4. Wat wordt beoordeeld	4
5. Hoe werkt Past Performance?	5
6. Hoe worden beoordelingen gebruikt in toekomstige aanbestedingen?	6
7. Hoelang blijft de beoordeling geldig?	6
8. Hoe zit het met de betrouwbaarheid van beoordelingen?	7
9. Wat te doen bij klachten?	6

Bijlage 1: Dubbele eenzijdigheid

Bijlage 2: Prestatie meten – Past Performance

Bijlage 3: Beoordelen opdrachtgever

## 1. INLEIDING

Opdrachtgevers en opdrachtnemers streven naar kwaliteitsverbetering in de bouw- en infrasector. Opdrachtgevers zijn op zoek naar een klantgerichte opstelling van opdrachtnemers. Opdrachtnemers willen zich onderscheiden door het leveren van betere prestaties dan concurrenten. Beide hebben een belang bij het terugdringen van faalkosten.

Gemeente Alphen aan den Rijn gaat de systematiek "Past Performance" toepassen bij aankopen van ingenieursdiensten om de samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers verder te professionaliseren.



het

Het gezamenlijk belang is:

- De gemeenten krijgen meer inzicht in welke opdrachtnemers goed presteren bij het uitvoeren van hun opdracht;
- Opdrachtnemers die (constant) goed presteren maken meer kans om uitgenodigd te worden om deel te nemen aan een onderhandse aanbesteding;
- De gemeenten kunnen beter verantwoorden hoe zij komen tot de keuze van uitgenodigde partijen;
- Opdrachtnemers worden op een uniforme werkwijze door de gemeenten beoordeeld;
- Opdrachtnemers en gemeenten krijgen zicht op specifieke verbeterpunten in hun eigen organisaties.

Om objectiever te kunnen bepalen welke partijen uitgenodigd worden voor (meervoudig) onderhandse aanbestedingen zijn afspraken voor het toepassen van Past Performance in onderhavige notitie vastgesteld

De systematiek van Past Performance is van toepassing op gemeentelijke opdrachten voor de aankoop van ingenieursdiensten op het gebied van civiel en cultuurtechnische werken.

Aan de hand van een aantal vragen zal hierna worden verduidelijkt hoe gemeente Alphen aan den Rijn invulling geeft aan Past performance.

## 2. WAT IS PAST PERFORMANCE?

Goede klantgerichte prestaties van opdrachtnemers worden door gemeente Alphen aan den Rijn gewaardeerd. De gemeente gebruiken Past Performance om de prestaties van opdrachtnemers te beoordelen om dit te gebruiken bij het selecteren voor eenvoudige opdrachten en onderhandse aanbestedingen.

Past Performance zet in op klantgerichte, prestatiegerichte en zakelijke verhoudingen: Past Performance stelt de kwaliteit van het proces van samenwerking waarmee de opdrachten worden gerealiseerd centraal. Past Performance omvat het meten op welke wijze aan de contractuele verplichtingen wordt voldaan tijdens de uitvoering van de opdracht. Daarbij ligt de focus op houding en gedrag.

### 3. WAT IS HET DOEL VAN PAST PERFORMANCE?

Past Performance is een systematiek met de uitdrukkelijke ambitie om zowel het opdrachtgeverschap als het opdrachtnemerschap verder te professionaliseren en daarmee:

- bij te dragen aan een beter functionerende relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers;
- faalkosten te verminderen bij zowel de opdrachtgever als bij de opdrachtnemer;
- miscommunicatie te voorkomen tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer over zowel het project als het wederzijds verwachtingspatroon inzake de samenwerking;
- een klantgerichte opstelling van de opdrachtnemers te versterken;
- een proces van ranking van opdrachtnemers in te richten om goed presterende opdrachtnemers in te huren;
- de ranking te gebruiken welke partijen we uitnodigen voor (meervoudig) onderhandse aanbestedingen.

### 4. WAT WORDT BEOORDEELD?

Past Performance stelt de kwaliteit van het samenwerkingsproces waarmee opdrachten worden gerealiseerd centraal en maakt deze inzichtelijk en bespreekbaar. Er wordt niet beoordeeld of een opdracht is opgeleverd volgens de overeenkomst, maar hoe dit is gebeurd. De beoordeling bestaat in ieder geval uit de volgende aspecten:

#### Bouw- en infraopdrachten (werken):

- Planmatig werken
- Deskundigheid en Kwaliteit
- Samenwerking, Communicatie
- Houding en gedrag
- Competitief
- Slagvaardigheid



Per beoordeling wordt een keuze gemaakt naar het soort werk (RAW-bestek, UAV-GC contract, wel of geen onderzoeken etc.).

## 5. HOE WERKT PAST PERFORMANCE?

De (tussentijdse) beoordeling met bijbehorende open dialoog dient tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer plaats te vinden zonder aanwezigheid van derden. De volgende procedure wordt aangehouden:

### 1. Melding bij het startoverleg

In het eerste overleg met de opdrachtnemer wordt toegelicht dat Past Performance van toepassing is en worden met elkaar de verwachtingen over de samenwerking uitgesproken. In het startoverleg wordt aangegeven wie de beoordelaar is. De opdrachtnemer krijgt hiermee de kans om de juiste persoon hiertegen over te stellen.

### 2. Tussentijds bespreken van de samenwerking

Tussentijds wordt de samenwerking besproken en wordt er getoetst of de wederzijdse verwachtingen worden waargemaakt. Op deze momenten worden de beoordelingsformulieren ingevuld, zodat de samenwerking wordt uitgedrukt in een cijfer en motivering daarvan. Op deze manier ligt vast waar het goed gaat in de samenwerking en waar verbetering mogelijk is. Deze verbetering kan worden omgezet in actiepunten en nadere afspraken. Het belangrijkste van deze tussentijdse beoordeling is dat de eindbeoordeling niet een verrassing is. Tevens kunnen de partijen tijdens het proces werken aan verbetering en is bijsturing mogelijk. Per aspect kan de opdrachtnemer een reactie geven op de beoordeling en feedback geven aan de opdrachtgever. Wederzijds vertrouwen en transparantie zijn hierbij belangrijke elementen. Tussentijdse beoordelingen worden vastgelegd in het projectdossier.



### 3. Eindbeoordeling

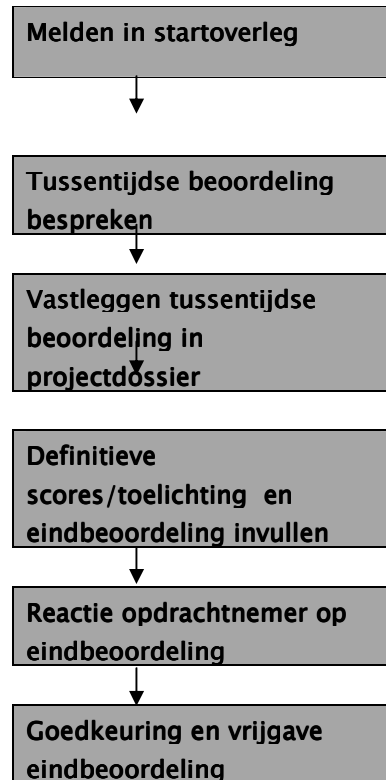
Na afronding van een project wordt het beoordelingsformulier ingevuld door de projectverantwoordelijke. De opdrachtnemer krijgt de gelegenheid een reactie aan te geven op het formulier.

### 4. Vaststelling beoordeling = rol MT ingenieursbureau

Voor vaststelling wordt de eindbeoordeling voorgelegd aan een gemandateerde ambtenaar. De gemandateerde ambtenaar heeft de mogelijkheid om het eindoordeel van mogelijke discrepanties te ontdoen. Na vaststelling wordt de eindbeoordeling medegedeeld aan de opdrachtnemer. De opdrachtnemer wordt in de gelegenheid gesteld om binnen 2 weken een reactie te geven op de beoordeling.

Hierna wordt, in ogenschouw van de eerdere reacties van de opdrachtnemer, de beoordeling definitief verwerkt.

De procedure is vertaald naar een processchema.



## 6. HOE WORDEN BEOORDELINGEN GEBRUIKT IN TOEKOMSTIGE AANBESTEDINGEN?

Gemeente Alphen aan den Rijn gebruikt de eindoordelen als een beloning voor goed presterende opdrachtnemers bij het uitnodigen voor toekomstige opdrachten. De eindbeoordelingen worden alleen gebruikt voor onderhandse aanbestedingen. Bij een (meervoudig) onderhandse aanbesteding worden één tot maximaal 5 partijen uitgenodigd. Zie verder de gunningssystematiek uit de Selectieleidraad.

## 7. HOE LANG BLIJFT DE BEOORDELING GELDIG?

Past Performance sluit aan op de wet- en regelgeving waarnaar publieke opdrachtgevers werken. De geldigheidstermijnen voor beoordelingen zijn hier dan ook van afgeleid. Beoordelingen blijven vijf jaar na de datum waarop de beoordeling is uitgevoerd geldig. Na die periode wordt de informatie niet meer gebruikt in toekomstige aanbestedingen.



## 8. HOE ZIT HET MET DE BETROUWBAARHEID VAN DE BEOORDELINGEN?

Een goede prestatie als opdrachtnemer is mede afhankelijk van goed opdrachtgeverschap. Als professionele publieke opdrachtgever vertrouwt gemeente Alphen aan den Rijn dat project- of contractverantwoordelijken een betrouwbare beoordeling uitvoeren waarbij er oog is voor de context van de opdracht, de resultaten van eventuele eerdere evaluaties op de opdracht en dat de beoordeling op betrouwbare wijze door de leidinggevende wordt geverifieerd. Bij gegronde twijfel is er natuurlijk ruimte voor een gesprek tussen de betrokkenen. Om de werkwijze binnen de gemeente zo uniform mogelijk te houden wordt de Past Performance systematiek regelmatig intern besproken.

## 9. WAT TE DOEN BIJ KLACHTEN?

Klachten over een beoordeling van een specifieke opdracht kunnen worden ingediend bij Gemeente Alphen aan den Rijn, afdeling Inkoop.

Klachten kunnen uitsluitend digitaal worden ingediend bij het KlachtenMeldpunt Aanbesteden via [www.klachtenmeldpuntaanbesteden.nl/alphenaandenrijn](http://www.klachtenmeldpuntaanbesteden.nl/alphenaandenrijn).

De klacht wordt aldaar onafhankelijk met hoor en wederhoor afgehandeld.

De voorwaarden verbonden aan het indienen van een klacht, de voorwaarden met betrekking tot de ontvankelijkheid van een klacht en een korte beschrijving van de klachtenprocedure kunt u nalezen op de website van de gemeente, [www.alphenaandenrijn.nl/Ondernemers/Aanbesteden\\_en\\_inkoop](http://www.alphenaandenrijn.nl/Ondernemers/Aanbesteden_en_inkoop).

Bij het niet of, naar de mening van de klager niet adequaat of niet-tijdig reageren door de gemeente op een klacht, heeft de klager de mogelijkheid om zich wenden tot de landelijke Commissie van Aanbestedingsexperts. Zie voor meer informatie de website van de commissie: [www.commissievanaanbestedingsexperts.nl](http://www.commissievanaanbestedingsexperts.nl).

## **BIJLAGE 1: DUBBELE EENZIJDIGHEID**

---

### **Evaluatie van opdrachtgever en opdrachtnemer in het kader van 'past performance'**

#### Evalueren opdrachtnemer

Na voltooiing of oplevering van het werk beoordeelt de opdrachtgever de werkwijze van en samenwerking met de opdrachtnemer door middel van het invullen van het 'past performance'-formulier opdrachtnemer. Bij langdurige projecten worden ook periodiek reviews gedaan t.b.v. de uiteindelijke evaluatie.

De beoordeling wordt met een score gewaardeerd en in een database opgenomen. Scores uit de database worden volgens de gunningssystematiek gebruikt bij het selecteren van marktpartijen voor (meervoudig) onderhandse aanbestedingen en kunnen worden gedeeld met andere opdrachtgevers (overheidsinstanties) die ook van de Past-performance systematiek gebruik willen maken.

Door in te schrijven op het DAS gaat de opdrachtnemer akkoord met het opnemen van de geëvalueerde projectgegevens (score) in een database.

#### Evalueren opdrachtgever

Het verzoek is na voltooiing of oplevering van het project de opdrachtgever te beoordelen op de werkwijze van en samenwerking met de opdrachtnemer door middel van het invullen van het bij het bestek geleverde 'past performance'-formulier opdrachtgever. Bij langdurige projecten worden ook periodiek review gedaan t.b.v. de uiteindelijke evaluatie.

Hiermee wordt getracht de dialoog tussen opdrachtgever en opdrachtnemer te versterken



## BIJLAGE 2: PRESTATIE METEN \_ PAST PERFORMANCE



Opdrachtnemer				te	
Contactpersoon					
Projectnr.		Projectnaam			
Start werk				Einddatum	
Beoordeling	Tussentijds	<input type="checkbox"/>	Eind	<input type="checkbox"/>	

### Scope / korte werkomschrijving

.....

.....

.....

.....

.....

### Criteria

	Score.
<b>1. Vakkundigheid</b> <i>Opdrachtnemer toont aan dat met de vakbekwaamheid, deskundigheid en bedrevenheid zoals deze in de organisatie –en haar medewerkers- besloten is, hij een meerwaarde heeft betoond aan zijn opdrachtgever door deze te doen verbazen met de advisering / geleverde producten en daarmee het verwachtingsniveau van haar opdrachtgever heeft overstegen.</i>  Vragen die o.a. inzicht geven in deze kerncompetentie zijn:	0,0
a. Hoe goed doordacht zijn de tussen-/eindproducten inzake volledigheid, kwaliteit en coördinatie	
b. Hoe goed beheerst de opdrachtnemer veiligheidsrisico's en verwerkt deze in tussen- / eindproducten?	
c. Hoe maakbaar zijn de producten van de opdrachtnemer bij de realisatie gebleken?	
<b>2. Betrouwbaarheid</b> <i>Opdrachtnemer toont aan dat afspraken gerespecteerd worden en kwalitatief hoogwaardige producten geleverd worden.</i>  Vragen die o.a. inzicht geven in deze kerncompetentie zijn:	0,0
a. Worden de gevraagde tussen-/eindproducten volgens planning aangeleverd?	
b. Hoe goed worden afspraken nagekomen?	
<b>3. Ervaring met gemeentelijke werkzaamheden</b> <i>De vraagstelling waar gemeentes dagelijks mee te maken hebben zijn niet alleen technisch van aard, maar hebben ook vaak een aanvullende component. Opdrachtnemer toont aan dat hij bekend is met de gemeentelijke organisaties door zijn meerwaarde te tonen gekoppeld aan de belangen die een gemeentelijke organisatie zoal nastreeft.</i>  Vragen die o.a. inzicht geven in deze kerncompetentie zijn:	0,0
a. In hoeverre houdt de opdrachtnemer in haar plannen rekening met medewerkers van de	

aannemer, weggebruikers, bewoners en bedrijven?	
b. Hoe heeft de opdrachtnemer de belangen van de opdrachtgever behartigd?	
<b>4. Pro-activiteit</b> <i>Bij de uitwerking van werken worden gevolgen inzichtelijk. Opdrachtnemer toont aan dat hij in controle is van zijn werkzaamheden door ongevraagde advisering aan zijn opdrachtgever met concrete voorstellen ter voorkoming van stagnatie, kwaliteitsverlies of andere negatieve gevolgen.</i>  Vragen die o.a. inzicht geven in deze kerncompetentie zijn:	0,0
a. Was de opdrachtnemer zelfsturend?	
b. Geconstateerde problemen / onvolkomenheden pakte de opdrachtnemer op met realistische en effectieve verbetervoorstellen aan de opdrachtgever.	
<b>5. Slagvaardigheid</b> <i>Opdrachtnemer toont zijn meerwaarde aan door ogenblikkelijk of toch in zeer korte tijd handelend op te treden naar -gewijzigde- omstandigheden zonder daarbij in te boeten aan kwaliteit en prestatie</i>  Vragen die o.a. inzicht geven in deze kerncompetentie zijn:	0,0
a. Wijzigingen in de opdracht worden proactief aangepakt met geen tot minimaal tijdverlies	
b. Hoe was de houding van de opdrachtnemer bij constatering dat zijn producten (gedeeltelijk) niet uitvoerbaar waren?	
<b>6. Servicegerichtheid</b> <i>Met regelmaat worden wijzigingen in uitvragen doorgevoerd. Opdrachtnemer toont aan dat mutaties / aanvullingen in de uitvraag zodanig opgepakt worden dat deze geen tot minimale consequenties heeft voor planning en doorlooptijd van projecten.</i>  Vragen die o.a. inzicht geven in deze kerncompetentie zijn:	0,0
a. Hoe was de communicatie met alle actoren van het project?	
b. Hoe was de samenwerking met de opdrachtgever en de houding van de opdrachtnemer?	
<b>7. Omgang</b> <i>Mensen maken het werk. Opdrachtnemer toont aan dat door zijn opstelling en acteren hij een meerwaarde biedt in de omgang tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.</i>  Vragen die o.a. inzicht geven in deze kerncompetentie zijn:	0,0
a. Hoe was de communicatie met alle actoren van het project?	
b. Hoe was de samenwerking met de opdrachtgever en de houding van de opdrachtnemer?	
<b>8. Competitiviteit</b>	0,0
a. Hoe toont de opdrachtnemer met zijn dagelijks handelen aan de ambitie te hebben zichzelf te willen verbeteren?	
<b>0,0</b>	

Beoordeling: 1 = zeer slecht, 4 = matig, 7 = goed, 10 = uitstekend.

## Toelichting beoordeling

### Reactie opdrachtnemer

### Aanbevelingen

### Ondertekening

	Naam - functie	Datum	Paraaf
Beoordelaar:			
Controle:			

### Vragen over het functioneren van de opdrachtgever

#### A. Planmatig werken

##### 1. Op welke wijze had de opdrachtgever invloed op de planning (het kritieke pad)?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever de planning heeft beïnvloed door omstandigheden die voor zijn rekening komen, zoals opdrachtverlening, wijzigingen, vergunningverlening, planologische procedures, ontheffingen, onteigeningen, bestuurlijk draagvlak, inspraak en beroepsprocedures en afhankelijkheden met overige projecten.

- a. De opdrachtgever heeft geen rekening gehouden met omstandigheden die de planning negatief konden beïnvloeden en de opdrachtnemer daarover niet geïnformeerd of geen actie ondernomen.
- b. De opdrachtgever was bekend met omstandigheden en heeft rekening gehouden met omstandigheden die de planning negatief konden beïnvloeden, maar heeft de opdrachtnemer daarover niet tijdig geïnformeerd of geen actie ondernomen.
- c. De opdrachtgever was bekend heeft rekening gehouden met omstandigheden die de planning negatief konden beïnvloeden en heeft de opdrachtnemer daarover tijdig geïnformeerd.
- d. De opdrachtgever had omstandigheden voorzien die de planning negatief konden beïnvloeden en de opdrachtnemer daarover vroegtijdig geïnformeerd.

#### B. Deskundigheid en kwaliteit

##### 2. Hoe kunnen kennis, deskundigheid en gedrag van de opdrachtgever tijdens de contractbeheersing het best worden omschreven?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever heeft aangetoond te beschikken over de noodzakelijke beroepsbekwaamheid en op de wijze waarop de opdrachtgever invulling heeft gegeven aan de controle van de naleving van het contract door de opdrachtnemer.

- a. De opdrachtgever was herhaaldelijk onbekend met of miste ervaring betreffende het eigen werkgebied en voerde geen kwaliteitstoetsen uit
- b. De opdrachtgever beheerste het eigen werkgebied redelijk tot voldoende, voerde enkele ad hoc toetsen uit.
- c. De opdrachtgever beheerste het eigen werkgebied voldoende en heeft een adequate mix van toetsen toegepast.
- d. De opdrachtgever gaf regelmatig blijk van grote hoeveelheid kennis en ervaring betreffende het eigen werkgebied en heeft een goede mix van toetsen toegepast. De toetsresultaten van de opdrachtgever waren goed bruikbaar voor de continue verbetering van de opdrachtnemer.

### **C. Samenwerking, communicatie en organisatie**

#### **3. Hoe kan de onderlinge werkrelatie worden omschreven (vanuit het perspectief van de opdrachtnemer)?**

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer de wederzijdse werkrelatie heeft ervaren.

- a. Opdrachtgever en opdrachtnemer behartigden alleen eigen belangen of weigerden uit de conflictsfeer te komen en communiceerden hier onvoldoende over.
- b. Beide partijen konden zich verplaatsen in elkaars belangen en mogelijke problemen konden besproken worden. Bij het zoeken naar oplossingen kon echter de conflictsfeer niet vermeden worden.
- c. Beide partijen konden zich verplaatsen in elkaars belangen en mogelijke problemen konden besproken worden. Bij het zoeken naar oplossingen werd ook veelvuldig samengewerkt.
- d. Beide partijen voelden zich verantwoordelijk voor belangen van de andere partij. Daarvoor werd altijd de samenwerking opgezocht en werd op een proactieve wijze over mogelijke problemen gecommuniceerd.

#### **4. Op welke wijze had de opdrachtgever contact met de omgeving?**

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever invulling heeft gegeven aan publiekscommunicatie en de gevolgen die de opdrachtnemer daardoor heeft ondervonden.

- a. De opdrachtgever communiceerde slecht met de omgeving en/of informeerde de opdrachtnemer niet over de geluiden uit de omgeving.  
Hierdoor heeft de opdrachtnemer veel (vermijdbare) klachten ontvangen of zijn er veel extra inspanningen van de opdrachtnemer nodig geweest om klachten voor te zijn.
- b. De opdrachtgever communiceerde onvoldoende met de omgeving en/of informeerde de opdrachtnemer te weinig over geluiden uit de omgeving.  
Hierdoor heeft de opdrachtnemer enkele (vermijdbare) klachten ontvangen of is enige extra inspanning van de opdrachtnemer nodig geweest.
- c. De opdrachtgever communiceerde voldoende met de omgeving en/of informeerde de opdrachtnemer voldoende over geluiden uit de omgeving.  
Hierdoor heeft de opdrachtnemer bijna geen (vermijdbare) klachten ontvangen en zijn bijna geen extra inspanningen van de opdrachtnemer nodig geweest.
- d. De opdrachtgever communiceerde voldoende en proactief met de omgeving en/of informeerde de opdrachtnemer goed over geluiden uit de omgeving, of ontkrachtte deze..  
Hierdoor heeft de opdrachtnemer geen moeilijkheden met de omgeving gehad, of heeft tijdig en adequaat kunnen reageren.

#### **5. Op welke wijze communiceerde de opdrachtgever over contractwijzigingen?**

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever heeft gecommuniceerd over contractwijzigingen.

- a. Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren slecht bespreekbaar en leidden tot een niet-bevredigend resultaat.

- b. Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren moeizaam bespreekbaar, maar leidden tot een bevredigend resultaat.
- c. Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren bespreekbaar en leidden tot een bevredigend resultaat.
- d. Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren goed bespreekbaar en leidden tot een uitstekend resultaat, doordat de opdrachtgever in ruime mate meedacht in het belang van de opdrachtnemer.

**6. Hoe kan het proces van de contractafhandeling van de opdrachtgever het best worden omschreven?**

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever invulling heeft gegeven aan de afhandeling van prestatieverklaringen en betalingen.

- a. Prestatieverklaringen en betalingen zijn laat en vaak pas na herinneringen en aanmaningen verwerkt.
- b. Prestatieverklaringen en betalingen zijn laat verwerkt.
- c. Prestatieverklaringen en betalingen zijn binnen de afgesproken termijnen op tijd verwerkt.
- d. Prestatieverklaringen en betalingen op tijd zeer snel verwerkt..

**7. Op welke wijze gaf de opdrachtgever invulling aan zijn ambitie zichzelf te willen verbeteren?**

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever invulling geeft aan zijn de ambitie zich te willen verbeteren.

- a. De opdrachtgever schermde zichzelf af en durfde zich niet kwetsbaar op te stellen.
- b. De opdrachtgever stelde zich open, maar deed niets met de verbetervoorstellen van de opdrachtnemer.
- c. De opdrachtgever stelde zich open en kwetsbaar op en pakte de verbetervoorstellen van de opdrachtnemer op.

**D. Veiligheid en gezondheid**

**8. Op welke wijze gaf de opdrachtgever invulling aan zijn verplichtingen voor veiligheid en gezondheid?**

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever de werkomgeving heeft vastgesteld en beheerd met betrekking tot integrale veiligheid en overeenkomstig het Arbeidsomstandighedenbesluit.

- a. De opdrachtgever besteedde in de communicatie met de opdrachtnemer niet of onvoldoende aandacht aan veiligheid en gezondheid en onderkende dit niet als onderdeel van het ontwerp / bestek.
- b. De opdrachtgever schonk de hoognodige aandacht aan veiligheid en gezondheid en leverde standaard input voor V&G.
- c. De opdrachtgever besteedde goede aandacht aan veiligheid en gezondheid en had regelmatig hier aandacht voor.

- d. De opdrachtgever vertoonde zelf expliciet voorbeeldgedrag aan de opdrachtnemer bij het invullen van veiligheid en gezondheid.