



**Gemeente
Amsterdam**

Inkoopstrategie

Arbodienstverlening vanaf 2025

85100000 Gezondheidsdiensten

85147000-1 Diensten voor bedrijfsgeneeskunde

Colofon

Project: <projectnaam>	
Projectnummer	AFI-2024-
Datum	
Status	In bewerking
Versie	V0.1
Opgesteld door	

Gegevens Opdrachtgevende Directie en Projectteam	
Directie	Personeel en Organisatie
Naam directeur	Judith Meeng
Verantwoordelijke Lead Buyer	Bedrijfsvoering
(Ambtelijk) Opdrachtgever	5.1, 2, e 5.1, 2, e
Projectleider vanuit P en O	n.n.b.
Projectleider IV	5.1, 2, e
Contractmanager	
Inkoopadviseur	
Eerstelijns jurist	

Versiebeheer

Versie	Auteur	Samenvatting van de wijzigingen	Datum
V0.1	5.1, 2, e 5.1, 2, e	Aan de hand van info uit de opdrachtomschrijving en de vorige strategie uit 2021 De volgende hoofdstukken ingevuld: H1 Inleiding H2 huidige ovk. H3 de Opdracht H4 Markt H5.2 Scope. H6 Type overeenkomst. H7 procedure. H8 projectorganisatie	19/12/2024

Kwaliteitsborging

Versie	Toetser/Adviseur	Samenvatting van de bevindingen	Datum
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			

Goedkeuring

	Naam	Functie	Handtekening/paraaf
Opsteller			
Gecontroleerd/ vrijgegeven			
Goedgekeurd/ vastgesteld			

Samenvatting Inkoopstrategie

Onderdeel	Toelichting
De te vervullen inkoopbehoefte	<Komen tot een arbodienst die instaat is om te voldoen aan de wensen van de Gemeente Amsterdam zoals omschreven in het plan van eisen>
Doelstellingen	<Beschrijf de doelstellingen. Dat kunnen zowel de (primaire) projectdoelstellingen zijn als de (onderliggende) inkoopdoelstellingen>
Contractkeuze	<Vermeld of het een "integrale" opgave bevat, waarbij hier de keuze is gemaakt om het al dan niet op te delen in meerdere contracten (clusteren/percelen) of dat het een enkelvoudige inkoop (met 1 contract) is> < vermeld (eventueel per contract) voor welke contractvorm er gekozen is>
Contractwaarde	<Vermeld (eventueel per contract) wat de geschatte contractwaarde is> €... exclusief btw.
Aanbestedingsprocedure	<Vermeld (eventueel per contract) voor welke procedure er gekozen is> <Vermeld het gekozen gunningscriterium>
Invulling beleidsdoelen	<Indien van toepassing kan hier aangegeven op welke wijze er invulling wordt gegeven aan de beleidsdoelen van Amsterdam>
Planning - Mijlpalen	<Benoem de belangrijkste mijlpalen van de aanbesteding en eventueel de uitvoeringsfase>
Bijzonderheden	

Inhoud

1 Inleiding.....	7
2 Evaluatie Huidige overeenkomst.....	8
3 De Opdracht.....	14
4 Marktanalyse.....	19
5 Uitgangspunten aanbesteding.....	22
6 Perceelindeling, Type en looptijd overeenkomst.....	29
Aanbestedingsprocedure.....	30
8 Aanpak, organisatie en planning.....	36
Bijlagetitel.....	40



1 Inleiding

Voor je ligt de inkoopstrategie voor de inkoop van de dienst Arbodienstverlening. Deze inkoopbehoefte vormt de aanleiding voor het opstellen van deze inkoopstrategie, waarin tevens de gemeentelijke beleidsdoelstellingen zijn meegenomen. Dit heeft geresulteerd in deze inkoopstrategie die de handvatten biedt om deze dienst het meest optimaal in te kopen en daarmee maximale toegevoegde waarde (voor de diverse stakeholders) te creëren.

1.1 Doel Inkoopstrategie

In deze inkoopstrategie worden alle relevante keuzen op het gebied van de inkoop onderbouwd en vastgelegd als stabiel vertrekpunt voor de volgende fase. Deze strategie kent twee doelstellingen:

1. Een goede en gedegen afwegingen van de inrichting van de inkoopopgave, het type en de inrichting van het contract en van de aanbestedingsprocedure. De gemaakte keuzen worden daarbij gelegitimeerd en verantwoord.
2. Een robuuste inhoudelijke basis voor het opstellen van de contract- en aanbestedingsdocumenten en voorbereiden op de fasen van de aanbesteding en uitvoering.

1.2 Structuur van dit document en leeswijzer

Input: Het eerste deel van de strategie is gericht op het verzamelen en analyseren van de belangrijkste aspecten voor de inkoopstrategie. Dit wordt gedaan vanuit de invalshoeken: de evaluatie van de bestaande overeenkomst, het voorliggende project, de markt en de uitgangspunten van de aanbesteding.

Output: Na de analyse van de input en het verzamelen van de belangrijkste aspecten, volgen de uitgangspunten voor de aanbesteding en de afwegingen in het kader van het contract en de aanbesteding.

Aanpak en organisatie: Het laatste deel geeft op hoofdlijnen inzicht in de aanpak en organisatie van de verdere voorbereiding, de aanbesteding en de wijze van contractbeheersing, nadat de inkoopstrategie is vastgesteld.



~~Onderbouwende documenten <<optioneel>>~~
~~Het huidige contract opnemen?~~

Document	Kenmerk	Beschrijving input inkoopstrategie

[2] Evaluatie Huidige overeenkomst <<indien van toepassing>>

De huidige overeenkomst voldoet voor het overgrote deel op inhoud en kan vrijwel volledig worden overgenomen worden op inhoud. Op kosten bleek de huidige overeenkomst onvoldoende zodat de aanbesteding circa 12 maanden eerder gedaan moet worden. Oorzaak hiervan is te wijten aan het hogere verzuim dan ingecalculeerde verzuim bij de start van de uitvoering van de overeenkomst en het daarna doorstijgende verzuimcijfer. In de nieuwe overeenkomst dient rekening te worden gehouden met duur versus ~~geprognosticeerde~~geprognostiseerde kosten.

Σ Samenvatting huidige overeenkomst:

Onderdeel	Toelichting
Scope van de Overeenkomst	<p>Het detacheren en/of ter beschikking stellen van bedrijfsartsen en overige arbo-professionals en het verzorgen van hieraan ondersteunende functies, instrumenten en systemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inzet van arbodienstverlening door Bedrijfsarts (BA) en Praktijk ondersteuning bedrijfsarts (POB). De inzet van arbodienstverlening is primair gericht op het detecteren van de 20% van de meldingen die als risicovol ingeschat kunnen worden (langer dan 14 dagen verzuim) en in de verzuimaanpak van deze zogenaamde risicovolle meldingen. De arbodienstverlening wordt verzorgd vanuit een model gebaseerd op taakdelegatie onder verantwoordelijkheid van een bedrijfsarts, die met taakgedelegeerde een overeenkomst sluit, waarin opdracht en afspraken SMART zijn vastgelegd. • het leveren van hieraan ondersteunende instrumenten (PAGO, PMO, DIO en toetsing RI&E) • <u>helpen versterken van de regievoering over arbeid en gezondheid met kennis, expertise en inzichten.</u> • <u>Het leveren van een jaarlijkse rapportage voorzien van advies</u> • <u>Een dashboardverzuim</u> <p>Dit betreft onder andere het pro-actief participeren in het proces van risico analyse met arbo-expertise, analyses, rapportages en adviezen ter bevordering van het ontwikkelen</p>

	<p>van kennis over arbeid en gezondheid. Daarnaast omvat het het binnen dit proces periodiek aanleveren van rapportages over risico's, oorzaken en bevindingen, onder meer op basis van cas-code's en eventueel verbijzonderingen. Ook wordt opdrachtnemer gevraagd om mogelijke ondersteunende inventies aan te dragen ten behoeve van de gemeentelijke providerboog (waarover afspraken zijn vastgelegd in een separate overeenkomst met een derde partij).</p>
Gestelde doelen	<p>Met de aanbesteding heeft de gemeente in algemene zin beoogd een doelmatige en rechtmatige inkoop van arbodienstverlening te realiseren met de volgende contractdoelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Primair doel: het verhogen van de gezondheidsgraad en vitaliteit van de medewerkers.• Onderliggend doel: een vermindering van het capaciteitsverlies door verzuim waardoor besparingen worden gerealiseerd door een daling van het verzuimpercentage (6,4%) naar de verzuimnorm voor grote gemeenten (4,5%, minimaal doel: 5,5%).• Het aangaan van een strategische samenwerking tussen contractant en gemeente Amsterdam
Invulling beleidsdoelen	<p>Tevens dienen de raamovereenkomsten voor de uitvoering van gemeentelijke beleidsdoelstellingen op het gebied van: Social Return: tenminste 5% van de totale opdrachtwaarde (excl. BTW) aan te wenden voor Social Return. Duurzaamheid & milieu: werkend operationeel milieumanagementsysteem</p>
Contract/Overeenkomst	<p>Raamovereenkomst Start 01-01-2023 Einde 31-12-2026 Looptijd 4 jaar, geen verlengingsmogelijkheden</p> <p>De bestaande dienstverlening op het gebied van arbodienstverlening is gecontracteerd door het afsluiten van twee Raamovereenkomsten door de Directie P en O. Er is een addendum voor Directie Werk en Participatie, afdeling Sociaal Werk, en een addendum voor Banenafpraak op de overeenkomst arbodienstverlening. —xxxx</p> <p>De winnende inschrijver en huidige contractant (voor beide percelen) is Zorg van de Zaak N.V. De opdracht was destijds stads-breed samengevoegd, door integrale stedelijke behoefte aan arbodienstverlening, en opgedeeld in twee percelen:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Cluster Gebiedsgericht Werken en Stadsbeheer en Ruimte en Economie. <p>De doelgroep/medewerkers onder dit perceel omvat kantoorpersoneel, maar ook relatief veel buitendienstpersoneel met een regulier</p>

dienstverband.

2. Bestuur (gemeenteraad, college van B en W, ondersteuning), Bestuur en Organisatie (de bestuurs- en concernstaf), cluster Sociaal, Interne Dienstverlening, Dienstverlening en Informatie, de stadsdelen Centrum, Nieuw-West, Noord, Oost, West, Zuid, Zuidoost en stadsgebied Weesp.

De doelgroep/medewerkers onder dit perceel omvat hoofdzakelijk kantoorpersoneel met een regulier dienstverband en ook medewerkers met een sociale werkvoorziening-dienstverband.

De belangrijkste afspraken uit de huidige overeenkomsten zijn:

- Compliancy wetgeving
- Dienstverlening
- Implementatie en ontkoppeling
- Inzet personeel
- Communicatie, rapportage en evaluatie
- Prijs, indexatie en facturatie
- Social Return
- Privacy, informatiebeheer en architectuur

Aanbestedingsprocedure en gunningscriteria

De aanbesteding is destijds via een Europese Openbare procedure in de markt gezet.

Er werden voor perceel 1 drie inschrijvingen ontvangen en voor perceel 2 twee inschrijvingen:

- 1 De arbodienst (P1 en P2)
- 2 Dpo2 (P1)
- 3 Zorg van de Zaak (P1 en P2)

Hierbij werden de volgende gunningscriteria toegepast;

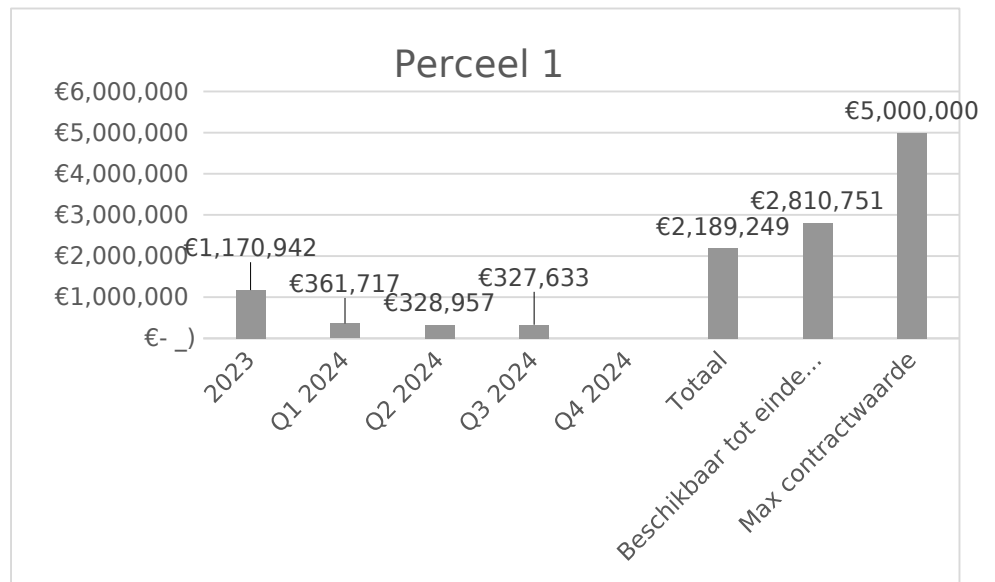
Perceel	Hoofdcriterium	Sub-criterium	Sub-Weging	Weging	Maximale kwaliteitswaarde
1	Prijs	1. Fictieve Inschrijfprijs.	30%	100%	-
1	Kwaliteit	1. De arbodienstverlening.	30%		€1.500.000 (30% van €5.000.000)
		2. Hieraan ondersteunende functies, instrumenten.	20%		€1.000.000 (20% van €5.000.000)
		3. Het versterken van de regievoering over arbeid en gezondheid.	20%		€1.000.000 (20% van €5.000.000)
2	Prijs	1. Fictieve Inschrijfprijs.	30%	100%	-
2	Kwaliteit	2. De arbodienstverlening.	30%		€1.500.000 (30% van €5.000.000)
		3. Hieraan ondersteunende functies, instrumenten.	20%		€1.000.000 (20% van €5.000.000)
		4. Het versterken van de regievoering over arbeid en gezondheid.	20%		€1.000.000 (20% van €5.000.000)

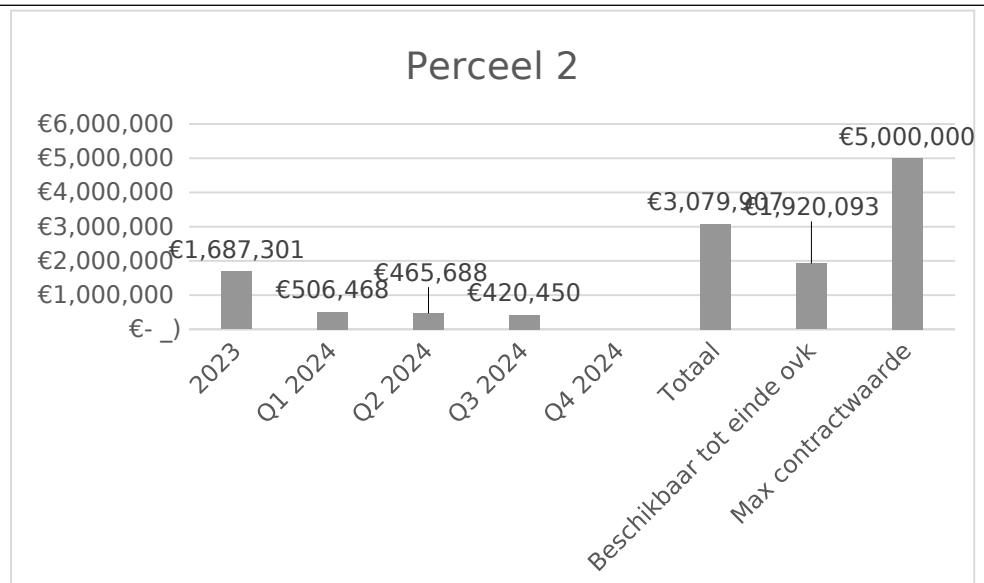
1.3[2.1] Kwantitatieve en kwalitatieve resultaten van de overeenkomst

Onderdeel	Toelichting
-----------	-------------

Financiële uitkomst

Per overeenkomst is de maximale waarde gesteld op €5.000.000,-.





Additionele diensten (PMO, PAGO, RI&E en DIO) zijn diensten die binnen de huidige overeenkomst buiten de contractwaarde vallen.

De verzuimprognose is te laag ingeschat. Zorg van de Zaak moet nu meer uren inzetten. Met als gevolg dat de maximale contractwaarde eerder (+/- 1 jaar) wordt bereikt.

Gebruik overeenkomst De implementatie van het contract was verlaat waardoor afspraken die nog niet waren afgestemd, tijdens de uitvoeringsfase naar voren kwamen. Hierdoor verliepen de onderhandelingen met Zorg van de Zaak moeilijk en zorgde voor vertraging. De afspraken gingen o.a. over: af/instemming OR, facturatie, SLA/KPI's, rapportagevoorziening, overlegstructuur, kennisdeling stakeholders, rollen binnen de overeenkomst met bijbehorende TBV's, toetsen interne tevredenheid. Inmiddels is e.e.a. opgelost wat zorgt voor in- en overzicht. Wel blijven er punten die voor verbetering vatbaar zijn.

Invulling beleidsdoelen Op het gebied van Social Return blijft Zorg van de Zaak ver achter. Er zijn door Zorg van de Zaak meerdere voorstellen gedaan. Deze zijn door bureau SR afgewezen. Bijdrage SR: € 0,00

1.4[2.2] Lessons Learned

In onderstaande tabel zijn de voornaamste punten benoemd.

Verbeterpunt	Maatregel
Kennis van contractafspraken onvoldoende	Informatie over contractafspraken goed

aanwezig nadat alle leden van het inkoopteam waren vertrokken.	archiveren en bij wisselen personen de opgedane kennis goed overbrengen op vervanger(s) en borgen.
Contractmanager was niet betrokken bij de aanbesteding waardoor er geen tot weinig mogelijkheden zijn om goed de regie te houden op de overeenkomst.	Contractmanager vanaf start betrekken bij de aanbesteding. Tevens een realisatie- en verificatiemanager aanwijzen en betrekken (monitoren overeengekomen prestaties die in de overeenkomst zijn vastgelegd).
Projectleider deelde niet alle informatie met inkoopteam waardoor (zeker na zijn vertrek), zaken onduidelijk bleven.	Projectleider deelt alle informatie met inkoopteam .
Prognose verloop verzuimpercentage was te laag	Verzuim is nu beter te monitoren d.m.v. dashboard Zorg van de Zaak. Deze gebruiken bij nieuwe aanbesteding.
Implementatie van de rok was nog niet afgerond op 01-01-2023	Voldoende tijd opnemen voor inbedding rok in de organisatie
OR Voelde zich onvoldoende aangehaakt bij het proces	Nu direct uitnodigen bij start proces inkoop.
Diverse formats ontbraken in de aanbesteding	Formats voor SLA (KPI's bonus/malus) en rapportage minimaal opnemen.
OR slecht betrokken bij het project en erg laat. Traject kent diverse instemmingsmomenten voor de OR. Instemming geven kost tijd	Zorg dat OR goed betrokken is vanaf het begin. En dat alle instemmingsmomenten ook opgenomen worden in de planning. Als de OR tijdig en voldoende betrokken wordt gaat instemming ook makkelijker
Invulling Social Return verplichting door Contractant onvoldoende of niet ingevuld.	Omlaag stellen of anders stellen (bijvoorbeeld gunningscriterium) van invulling ten aanzien van Social Return Verplichting (was 5%).

2[3] De Opdracht

2.1[3.1] Beschrijving van het project

De Directie P&O is de stedelijke directie die voor de verschillende organisatieonderdelen ten behoeve van haar medewerkers met een regulier dienstverband centraal gecoördineerde arbodienstverlening realiseert middels de inzet van een externe arbodienstverlener. De Directie WPI verzorgt dit voor medewerkers met een sociale werkvoorziening-dienstverband. De bestaande raamovereenkomsten arbodienstverlening lopen beide 1 januari 2026 voortijdig omdat de maximale opdrachtwaarde dan wordt bereikt. Hierom is besloten de inkoopbehoefte, samengevoegd, opnieuw in de markt te zetten.

2.1.1[3.1.1] Relevante wetgeving en beleid

Aanbestedingswet 2012

De inkoop van arbodienstverlening valt onder de inkoopregels die voor een aanbestedende dienst gelden en zijn vastgesteld in de Aanbestedingswet 2012 en bijlage XIV van Richtlijn 2014/24/EU. Gezien dat de opdrachtwaarde het drempelbedrag van €750.000 overschrijdt, wordt de opdracht alsnog Europees aanbesteed.

Wet op de ondernemingsraden

Wil de werkgever een arbodienst inschakelen voor de ondersteuning op arbo-gebied, dan moet hij dit voorleggen aan de OR. Het is dus verstandig om al in een vroeg stadium de OR bij het keuzeproces te betrekken. Het gaat bij het instemmingsrecht niet alleen om de keuze voor de arbodienst, maar ook om de inhoud van het contract met de arbodienst. Als de OR niet instemt met het contract, kan de werkgever het besluit van de OR bij de rechter aanvechten.

In het basiscontract met de arbodienst moeten een aantal afspraken staan. Die geven de wettelijke minimumeisen weer waarbij een arbodienst betrokken moet zijn. Dat zijn de volgende:

- toetsen van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E);
- begeleiding bij ziekte;
- aanbieden van (periodiek) arbeidsgezondheidskundig onderzoek;
- aanstellingskeuringen;
- bieden van de mogelijkheid aan werknemers om de bedrijfsarts te consulteren.

Ook moeten arbodienstverleners op professionele wijze hun werk kunnen doen. Daarom moet er in het contract ook aandacht zijn voor de rechten en verplichtingen rondom de bedrijfsarts.

Arbeidsomstandighedenwet

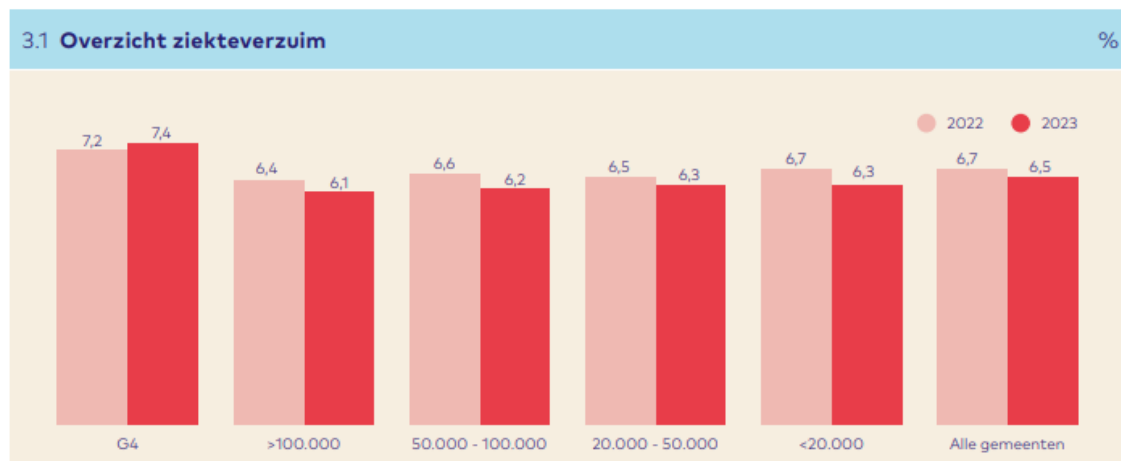
Alle werknemers moeten veilig en gezond kunnen werken. Om daarvoor te zorgen is de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet). Werkgevers en werknemers zijn samen verantwoordelijk voor het gezond en veilig werken en voor de invulling van deze wet in de eigen organisatie of branche.

Wet Verbetering Poortwachter

Ziek zijn is voor niemand prettig. Voor de werknemer niet, maar ook niet voor de werkgever. Nog vervelender wordt het als een werknemer door ziekte langdurig uit de roulatie is of zelfs arbeidsongeschikt raakt. De Wet verbetering poortwachter gaat de strijd aan met langdurig verzuim door ziekte. Deze wet verlangt dat werkgever en werknemer zich samen met arbodienst of bedrijfsarts inspannen om de getroffen werknemer zo snel mogelijk weer aan het werk te krijgen

Verzuim en re-integratiebeleid

De ambitie van Amsterdam is om het verzuimrisico te brengen op het niveau van de gemeentelijke verzuimnorm voor grote gemeenten. Binnen Amsterdam is in 2025 de norm op 5% gesteld en wordt Q2 opnieuw besproken en vastgesteld. In de personeelsmonitor van het A&O fonds zien we onderstaande cijfers.



De ervaringen met de werking van de verzuimaanpak, zijn voor de gemeente Amsterdam aanleiding om hervormingen door te voeren in de uitvoering. De heterogeniteit van de populatie en de verschillen in het werk, zijn aanleiding om meer maatwerk te gaan toepassen in de verzuimbegeleiding. Als nieuw uitgangspunt hanteert Amsterdam een risico-gedreven aanpak die zich concentreert op de aan de arbeid verbonden risico's. De gemeente gaat de verzuimexpertise en processen bundelen en verder professionaliseren. De processen risico-identificatie, preventie en verzuimbegeleiding worden daarop ingericht. Verzuimbegeleiding en preventie zijn maatwerkprocessen passend bij de heterogeniteit van populatie, arbeid en risico's.

Risico-gedreven maatwerk beoogt de ambities van de gemeente beter te dienen dan een inrichting (louter) op basis van de Wet Verbetering Poortwachter (WVP). De gemeente wil daarin meer data-gedreven werken. De kennis over de inrichting en ontwikkeling van een dergelijk risico-managementsysteem arbeid en gezondheid gaat Amsterdam versterken.

Amsterdam hanteert in de verzuimbegeleiding drie deelprocessen:

1. Verzuimmeldingen met herstel binnen 14 dagen (80% van de meldingen), waar de verzuimbegeleiding bestaat uit de dialoog tussen medewerker en manager.
2. Verzuimmeldingen die langer dan 14 dagen duren (20% van de meldingen), waar een integraal team onder regie van de adviseur verzuim de manager ontzorgt en de medewerker actief een helpende hand biedt om te re-integreren in werk.
3. Hoge kans op uitval in verzuim, waar gericht preventieve acties worden ingezet.

Deze processen worden ondersteund met passende stuurinformatie.

[Extra informatie \(kopje nader te benoemen\)](#)

De gemeente creëert meer mogelijkheden om mensen te re-integreren. Met een toename van psychische klachten richting 40% van de oorzaken, neemt ook het aantal werk gerelateerde gevallen toe. Meer mogelijkheden worden gecreëerd om medewerkers flexibeler elders binnen de gemeente te plaatsen of herplaatsen, om oorzaken gerelateerd aan de werkcontext aan te pakken en om in gevallen ook afscheid van elkaar te nemen.

Voor het management gaat arbeid en gezondheid een vaste component zijn in de P&O jaarplannen, die op de verschillende niveaus periodiek vaste aandacht krijgt. Naast een dergelijke structuur besteedt de gemeente aandacht aan het versterken van een professionele cultuur rondom arbeid en gezondheid.

Gegeven deze ontwikkelingen in de gemeente is een goede samenwerking tussen de gemeente en een arbodienstverlener van groot belang om de genoemde ambities te realiseren.

Inkoop- en aanbestedingsbeleid

De inkoop van arbodienstverlening geschiedt volgens de principes van het gemeentelijk Inkoop- en aanbestedingsbeleid van de gemeente Amsterdam.

~~Deze inkoopstrategie is voorafgaand aan toetsing door de Tenderboard Interne Diensten collegiaal getoetst door de leadbuyer (5.1, 2, e 5.1, 2, e en de Directie P&O (Peter 5.1, 2, e en extern getoetst door gespecialiseerd adviesbureau Mercer Nederland BV. Voorafgaand aan publicatie van de aanbesteding wordt aanbestedingsdocumentatie ter toetsing voorgelegd aan de Tenderboard Interne Diensten. Als onderdeel van deze toetsing wordt tevens een 2^e lijns juridische toets uitgevoerd.~~

[3.1.2] Politieke, maatschappelijke en economische ontwikkelingen

De volgende ontwikkelingen hebben potentieel invloed op de aanbesteding en/of uitnutting van de af te sluiten raamovereenkomst.

Technologische innovaties

- Data-analyse en voorspellend beleid: Gegevens over ziekteverzuim en werkstress kunnen worden geanalyseerd om preventieve maatregelen te nemen.

- E-health en online dienstverlening: Digitale consulten, psychologische ondersteuning via apps, en online ergonomisch advies worden gangbaarder, wat zorgt voor flexibeler en efficiëntere ondersteuning.
- **Digitalisering en AI:** Tools voor het monitoren van welzijn en preventie (zoals wearables, apps, en AI-gebaseerde analyses) worden steeds geavanceerder. Ze bieden inzicht in zaken als werkstress, fysieke belasting, en verzuimpatronen.

Economische factoren

- Tekort aan diversiteit aan arbodeskundigen: De groeiende vraag naar arbodienstverlening kan leiden tot hogere kosten en de noodzaak van efficiëntere processen.
- Hoge werkdruk in sommige afdelingen/directies: Specifieke ondersteuning is nodig in afdelingen en of directies die kampen met personeelstekorten, zoals zorg, logistiek en onderwijs
- Werkstress en burn-out: Mentale problemen blijven een van de grootste oorzaken van ziekteverzuim. Dit vraagt om specialistische ondersteuning van bedrijfsartsen en psychologen.

Sociaal-culturele veranderingen

- Hybride werken en thuiswerkbeleid: Dit vraagt om nieuwe inzichten in ergonomie, mentale gezondheid, en verbinding op afstand.
- Diversiteit en inclusie: Werkgevers worden uitgedaagd om hun arbo-beleid af te stemmen op een diverse groep medewerkers met uiteenlopende behoeften.
- Sociale veiligheid: Maatschappelijk veranderende normen rondom veiligheid op de werkvloer vraagt om een bewuster leiderschap hierop.

- xxxxxxxxxxxxxxx

[3.1.3] Opdrachtgever/Budgethouder

De directeur van de Directie P&O is opdrachtgever en budgethouder voor de opdracht. De opdrachtgever vertegenwoordigt in deze tevens de directeur van de Directie WPI (bij wederzijds besluit Judith Meeng, 5.1, 2, e ^{5.1, 2, e} 2, e ^{5.1, 2, e} en ^{5.1, 2, e} 2, e d.d. 21 januari 2025) voor de afdeling Sociaal Werk die namens de gemeente verantwoordelijk is voor het werkgeverschap van ongeveer 300 mensen met een arbeidsovereenkomst in het kader van SW, de WIW, WWB en ID banen Het betreft een sterfhuisconstructie waarbij de komende 3 jaar een afname van 25 wordt verwacht (gebaseerd sec op uitdienst door AOW).

2.1.2[3.1.4] Budget, volume en verwachte financiële consequenties

De opdrachtgever/budgethouder is contracteigenaar namens de gemeente en heeft over de gehele looptijd van vier (4) jaar de raamovereenkomst een budget van maximaal €15.000.000 (exclusief BTW) beschikbaar voor uitvoering van de opdracht.

De opdrachtgever verwacht met het afsluiten van de raamovereenkomsten ten opzichte van de bestaande raamovereenkomsten geen besparing, maar juist een stijging van de uitgave aan arbodienstverlening te realiseren. Dit komt primair doordat bedrijfsartsen schaars zijn, wat leidt tot fors hogere uurtarieven dan onder de bestaande raamovereenkomsten waren gecontracteerd.

Stakeholders

De interne stakeholders zijn de Directie P&O, de van de raamovereenkomst gebruik makende directies en stadsdelen van de gemeente Amsterdam en stadsgebied Weesp en de Ondernemingsraad.

De Ondernemingsraad heeft instemmingsrecht op de keuze voor de arbodienst en de inhoud van het contract met de arbodienst. Deze instemming wordt voorafgaand aan publicatie van de aanbesteding gevraagd.

De externe stakeholders zijn de geïnteresseerde ondernemers.

2.2[3.2] Projectdoelen

De in te kopen diensten hebben als primair doel het voldoen aan arbo-wetgeving, het verhogen van de gezondheidsgraad en vitaliteit van de medewerkers en rechtmatig en doelmatige inkoop.

Over heel 2024 heeft de Gemeente Amsterdam een verzuimpercentage (12mnds gemiddelde) van 8,6%. Het Bedrijfsvoeringsberaad heeft in 2024 besloten de Verbaannorm van 3,4% te vervangen door een gemeentelijke norm van 5%. De Verbaannorm is een normering voor het verzuimpercentage. Deze blijkt na jaren van gebruik niet langer realistisch door het aanzienlijke verschil tussen de norm en het daadwerkelijke verzuim. Onze focus blijft natuurlijk het streven naar een gezonde werkomgeving.

Verder wordt onderzocht hoe de gemeente Amsterdam in het komende jaar kan aansluiten bij de methodiek van het A&O Fonds om ook voor de toekomst tot een meer realistische verzuimnorm te komen. De GMT wordt eind maart 2025 geadviseerd over een meer realistische verzuimnorm.

Op basis van de A&O fonds zijn de verzuimcijfers over 2023 als volgt:



Onderliggend doel is:

- Een vermindering van het capaciteitsverlies, naar een in maart 2025 door het GMT nader vast te stellen percentage 5.5% (verzuimnorm voor grote gemeenten is 4,5%) xxx.
- Aangaan van een strategische samenwerking tussen contractant en gemeente Amsterdam
- Invulling geven aan de gemeentelijke doelstellingen, zie paragraaf 5.1.

2.3[3.3] Risico's en kansen

Omschrijving risico	Oorzaak	Beheersmaatregel
Raamovereenkomst niet tijdig beschikbaar.	Uitloop aanbesteding.	(Voorbereiding op) Aanbesteding realistisch plannen en planning nakomen.
	Uitloop implementatie.	(Voorbereiding op) Implementatie realistisch plannen en planning nakomen.
	Onvoldoende geschikte inschrijvingen of een bezwaar.	Het verzuimmodel en de hieruit voortkomende vraag en voorwaarden voorafgaand aan de aanbesteding toetsen in de markt.
		Het toetsen van de inkoopstrategie bij een extern adviesbureau op het gebied van (onder andere) arbodienstverlening (Mercer Nederland BV).

Geen draagvlak instemming vanuit Ondernemingsraad voor de inkoopstrategie.- verzuimmodel en/of aanbesteding.	Ondernemingsraad ziet risico's in gekozen- verzuimmodel, dan wel de aanbesteding- inkoopstrategie welke mogelijk in het nadeel zijn van de medewerkers/organisatie.	Ondernemingsraad vanaf de- herijkingsfase verzuimmodel- en de voorbereidingsfase van de aanbesteding- inkoopstrategie meenemen in- de voorgestelde keuzes..
Realisatie doelmatigheid en rechtmatigheid van inkopen.	Inkopen middels een Europese aanbesteding met de integrale stedelijk behoefte afgedekt.	
Realisatie aangewezen beleidsdoelstellingen.	Relevante en impactvolle beleidsdoelstellingen opnemen in de aanbestedingsdocumentatie.	
Aan de gemeente binden van gespecialiseerde dienstverleners en de gestelde verzuimdoelen realiseren.	Inkopen middels een Europese aanbesteding met de integrale stedelijk behoefte afgedekt, het aangaan van een meerjarige overeenkomst en samenwerking zoeken met betrokken marktpartijen in plaats van “uren praktijkondersteuner / uren bedrijfsarts inkopen”.	

3[4] Marktanalyse

3.1[4.1] 4.1 Marktsituatie

Aanbieders in de markt van arbodienstverlening bewegen naar nieuwe modellen van dienstverlening. Deze verandering wordt gedreven door toenemende schaarste aan bedrijfsartsen, steeds betere inzichten in oorzaken van verzuim en de behoefte aan maatwerk van (grotere) afnemers. Nieuwe leveringsmodellen van arbodiensten zijn nadrukkelijk gebaseerd op taakdelegatie, waarin bedrijfsartsen samenwerken met professionals aan wie taken gedelegeerd worden. In deze modellen krijgen bedrijfsartsen meer een regierol van het sociaal medisch team. In de individuele medische verzuimbegeleiding ligt hun focus meer op complexere vormen van verzuim. Taakdelegatie vergt nauwe samenwerking in het proces van verzuimbegeleiding, zowel met professionals binnen de arbodienst als binnen de afnemer van deze diensten. Informatie-uitwisseling tussen professionals is essentieel voor een doelgerichte procesgang, deze dienst compliant te zijn met de privacywetgeving. De arbodienst- verleningsmarkt is op zoek naar wat wel en wat niet mag binnen samenwerkingen.

De hierboven genoemde ontwikkelingen vergen van afnemers een sterke eigen regie over het risico-managementsysteem arbeid en gezondheid. Dit impliceert regie over de operationele processen zoals verzuimbegeleiding als ook over risico-identificatie en preventie. Deze operationele processen dienen een goede aansluiting te hebben op de strategische processen binnen relevante organisatieonderdelen en hun lijnmanagement. Data-gedreven risico-identificatie gaat steeds meer belangrijke rol spelen. Gegeven deze ontwikkelingen aan aanbod- en vraagzijde van de arbodienstverleningsmarkt, is een goede strategische samenwerking essentieel tussen de gemeente en arbodienstverlener om te komen tot een beter beheer van verzuim.

Met een personeelsbestand van ruim 19.800 medewerkers is de gemeente een grote opdrachtgever in de markt. De arbodienstverleningsmarkt omvat circa 750 arbodiensten, 700 arbo-adviesbureaus, 600 re-integratie bureaus en 700 arbo-gerelateerde dienstverleners met een gezamenlijke omzet van €1.213.000.000 over 2020 (bron: CBS). Volgens onderzoekers wordt de markt gedomineerd door een aantal hele grote partijen. Meer dan 50% van de markt is in handen van de vier grootste partijen. Kleine arbodiensten, die veelal niet gecertificeerd zijn (vaak zijn dat casemanagementbureaus omdat er geen bedrijfsartsen in loondienst zijn) hebben moeite om het hoofd boven water te houden. Een certificering brengt veel met zich mee aan investeringen op ICT en de implementatie van daarbij geldende regels. Het is dan niet eenvoudig om als kleine arbodienst vervolgens nog renderend te blijven of aan de eisen te kunnen voldoen. Het valt dan ook op dat de kleinere arbodiensten aan het verdwijnen zijn omdat deze worden overgenomen door grotere arbodienstverleners met eventueel een investeerder erachter. Het laatst genoemde aspect komt voort uit het feit dat arbodiensten als veilige en goed rendabele investeringen worden gezien.

[4.2] Geschikte marktpartijen en marktsituatie

Hoeveel marktpartijen zullen geschikt zijn, hoeveel partijen zullen naar verwachting inschrijven?

<Beschrijf het (gewenste) profiel van de opdrachtnemer die de opdracht kan verrichten; benodigde competenties en capaciteit. Benoem de belangrijkste aspecten uit de huidige marktsituatie dat bepalend is voor de type aanbestedingsprocedure en de wijze waarop deze wordt ingericht. Denk aan:

— De omvang van de markt: kan in financieel volume worden aangegeven, maar ook in aantallen. Het is hier van belang om ook te kijken naar het aandeel van de gemeente Amsterdam in de totale markt en de consequenties daarvan te benoemen;

— Het aantal bedrijven dat in de markt opereert (monopolie, oligopolie, polypolie). Het benoemen van de grootste leveranciers in de markt, hun marktaandeel en specialismes

— Marktspanning en dynamiek in de markt, nieuwe toetreders, fusies;
— Mate van volwassenheid c.q. professionaliteit van de markt;
— Mate van groei of krimp;
— Wettelijke beperkingen/ regulering van de markt;
<Benoem hoeveel geschikte leveranciers er zijn en hoeveel inschrijvingen er verwacht worden>

[4.3] Marktverkenning- en consultatie

In de marktverkenning oriënteert de gemeente zich op de optimale vorm van samenwerking met arbodienstverleners. In de voorgaande aanbesteding in 2021 zijn aanbestedingen van arbodienstverlening van de gemeenten Utrecht en Rotterdam bestudeerd. Daarnaast zijn destijds middels een vragenlijst en een digitaal gesprek de bestaande (reserve)contractanten en enkele toonaangevende marktpartijen bevroegd. Het betreft Human Capital Care BV, Zorg van de Zaak BV, Arbo Unie BV, ENRGY BV, Paradigmagroep BV, Salude Medisch Advies BV, HCS-services BV. Op basis van deze gesprekken is vastgesteld dat er duidelijk interesse is in het bedienen van een klant als de gemeente Amsterdam. Deze gegevens uit 2021 worden nog als actueel beschouwd..

De potentiële inschrijvers (in de markt) zijn in 2025:

1. HumanTotalCare (inclusief dochterorganisatie Mensely,
2. Human Capital Care BV),
3. Zorg van de Zaak Netwerk (inclusief dochterorganisatie Zorg van de Zaak BV, Zeker Arbo, Aditum Arbo, de nieuwe arts, Cohesie),
4. Arbo Unie BV,
5. ENRGY BV,
6. Paradigmagroep BV,
7. Salude Medisch Advies BV,
8. HCS-services BV.

In de marktconsultatie waren een aantal aandachtspunten genoemd voor de gemeente om mee te nemen in de aanbesteding.

1. Het basismodel van elke arbodienstverlener is gebaseerd op taakdelegatie. Met de afnemende capaciteit aan bedrijfsartsen, verandert hun rol in de arbodienstverlening. De rol van de bedrijfsarts ontwikkelt zich van het sociaal medische beoordelen van medewerkers naar een regierol (adviesrol) over taakdelegatie en (de) focus (leggen) op de meer complexe c.q. medische dossiers. Als taakgedelegeerden zien we nog overwegend medisch opgeleiden zoals verpleegkundigen, in ontwikkeling is de inzet van andere expertise als taakgedelegeerde, zoals fysiotherapeuten, arbeidsdeskundigen of psychologen. Het flexibel inzetten van diensten en expertise vanuit een arbodienstverlener is bij ongeveer elke aanbieder mogelijk. Diensten leveren vanuit een taakdelegatiemodel is in ontwikkeling, arbodienstverleners experimenteren met varianten in de rol van taakgedelegeerden, het inpassen van triage en data-analyses en andere technologie. Om tot verkorting van de verzuimduur te komen zou de inzet (binnen x dagen) van taakgedelegeerde professional snel

- dienen plaats te vinden. Na afronding van het behandeltraject dient een evaluatie plaats te vinden tussen bedrijfsarts en taakgedelegeerde (controle op uitvoering).
2. De meeste arbodienstverleners combineren in hun model basisdienstverlening binnen het verzuimproces met diensten gericht op het onderhoud van werkvermogen van medewerkers. Zij presenteren dit overwegend als integraal model, waar je als klant als in een supermarkt alle ingrediënten voor werkvermogen of inzetbaarheid van medewerkers kunt krijgen. Arbodiensten geven aan dit te leveren via eenvoudige processen als herkennen-voorkomen-verkorten, of versterken-voorkomen-herstellen en herkennen-erkennen-toepassen.
 3. Elk van de arbodienstverleners geeft aan zeker interesse te hebben om Amsterdam als klant te bedienen. Enkele van de aanbieders geven expliciet een leveringsmodel te hanteren waarmee ze een contract met geheel Amsterdam aan kunnen. Verder komt het beeld naar voren dat het voorkeur heeft Amsterdam niet als geheel te bedienen. Sommige aanbieders geven aan dat maatwerk dan beter leverbaar is. Dat zou goed passen bij een hoofdingdeling in heterogeniteit van risico's in arbeid en gezondheid binnen Amsterdam. De onderdelen moeten dan enigszins homogeen zijn en van voldoende omvang. Een ander argument is dat Amsterdam in onderdelen de drempel verlaagt om ook voor middelgrote aanbieders bereikbaar te worden. Amsterdam heeft daarmee een groter bereik naar beschikbare marktcapaciteit.
 4. De aanbieders zijn unaniem in hun behoefte aan een strategische samenwerking. Hen beschouwen als partner in de regie op arbeid en gezondheid motiveert hun interesse in Amsterdam. Een dergelijke samenwerking dient dan professioneel te worden opgezet, waarbij het volgende verwachtingen zijn van de aanbieders: overlegmatrix afspreken, zowel strategisch als operationeel overleg, helder protocol over rollen en verantwoordelijkheden, delen van visie, een vast programma- c.q. regieteam bij de klant, expliciet afspreken van een SLA met KPI's.
 5. Duidelijk is ook dat de aanbieders willen werken vanuit een (verzuim) risicoanalyse. Daarbij stellen ze voor databronnen als een risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) en preventief medisch onderzoek (PMO) te gebruiken, ook stellen ze voor aanvullende metingen in te zetten om kennis over risico's te ontwikkelen. Hierbij noemen ze de notie dat verzuim algemeen in 70% van de gevallen (= het verzuim) een niet-medische oorzaak heeft, in 30% van de gevallen (= het verzuim) wel medisch.
 6. Verschillende aanbieders kunnen innovaties brengen in het verzuimproces, waarvan voorbeelden zijn beeldbellen en virtuele triage uitvoeren vroeg in het proces. Meerdere partijen noemen ook hun mogelijkheden om zelf data-analyses te doen omdat ze (kunnen) beschikken over vele data.
 7. Bijna elke arbodienstverlener benadrukt het belang van een tijdige implementatie van hun dienstverlening op de verzuimprocessen bij de afnemer. Enkele hebben daarbij ook eigen draaiboeken die ze zelf implementatieplan of onboarding-plan noemen. Dit vergt naar de ervaring van de verschillende aanbieders tussen drie - zes maanden.
 8. Arbodienstverleners geven aan een sterke regiefunctie te verwachten bij de gemeente. Hoe beter de regie, niet alleen zozeer op dossier-niveau, maar vooral ook regie op het laten werken van het managementsysteem voor verzuim (arbeid en gezondheid), hoe beter de arbodienstverlener zelf haar diensten effectief kan laten zijn. Met een duidelijk

programma team met sleutelfuncties dat deze regie voert, als partner in de samenwerking. Duidelijke escalatie mogelijkheden zijn ook belangrijk.

9. **Om tot een goede samenwerking te komen kiezen arbodienstverleners bij voorkeur klanten die de wil hebben om samen te werken, vertrouwen hebben in professionals, de lat niet te hoog leggen en genuanceerd omgaan met de strenge voorwaarden uit het VNG model.** <Geef aan of er een marktverkenning en/of marktconsultatie is uitgevoerd>

<Beschrijf in deze paragraaf de uitkomsten van je marktverkenning en/of consultatie>

Risico's en kansen vanuit de markt (optioneel)

<Benoem in de tabel de risico's (ongewenste gebeurtenis) vanuit de betreffende marktsituatie die relevant zijn voor de inkoop en benoem kort de oorzaken en mogelijke beheersmaatregelen het contract en de aanbestedingsprocedure (c.q. de maatregelen die de kans van optreden beïnvloeden en maatregelen die de gevolgen mitigeren).

<Benoem de gesignaleerde kansen die middels de inkoop verzilverd kunnen worden>

Omschrijving Risico	Oorzaak	Beheersmaatregel (in-inkoop)
-		

4[5] Uitgangspunten aanbesteding

4.1[5.1] Gemeentelijke beleidsdoelen en speerpunten

TABEL UIT VORIGE AANBESTEDING 2021:

Thema	Effectuering	Toelichting
Duurzaam	Ja	<p>Inschrijver beschikt binnen de eigen organisatie over een werkend milieumanagementsysteem, waarin is geregeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ milieubeleidsuitgangspunten van de organisatie van de ondernemer; ▪ concrete maatregelen die de Inschrijver heeft getroffen of gaat treffen om de milieubelasting van de bedrijfsprocessen die verband houden met de uitvoering van de Opdracht te verminderen of te voorkomen; ▪ hoe bovenstaande milieuaspecten van de organisatie worden gemonitord en geherwaardeerd als basis voor continue verbetering met specifieke aandacht voor de in deze criteria opgenomen milieuaspecten; ▪ hoe aandacht wordt besteed aan de bewustwording en de competentie van medewerker(s) en toeleverancier(s) ten aanzien van het omgaan met de voor deze Opdracht relevante milieuaspecten; dat naleving van de op de verlangde prestatie(s) geldende milieuwetgeving is geborgd. <p>Verdere relevante en impactvolle criteria ten aanzien van het thema duurzaam zijn niet vastgesteld.</p>
Gezond	Ja	<p>In samenwerking met opdrachtnemer verhogen van de gezondheidsgraad en vitaliteit van de medewerkers en daarmee een vermindering van het capaciteitsverlies door verzuim te realiseren door toe te groeien naar een daling van het verzuimpercentage naar het niveau van de verzuimnorm voor de vier grote gemeenten (van 7,4% op basis van de personeelsmonitor 2023 van het AO fonds) en daarmee een besparing op verzuim- en vervangingskosten te realiseren van in potentie ruim €26.000.000. Of dit een realistisch doel is, is op voorhand niet te duiden.</p>
Inclusie en diversiteit	Nee	<p>Geen relevante en impactvolle criteria ten aanzien van het thema inclusie en diversiteit vastgesteld. De gemeente vraagt de voorgenomen te gunnen inschrijvers om hun visie op inclusie en diversiteit in te dienen en zal hierover vervolgens verdere afspraken maken.</p>
Innovatie	Nee	<p>Geen relevante en impactvolle criteria ten aanzien van het thema innovatie vastgesteld. Óf en de wijze waaróp de inschrijver innovatieve methoden en/of instrumenten binnen het verzuimproces aanbiedt, maakt wel deel uit van het</p>

		gunningscriterium kwaliteit en kan de te behalen score positief beïnvloeden indien het aanbod extra toegevoegde waarde oplevert voor de gemeente, omdat het verder gaat dan het gevraagde.
Regionaal en MKB	Nee en ja	Geen relevante en impactvolle criteria ten aanzien van het thema regionaal vastgesteld. In relatie tot het thema MKB stelt de gemeente proportionele geschiktheidseisen en geen omzeteis. Daarnaast is de opdracht opgedeeld in twee percelen, waardoor MKB-bedrijven makkelijker kunnen inschrijven.
Sociaal	Ja	Inschrijver wendt als opdrachtnemer ten minste 5% van de opdrachtwaarde aan ten aanzien van de doelgroep mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

Thema	Effectuering	Toelichting
Duurzaam	Ja/Nee	
Gezond	Ja/Nee	
Inclusie en diversiteit	Ja/Nee	
Innovatie	Ja/Nee	
Regionaal en MKB	Ja/Nee	
Sociaal	Ja/Nee	

[5.1.1] Duurzaam

Toelichting: Inkoop wordt ingezet om de duurzaamheidsdoelstellingen op circulariteit, CO2-reductie, energiereductie, energie-opwek en klimaatadaptatie te helpen realiseren en waar mogelijk te versnellen. Dit vraagt om een impactgerichte aanpak van duurzaam inkopen waarbij zogenoemde 'kansrijke inkooppakketten' of -categorieën, maar ook kansrijke 'assets' van de gemeente met een potentiële grote duurzaamheidsimpact, centraal staan. Het is aan de (verantwoordelijk) ambtelijk opdrachtgever om de inhoud te bepalen om vervolgens een heldere en proportionele uitvraag te formuleren waar de duurzaamheidsdoelstellingen van de gemeente Amsterdam in terugkomen. Hierin kan zowel de opdrachtgever als de inkoopspecialist ondersteund worden door een adviseur van het Team Duurzaam Opdrachtgeven (TDO). De inkoopspecialist kan vervolgens de vertaalslag maken naar een heldere en passende uitvraag voor de markt. Team Duurzaam Opdrachtgeven en Inkopen is bereikbaar via 5.1, 2, i amsterdam.nl/voor-opdrachten-binnen-Lead-Buyers.

<Beschrijf en onderbouw in deze alinea op welke wijze het thema duurzaam

wordt opgenomen en welke kansen er zijn. Als duurzaamheid niet meegenomen wordt dient dat hier ook onderbouwd te worden>

[5.1.2] Gezond

Toelichting: Inkoop kan worden ingezet om de doelstellingen van een gezonde leefomgeving te helpen realiseren. Bij het gezonder maken van de fysieke omgeving staan vijf thema's centraal : een rookvrije omgeving, gezonde voeding, een gezond binnen- en buitenmilieu, voldoende beweging en ruimte voor ontspanning en sociale ontmoeting. Hierbij kan de Amsterdamse gezondheidslogica als richtlijn voor inkoop worden genomen, het biedt 12 principes voor een gezonde leefomgeving. Het

<Beschrijf en onderbouw in deze alinea op welke wijze het thema gezond wel/niet wordt opgenomen>

[5.1.3] Inclusie en diversiteit

Toelichting: De gemeente Amsterdam wil een inclusieve en diverse organisatie zijn. Een organisatie die verschillen omarmt en waar ieders unieke talent wordt benut. Op alle functieniveaus wil Amsterdam een afspiegeling zijn van de beroepsbevolking. Diversiteit is binnen de gemeente een kwaliteit. Mensen worden gewaardeerd om wie ze zijn en wat ze kunnen. We gaan uitsluiting en discriminatie actief tegen. De gemeente wil via de inkoop opdrachtgevers en ondernemers stimuleren om bij te dragen aan een inclusieve en diverse organisatie. We vinden het belangrijk dat iedereen kan meedoen en dat er voor iedereen een plek is

<Beschrijf en onderbouw in deze alinea op welke wijze het thema inclusie en diversiteit wel/niet wordt opgenomen>

[5.1.4] Innovatie

Toelichting: Amsterdam wil de stad klaarmaken voor de toekomst. De gemeente wil de dienstverlening versnellen en verbeteren en een gemeente zijn die toonaangevend en toekomstbestendig is. Daarom werken we aan vernieuwende oplossingen, technologische mogelijkheden en nieuwe methodes. Door het slim inzetten van technologie ontstaan innovatieve ideeën die helpen om de uitdagingen van Amsterdam op te lossen. Technologische vernieuwing gebeurt op vele terreinen: connectiviteit, mobiliteit, circulaire economie, gezondheid, educatie, democratisering en energie & klimaat. Amsterdam wil via de inkoopopdrachtgevers en ondernemers stimuleren om bij te dragen aan vernieuwende oplossingen. We werken graag met innovatieve samenwerkingspartners en betrekken graag vroegtijdig ondernemers bij

<Beschrijf en onderbouw in deze alinea op welke wijze het thema innovatie wel/niet wordt opgenomen>

[5.1.5] Regionaal en MKB

Toelichting: De gemeente Amsterdam wil recht doen aan het belang van MKB-bedrijven en zij wil, voor de economie en leefbaarheid van de stad, ook mogelijkheden bieden aan regionale bedrijven. Per traject wordt door de gemeente een afweging gemaakt hoe deze mogelijkheden worden

Beschrijf en onderbouw in deze alinea op welke wijze het thema regionaal en MKB wel/niet wordt opgenomen.

[5.1.6] Sociaal

Toelichting: De gemeente Amsterdam heeft als doelstelling dat haar investeringen, naast het 'gewone' rendement, ook sociale winst (return) moet opleveren. Daarom vraagt de gemeente haar opdrachtnemers een bijdrage te leveren aan de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, of aan andere sociale opgaven in de stad.

Voor meer informatie over het Social Return beleid van de gemeente Amsterdam, en de Doelgroep zie: www.amsterdam.nl/socialreturn

Bureau Social Return

Bureau Social Return adviseert en ondersteunt gemeentelijke Opdrachtgevers en Opdrachtnemers van de gemeente Amsterdam bij de implementatie en uitvoering van Social Return. Ook is Bureau Social Return

<Beschrijf en onderbouw in deze alinea op welke wijze het thema sociaal wel/niet wordt opgenomen>

[5.2] Afbakening van de inkoopbehoefte en -scope

De Opdracht omvat het verzorgen van arbodienstverlening waarmee door de Directie P&O van de gemeente Amsterdam verzuimdiensten worden geleverd aan de interne organisatie met als resultaat bij te dragen aan de invulling van de in paragraaf 5.4 gestelde inkoopdoelen.

De Opdracht kent drie elementen:

1. De inzet van arbodienstverlening zal primair gericht zijn op het detecteren van de 20% van de meldingen die als risicovol ingeschat kunnen worden (langer dan 14 dagen verzuim) en in de verzuimaanpak van deze zogenaamde risicovolle meldingen. De arbodienstverlening wordt verzorgd vanuit een model gebaseerd op taakdelegatie onder verantwoordelijkheid van een bedrijfsarts, die met taakgedelegeerde een overeenkomst sluit, waarin opdracht en afspraken SMART zijn vastgelegd. De benodigde arbodienstverlening wordt gerealiseerd door tenminste de inzet van capaciteit van gekwalificeerde screenings- en triagemedewerkers, bedrijfsartsen (BA) en praktijkondersteuners bedrijfsarts (POB) en indien noodzakelijk verdere arbo-professionals.

2. Daarnaast omvat de Opdracht het leveren van hieraan ondersteunende instrumenten. Dit betreft risico inventarisatie & evaluatie (RI&E), preventief medisch onderzoek (PMO) en periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO). Gemeente staat open voor het hierbij gebruik maken van innovaties op het terrein van informatie- en communicatie technologie.

3. Ten slotte omvat de dienstverlening het helpen versterken van de regievoering over arbeid en gezondheid met kennis, expertise en inzichten. Dit betreft onder andere het pro-actief participeren in het proces van risico analyse met arbo-expertise, analyses, rapportages en adviezen ter bevordering van het ontwikkelen van kennis over arbeid en gezondheid. Daarnaast omvat het het periodiek aanleveren van rapportages over risico's, oorzaken en bevindingen, onder meer op basis van cas-code's en eventueel verbijzonderingen.

Ook wordt Contractant gevraagd om mogelijke ondersteunende inventies aan te dragen ten behoeve van de gemeentelijke providerboog. Dit proces moet bijdragen aan de kennis vermeerdering over het beter richten van de maatwerkprocessen verzuimbegeleiding en preventie en de kennis over onderhoud van werkvermogen in het algemeen.

De Opdracht is stads-breed samengevoegd en omvat de integrale stedelijke behoefte aan arbodienstverlening en is opgedeeld in twee percelen (zie voor motivatie perceelindeling paragraaf 6.1).

1. Beheer en Dienstverlening (exclusief Stadsdelen, zie perceel 2) en Ruimte en Economie.

De doelgroep/medewerkers (circa 7.000) onder dit perceel omvat kantoorpersoneel, maar ook relatief veel buitendienstpersoneel met een regulier dienstverband.

2. Bestuur (gemeenteraad, college van B en W, ondersteuning), Bestuur en Organisatie (de bestuurs- en concernstaf), Bedrijfsvoering, Sociaal, Digitalisering, Innovatie en Informatie (DII), de stadsdelen (exclusief Beheer en Dienstverlening, zie perceel 1) Centrum, Nieuw-West, Noord, Oost, West, Zuid, Zuidoost en stadsgebied Weesp.

De doelgroep/medewerkers (circa 12.000) onder dit perceel omvat hoofdzakelijk kantoorpersoneel met een regulier dienstverband en ook circa 320 medewerkers met een sociale werkvoorziening-dienstverband.

Medewerkers met een sociale werkvoorziening-dienstverband (Directie WPI):

De gemeente Amsterdam, Cluster Sociaal, directie Werk, Participatie en Inkomen (WPI) voert voor ongeveer 313 werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt het werkgeverschap uit. De grootste groep van ongeveer 300 personen vallen onder de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW). Zij hebben een lichamelijke, psychische of verstandelijke beperking en hebben aanpassingen en extra begeleiding nodig op de werkplek. Deze groep heeft een eigen CAO. Het betreft een sterfhuisconstructie, waarbij de komende 3 jaar een afname van 25 wordt verwacht (gebaseerd sec op uitdienst door AOW). Deze medewerkers werken bij diverse reguliere werkgevers op basis van individuele detachering. Hierbij wordt rekening gehouden met de speciale bekwaamheden, mogelijkheden en behoefte aan begeleiding. Medewerkers van de gemeente zijn verantwoordelijk voor de begeleiding.

We zouden graag een active advisering op preventieve oplossingen wensen bij de bij het verzuimrapport.

Begeleiding en werkgeverschap

De consultants van het team Volwassenen 1 zijn verantwoordelijk voor de begeleiding van deze werknemers. Hierbij worden zij ondersteund door het team Processen en Support. Het team Processen en Support is verantwoordelijk voor de P&O dienstverlening van het gesubsidieerd werk.

Een van de werkgeverstaken is de verzuimbegeleiding. Sociaal Werk werkt met het medisch model.

De verzuimadministratie verzorgt de planning van de afspraken van de werknemers bij de bedrijfsarts. De verzuimadviseur biedt de kaders voor het verzuimbeleid en adviseert de consultants bij de uitvoering van de Wet Poortwachter. Wij zijn geen eigen risicodragers voor zowel de WGA als de ZW-flex.

Vraag afdeling Sociaal Werk

De concrete vraag van afdeling Sociaal Werk is een bedrijfsarts voor 8 uur per week, die is aangesloten bij een arbodienst. Onze doelgroep vraagt een vast aanspreekpunt met een vaste vervanger.

Medisch Model

Om onze werknemers goed te kunnen begeleiden is een bedrijfsarts nodig met voldoende medische kennis en ervaring van de beperkingen van onze werknemers. Met name de doelgroep WSW vraagt om een geduldige bedrijfsarts, die in staat is om een goede afweging te kunnen maken tussen al bestaande beperkingen en nieuwe bijkomende beperkingen. Dit vraagt om tijd, capaciteit en expertise van de bedrijfsarts.

Gewenste verzuimmodel

Voor wat betreft de visie op verzuim hanteren wij de aanpak van verzuim via het gedragsmodel.

waarbij verzuim en ziekte niet dezelfde begrippen zijn en verzuim gezien wordt als gedrag dat is

te beïnvloeden. Kenmerkend voor het gedragsmodel is dat de verantwoording voor het verzuim

niet buiten de persoon wordt gelegd maar de werknemer zelf verantwoordelijkheid neemt en keuzes maakt. De boodschap waarom het draait en die door de consultants moeten worden doorvertaald naar de werknemers, is dat ieder mens een afweging maakt om te bepalen of hij

of zij in staat is om aan het werk te gaan.

Uitgangspunten en ambities

Vanuit goed werkgeverschap is het onze taak om zoveel als mogelijk verzuim te voorkomen en te reduceren. Centraal uitgangspunt hierbij is dat verzuim beïnvloedbaar is en door sturing verlaagd kan worden.

De werknemer heeft de verantwoordelijkheid om alles in het werk te stellen om dreigend verzuim te voorkomen. Wanneer er sprake is van verzuim dan dient de werknemer er alles aan te doen om zijn herstel zo spoedig mogelijk te bevorderen en om actief mee te werken aan zijn re-integratie.

Buiten de scope van de Opdracht valt:

- **Vitaliteits- en gezondheidsdiensten of producten (variërend van levensstijltrainingen tot bedrijfsmaatschappelijk werk of hulp bij psychische klachten die is ondergebracht in de zogenoemde ‘providerboog’ die contractueel is aangegaan met Zilveren Kruis).**
- **Bedrijfshulpverlening (die wordt ‘geleverd’ door medewerkers van de gemeente).**

Motivering

- Deze diensten en producten vallen buiten de scope van de Opdracht, daar deze worden geleverd door andere aanbieders binnen andere markten dan de ondernemers welke Gemeente met deze aanbesteding aan zich wil binden.
- **Voor wat betreft genoemde vitaliteits- en gezondheidsdiensten en producten geldt dat de Contractanten (via het team Vitaliteit van de gemeente) verplicht gebruik maken van de providerboog en aldus geen diensten en producten van de eigen of gelieerde/partnerorganisatie mag aanbieden.**

<Definieer zo concreet mogelijk de scope van de aanbesteding c.q. de totale inkoopbehoefte. Uit deze paragraaf moet blijken wat er ingekocht wordt en wat niet.

[5.2.1] Omvang Kengetallen

Tabel kengetallen Jaar: **2024**

Perceel 1

Cluster	Aantal medewerkers	Verzuim %	Verzuimfrequentie Meldingen/werknemers	Verzuimduur (dagen)
Beheer en Dienstverlening (exclusief Stadsdelen)	3912	11.7	1.2	34.7
Ruimte en Economie	3.983	6.2	0.8	28.6
Totaal	6.895			

Perceel 2

Cluster	Aantal	Verzuim	Verzuimfrequent	Verzuimduur (dagen)
---------	--------	---------	-----------------	---------------------

	medewer ers	%	ie Meldingen/ werknemers	
Bestuur	53	5.6	0.8	7.0
Bestuur en Organisatie	630	5.6	0.8	25.7
Bedrijfsvoering	2.664	8.2	0.8	37.8
Digitalisering, Innovatie en Informatie (DII)	1.448	6.6	0.8	26.4
Sociaal	5.158	9.5	0.9	37.6
Stadsdelen (exclusief Beheer en Diensverlening)	1.920	8.0	0.7	38.3
Totaal	11.873			

De te verzorgen arbodienstverlening ten behoeve van specifiek de SW-doelgroep binnen perceel 2 baseert de Inschrijver op onderstaande kengetallen.

Tabel: kengetallen SW doelgroep

Ja ar	Kort verzuim <7 dgn		Middellang verzuim 7 - 42 dgn		Lang verzuim >42 dgn		Totaal		Aantal mdw
	%	Frequen tie	%	Frequen tie	%	Frequen tie	%	Frequen tie	
202 1	0, 6	0,55	1, 7	0,36	10, 9	0,16	13, 2	1,07	481
202 2	0, 8	0,72	2, 2	0,47	7,6	0,19	16, 3	1,39	404
202 3	0, 8	0,77	2, 0	0,44	7,9	0,17	17, 4	1,39	357
202 4	0, 8	0,77	2, 0	0,41	8,0	0,2	18, 0	1,37	311

In omvang verwacht de gemeente van de opdrachtnemer voldoende beschikbare capaciteit, instrumenten en systemen te kunnen inzetten om de dienstverlening op basis van deze kengetallen te verzorgen en de gemeente een oplossing te bieden ten behoeve van de realisatie van haar verzuimdoelen. In geval dat deze kengetallen gedurende de looptijd van de raamovereenkomst onvoorzien hoger uitvallen, verwacht de gemeente dat de opdrachtnemer in

redelijkheid binnen afzienbare termijn en zonder verstoring van de gemeentelijke processen de dienstverlening (tijdelijk) kan opschalen.

Op basis van de marktverkenning en het aantal in 2022 ontvangen inschrijvingen verwacht opdrachtgever vijf tot tien inschrijvingen te gaan ontvangen in het kader van deze aanbesteding.

4.1.1[5.2.2] Omvang opdracht

De opdracht heeft over de gehele looptijd van de raamovereenkomst een waarde van maximaal €15.000.000 (exclusief BTW). Deze waarde is in de verhouding 40/60 verdeeld over perceel 1 (€6.000.000,-) en perceel 2 (€9.000.000,-). Dit is een indicatie waaraan geen rechten kunnen worden ontleend.

Gemeente geeft geen afnamegarantie, maar Contractant heeft wel een leveringsverplichting. In omvang verwacht Gemeente van de Contractant voldoende beschikbare capaciteit en instrumenten te kunnen inzetten om de dienstverlening op basis van deze kengetallen te verzorgen en Gemeente een oplossing te bieden ten behoeve van de realisatie van haar verzuimdoelen.

Gemeente rekent de kosten van de dienstverlening op basis van een lump sum af tegen een vaste prijs per medewerker per maand.

Indien Contractant wegens een af- of toename van het verzuimcijfer minder of meer capaciteit/middelen kan of moet inzetten teneinde de arbodienstverlening te verzorgen, is dit voor kans en risico van Contractant.

Het verschil tussen het aantal medewerkers wordt middels nacalculatie tussen Contractant en Gemeente verrekend.

Rekenvoorbeeld

- ❖ Aantal medewerkers 1 januari 2025: 7.423.
- ❖ Aantal medewerkers per 31 december 2025: 8.000.
 - ✓ Prijs per medewerker: €120 per jaar = €10 per maand (afgerond op twee decimalen).
 - ✓ Gemiddeld aantal medewerkers gedurende het jaar: $(8.000 + 7.423) / 2 = 7.712$.
- Reeds gefactureerd bedrag: $€12 * 10 * 7.423 = €890.760$
- Nog te factureren bedrag: $(7.712 - 7.423) * 12 * €10 = €34.680$.

<Benoem de reëel geraamde waarde van de aan te besteden opdracht, in het geval van een Raamovereenkomst is het verplicht een maximale waarde op te nemen, zie hiervoor onder andere deze [link](#)>

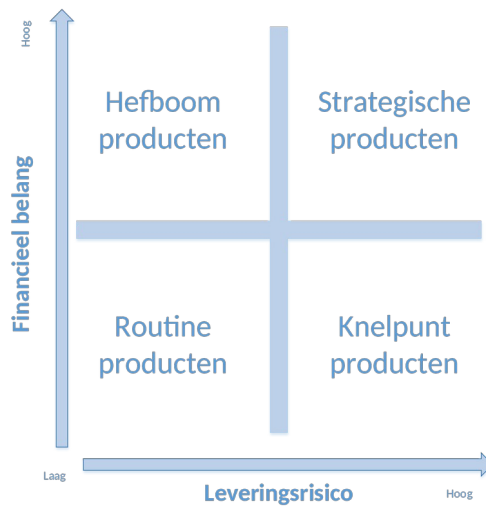
[5.3] Kenmerken van de inkoopopgave

4.1.2[5.3.1] Politieke en/of bestuurlijke risico's

Politieke en/of bestuurlijke risico's ten aanzien van de opdracht		
Voor de opdracht is veel aandacht in de media?	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nee
De opdracht brengt hoge kosten voor gemeente met zich mee?	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nee
De opdracht heeft een hoog afbreukrisico?	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nee
Zijn er integriteitsignalen m.b.t. de opdracht uit de markt?	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nee
Betreft de opdracht een kwetsbare doelgroep (kinderen, ouderen, gehandicapten e.d.)?	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nee
Zijn er andere politieke en bestuurlijke risico's geconstateerd?	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nee
Is er sprake van politieke en/of bestuurlijke risico's t.a.v. de opdracht?	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nee
Is er een voormelding bij de Screeningsunit gedaan?	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nee

4.1.3[5.3.2] Inkooptechnische positionering

De markt biedt geen overdaad aan aanbieders die deze dienst kunnen leveren en met name in te zetten bedrijfsartsen zijn schaars en kennen een hoge tariefstelling. Een toeleveringsrisico is daardoor significant aanwezig. Daarentegen betreft het hier een proces/dienst met een groot afbreukrisico indien deze niet in voldoende en juiste mate wordt geleverd. De opdrachtgever beoogt dan ook een meerjarige en diepgaande samenwerking aan te gaan met de gecontracteerde ondernemers. Op basis hiervan kan worden gesteld dat het inkoop-technisch om strategische aankopen gaat.<Beschrijf hoe de inkoopopgave beschouwd wordt van het perspectief van de opdrachtgever en vanuit de visie die de markt mogelijk heeft op de door ons in te kopen dienst, product of werk. Beschrijf welke strategie het beste aansluit bij het aanbesteden van de opdracht>



4.2[5.4] Inkoopdoelen

Met de aanbesteding beoogt de gemeente in algemene zin een doelmatige en rechtmatige inkoop van arbodienstverlening te realiseren. Daarnaast wordt met de aanbesteding beoogt de opdrachtgever te faciliteren bij de invulling van de projectdoelen als beschreven in paragraaf 3.2 en de (gemeentelijke)beleidsdoelstellingen zoals beschreven in paragraaf 5.1.<Beschrijf wat de uitkomst van de aanbesteding en contractuitvoering moet zijn. Wees zo concreet mogelijk in je bewoordingen bij het formuleren van de doelen.> Achteraf moet je toetsen of de doelen zijn gehaald, dan helpt het als doelen concreet zijn geformuleerd. De doelen kunnen zowel verband houden met het project als ook met de gestelde beleidsdoelen en kunnen zowel worden bereikt middels de aanbesteding en tijdens (na) de contractuitvoering>

5[6] Perceelindeling, Type en looptijd overeenkomst

<De keuze voor een bepaalde type overeenkomst is een weldoordachte en soms ook strategische keuze. Beschrijf en motiveer in de inkoopstrategie de afwegingen en keuzes die hierin worden gemaakt>

[6.1] Perceelindeling

De opdracht is stads-breed samengevoegd en omvat de integrale stedelijke behoefte aan arbodienstverlening en is opgedeeld in twee percelen.

6.1.1 Samenvoeging opdracht en indeling in percelen

De opdracht is stads-breed samengevoegd en omvat de integrale stedelijke behoefte aan arbodienstverlening en is opgedeeld in twee percelen.

Motivering

De opdracht is stads-breed samengevoegd, omdat de onderliggende dienstverlening wordt gezien als homogeen/gelijksoortig. Het samenvoegen leidt tot een besparing op aanbestedings- en apparaatskosten, behaalt schaalvoordelen en verbetert de regie op de kwaliteit en uniformiteit. Dit vergroot de maatschappelijke waarde van de publieke middelen die gemoeid zijn met de aanbesteding en de uitvoering van arbodienstverlening.

Daarnaast is uit de marktverkenning gebleken dat maatwerk beter leverbaar is wanneer de opdracht behapbaar, maar van voldoende omvang is en in enige mate homogeen is wat betreft risico's in arbeid en gezondheid. Daarmee worden MKB-bedrijven tevens in staat gesteld op de aanbesteding in te schrijven en vergroot de gemeente haar bereik aan potentiële inschrijvers. Hierom is ervoor gekozen de opdracht in twee percelen te verdelen.

*Het is **ondernemers toegestaan op beide percelen in te schrijven** en deze gegund te krijgen, mits zij individueel per perceel aantoonbaar afdoende capaciteit aan arbodienstverlening kunnen verzorgen. Deze controlevraag maakt deel uit van de verificatie bij voorgenomen gunning. De constatering dat een ondernemer niet beide percelen tegelijkertijd kan bedienen, leidt tot uitsluiting van deze ondernemer voor beide percelen en derhalve tot terzijde legging van zijn beide inschrijvingen, dan wel kan leiden tot ontbinding van de raamovereenkomst.*

<Beschrijf welke contracten er benodigd zijn om de totale inkoopbehoefte op de markt te zetten. Maak duidelijk welke afwegingen er gemaakt zijn om de totale inkoopbehoefte samen te voegen tot één opdracht of deze te splitsen in meerdere contracten en/of op te delen in percelen. Onderbouw deze afweging met een motivering>

[6.2] Type Overeenkomst

Met de aanbesteding beoogt Gemeente per perceel met één Contractant (de als 1e gerankte Inschrijver uit de aanbesteding in betrokken perceel) een Raamovereenkomst zonder afnamegarantie af te sluiten. Gemeente beoogt tevens per perceel met één Reserve Contractant (de als 2^e gerankte Inschrijver uit de aanbesteding in betrokken perceel) een Reserve Raamovereenkomst zonder afnamegarantie af te sluiten.

Hierbij geldt:

- Gemeente behoudt zich het recht voor om de percelen afzonderlijk van elkaar (dus per perceel) te gunnen, ook in het geval er sprake is van een eventuele rechterlijke tussenkomst zoals een kort geding.
- De af te sluiten Raamovereenkomsten kunnen onafhankelijk van elkaar worden verlengd, beëindigd, et cetera.
- Als er zich een situatie voordoet die betrekking heeft op één perceel, is dit niet van invloed op het andere perceel.

Het is ondernemers toegestaan op beide percelen in te schrijven en deze gegund te krijgen, mits zij per perceel aantoonbaar afdoende capaciteit aan arbodienstverlening kunnen verzorgen.

Motivering

Als contractvorm is gekozen voor het afsluiten van een Raamovereenkomst zonder afnamegarantie, omdat de exacte omvang van aankopen niet vast staat (zij het gemaximeerd in totale waarde). Hierom wil Gemeente een zo flexibel mogelijke contractvorm hanteren. Hierbij wordt gestreefd naar een wederzijds duurzame en meerjarige relatie met de Contractant, teneinde continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening te borgen. Gemeente sluit tevens een Reserve Raamovereenkomst af ter borging van de continuïteit van dienstverlening indien dit noodzakelijk blijkt te zijn.

<Beschrijf voor welk type overeenkomst er gekozen wordt en motiveer deze keuze>

<Beschrijf of er bijzondere (afwijkende) bepalingen van toepassing zijn>

<Benoem of er sprake is van 'aanvullende' overeenkomsten zoals SLA, DAP, bewerkersovereenkomst>

[6.3] Looptijd

De raamovereenkomst heeft een initiële looptijd van twee jaar met eenzijdig voor de gemeente een optie tot verlengen voor tweemaal een periode van maximaal één jaar.

De reserve raamovereenkomst heeft een looptijd van twee jaar (de initiële contractperiode) en verloopt hierna van rechtswege. Verlenging is niet mogelijk. De reserve opdrachtnemer hoeft geen middelen of materialen beschikbaar te houden, maar dient, indien daartoe verzocht, de dienstverlening uiterlijk binnen drie maanden te kunnen aanvangen.

<Beschrijf welke looptijd er wordt gekozen wordt (initieel, optie jaren)>

[6.4] Motiveringen en afwijkingen

Toelichting: Deze paragraaf geldt voor de motiveringen die betrekking hebben op de keuzes ten aanzien van het contract.

De Aanbestedingswet (AW), de Gids Proportionaliteit (GP) en het ARW 2012 bevatten uiteenlopende motiveringsverplichtingen voor de aanbestedende diensten. PIANOo heeft deze op een rij gezet, zie deze [link](#).

~~[7] <Beschrijf de motiveringen in het kader van de AW, de Gids Proportionaliteit en het ARW>~~

~~[8] <Beschrijf indien van toepassing van welke afwijking op de aanbestedingswet, de gids proportionaliteit, het inkoopbeleid van Amsterdam, de Algemene Inkoopvoorwaarden Amsterdam enz. er sprake is en motiveer de afwijking>~~

~~[9]~~

[10] Aanbestedingsprocedure

~~[11] <De keuze van een type aanbestedingsprocedure hangt van meerdere zaken af. Hoe kiest je de meest passende procedure? De Aanbestedingswet verplicht je bij het aanbesteden van een opdracht op objectieve gronden te kiezen welk type aanbestedingsprocedure je toepast en welke ondernemers je tot de procedure toelaat. (Op verzoek van een ondernemer moet je de keuze schriftelijk kunnen motiveren)>~~

~~[12] <De keuze hangt zeker niet alleen af van de regelgeving, maar ook van het beschikbare budget en het type inkoopbehoefte>~~

~~[13] Kies de meest effectieve procedure die met de minste kosten voorziet in de inkoopbehoefte van je opdrachtgever. De regels bepalen wat mag, maar vervolgens bepaal jij wat de meest efficiënte aanbestedingsprocedure is voor de in te kopen dienst, product of werk.~~

~~**[14] Benoem en onderbouw de aanbestedingsprocedure die het beste past bij de opgave en waarom andere procedures minder goed passen en beschrijf de inrichting van de procedure op hoofdlijnen.**~~

[15]

Het juridisch kader voor de aanbesteding is in onderstaande punten samengevat:

- **De aanbestedende dienst is de Lead-Buyer van de gemeente Amsterdam Buyer Bedrijfsvoering. De opdracht betreft een overheidsopdracht voor een dienst**
- **De geraamde waarde van de onderhavige opdracht ligt ~~boven OF onder~~ het Europees ligt boven het Europese drempelbedrag. De aanbesteding wordt dus gepubliceerd. wordt dus volgens een Europese procedure in de markt gezet.**
- **Het Juridisch kader dat toegepast wordt is is de Aanbestedingswet 2012.**

5.1[15.1] Type en inrichting aanbestedingsprocedure

Er wordt gekozen voor een Europese openbare aanbesteding. De argumentatie hiervoor is:

- **De openbare procedure wordt vaak toegepast bij het plaatsen van een opdracht in een markt die overzichtelijk is wat betreft partijen, tot circa 10 partijen.**
- **Door toepassing van de openbare procedure heeft iedere geïnteresseerde ondernemer toegang tot de aanbesteding.**
- **De opdrachtgever wenst een minimaal aantal drempels op te werpen voor geïnteresseerde (MKB) ondernemers.**

~~<Benoem en onderbouw de aanbestedingsprocedure die het beste past bij de opgave en beschrijf de inrichting van de procedure (de stappen) op hoofdlijnen. Maak duidelijk welke afwegingen er gemaakt zijn. Maak daarbij inzichtelijke welke procedurevormen er zijn beschouwd en waarom de andere procedures niet/minder geschikt zijn. Onderbouw deze afweging met een motivering>~~

[15.2] Geschiktheidseisen

Inschrijvers dienen in het geval zij voor gunning van de opdracht in aanmerking komen te voldoen aan navolgende geschiktheidseisen:

- Financiële en economische draagkracht
 - o Een Uniform Europees Aanbestedingsdocument, jaarverslag zonder continuïteitsparagraaf over de laatste drie jaar.
 - o Een verzekering beroeps- en bedrijfsaansprakelijkheid (dekking €1.250.000 per gebeurtenis, twee maal per jaar uitkeren mogelijk en een eigen risico van maximaal €50.000).

Technische en beroepsbekwaamheid

- o Het detacheren en/of beschikbaar stellen van ten minste meerdere triage-medewerkers, bedrijfsartsen en praktijkondersteuners onder een meerjarige (raam)overeenkomst bij een organisatie met een populatie van tenminste 3.500 medewerkers (perceel 1), respectievelijk 5.000 medewerkers (perceel 2).
- o **Certificaat Stichting Beheer Certificatie Arbodiensten (SCBA).**
- o ISO 27001 of NEN7510 certificering.

5.2 Bijzondere uitvoeringsvoorwaarde

Inschrijver is als Opdrachtnemer verplicht een waarde gelijk aan **ten minste 5%** (exclusief BTW) van de totale uiteindelijke opdrachtwaarde gedurende de gehele overeenkomstperiode aan te wenden voor Social Return.

<Beschrijf aan welke competenties de opdrachtnemer tenminste moet voldoen. Het is niet nodig om de geschiktheidseisen volledig uit te schrijven in de inkoopstrategie>

[15.3] Selectiecriteria (optioneel)

<Beschrijf, indien van toepassing, op hoofdlijnen op welke wijze en waarop de benodigde opdrachtnemer zal worden geselecteerd. Benoem eventueel waarom gekozen wordt een bepaald criterium. Het is niet nodig om en selectiecriteria volledig uit te schrijven in de inkoopstrategie. De keuze en de nadere uitwerking volgt in de leidraad>.

[15.4] Gunningscriteria

Nader in te vullen. Blauwe tekst is uit vorige aanbesteding!!!

<Beschrijf op hoofdlijnen de gunningscriteria óf de aspecten die in aanmerking komen om in gunningscriteria te worden gevat. Hou een maximum van drie kwalitatieve gunningscriteria aan. Benoem en motiveer eventueel waarom er voor dit gunningscriterium gekozen wordt. Het is niet nodig om en selectiecriteria volledig uit te schrijven in de inkoopstrategie. De keuze en de nadere uitwerking volgt in de leidraad>. De opdrachtgever beoordeelt de inschrijvingen op het gunningscriterium beste prijs/kwaliteitverhouding.

De opdrachtgever kiest als beoordelingssystematiek voor het gunnen op waarde om een absolute beoordeling van de inschrijvingen te waarborgen. Het gunnen op waarde legt verband tussen prijs en kwaliteit door te werken met fictieve kortingen op de aangeboden totaalprijs. Deze kortingen zijn financiële vertalingen van vooraf aangegeven kwaliteitsaspecten (sub-gunningscriteria kwaliteit). Per perceel geldt dat de offerte met de laagste evaluatieprijs (inschrijfprijs minus behaalde kwaliteitswaarde) de inschrijving met de beste prijs/kwaliteitverhouding heeft ingediend en de aanbesteding wint.

De inschrijving die aan alle eisen voldoet, wordt beoordeeld op navolgende (sub-) gunningscriteria prijs en kwaliteit.

Hoofdcriterium	Sub-criterium	Weging	Maximale kwaliteitswaarde
Prijs	1. Inschrijfprijs.	30%	=
Kwaliteit	1. De arbodienstverlening.	30%	€1.800.000 / €2.700.000 (30% van €6 mln / €9 mln)
	2. Hieraan ondersteunende functies, instrumenten en systemen.	20%	€500.000 (20% van €2.500.000)
	3. Het versterken van de regievoering over arbeid en gezondheid.	20%	€500.000 (20% van €2.500.000)

Deze sub-gunningscriteria bij de hoofdcriteria gelden zowel voor perceel 1 als 2.

5.2.1 Prijs

De opdrachtgever vraagt inschrijver een naar onderdeel gespecificeerde inschrijfprijs voor het eerste contractjaar aan te bieden op basis van de in paragraaf 5.2 genoemde kengetallen.

- Alle prijzen zijn in Euro's en exclusief BTW.
- Het aanbod betreft all-in prijzen: administratie, overhead, materiaal, reis- en/of -verblijfskosten, parkeerkosten, verzekeringen, transport, belastingen, heffingen, kosten voor rapportage en overleg en eventuele overige kosten zijn bij de geoffreerde prijzen inbegrepen.
- Niet in de prijzen opgenomen kosten zullen niet worden vergoed.
- Het prijsaanbod dient rechtsgeldig te zijn ondertekend.

5.2.2 Kwaliteit

Sub-gunningscriterium 1

De arbodienstverlening

Inschrijver wordt gevraagd bij zijn inschrijving ten minste antwoord te geven op de volgende vragen.

- a. Hoe zorgt de inschrijver als opdrachtnemer concreet voor voldoende capaciteit van gekwalificeerde triagemedewerkers, bedrijfsartsen en POB-ers in het perceel zoals omschreven (onder meer met de concrete inzet per rol, via welk bedieningsmodel)?
- b. De professionals die vanuit de opdrachtnemer voor de opdracht worden ingezet werken samen in een taakdelegatie-model. Hoe laat inschrijver als opdrachtnemer dit model optimaal werken voor de gemeente (rekening houdend met de doelgroep/medewerkers, inrichting van de verzuimprocessen, werkwijze, samenwerking (wat wordt verwacht van de gemeente) en communicatie met professionals van opdrachtgever in het proces, heterogeniteit, met aandacht voor rollen, kwalificaties en dergelijke) om de doorstroom naar re-integratie te bevorderen?
- c. Met het oog op een efficiënte en effectieve dienstverlening, welke communicatie kanalen hanteert inschrijver als opdrachtnemer, hoe verhouden deze zich met het op locatie aanwezig zijn waarbij medewerkers zowel op locatie als thuis werken?
- d. Hoe gaat inschrijver als opdrachtnemer om met het binden en boeien van eigen medewerkers, welke aansturingsvorm hanteert u, hoe geeft u eigen HR-beleid vorm om voor opdrachtgever een stabiele en kwalitatief passende bemensing te bieden?

Sub-gunningscriterium 2

Hieraan ondersteunende functies, instrumenten en systemen

Inschrijver wordt gevraagd bij zijn inschrijving ten minste antwoord te geven op de volgende vragen.

- a. Hoe denkt inschrijver als opdrachtnemer een implementatie van de dienstverlening onder de raamovereenkomst te realiseren per 1 januari 2026, rekening houdend met de aansluiting op werkwijze, processen en systemen? Wat vergt het wat inschrijver betreft van de gemeente om dit te realiseren?

b. Welke ondersteunende instrumenten en systemen worden ingezet om de dienstverlening van inschrijver als opdrachtnemer soepel en effectief te laten werken in aansluiting op de werkwijze en processen binnen de gemeente? Op welke wijze zorgt u na implementatie voor onderhoud van instrumenten en systemen?

Sub-gunningscriterium 3

Het helpen versterken van de regievoering over arbeid en gezondheid

Inschrijver wordt gevraagd bij zijn inschrijving ten minste antwoord te geven op de volgende vragen.

- a. Hoe denkt de inschrijver als opdrachtnemer invulling te geven aan het helpen versterken van de regievoering met kennis, expertise en inzichten in het perceel zoals omschreven?
- b. Hoe ondersteunt inschrijver als opdrachtnemer de beeldvorming en kennisontwikkeling over het risico gedreven werken in de verzuimaanpak bij de gemeente (bijvoorbeeld over de inzet van budget en interventies bij verzuim en re-integratie in vergelijk met preventief en vitaliteit, of de effectiviteit van interventies)?
- c. Hoe rapporteert inschrijver als opdrachtnemer aan de gemeente? Geef aan hoe u opdrachtgever informeert over de serviceniveaus van de dienstverlening, voeg een voorbeeldrapportage toe.
- d. Welke concrete mogelijkheden om innovaties en data gedreven toepassingen brengt u in de samenwerking met opdrachtgever?

5.3 Beoordelingssystematiek

5.3.1 Prijs

Bij de beoordeling van het gunningscriterium prijs wordt uitgegaan van een fictieve totaalprijs op basis van de door opdrachtgever geraamde gemiddelde opdrachtwaarde per jaar ter waarde van €2.500.000.

Gemeente vraagt Inschrijver aan te bieden:

- a. een prijs per medewerker per jaar;**
- b. een totaalprijs voor implementatie van de dienstverlening en ondersteunende instrumenten voorafgaand aan de start dienstverlening en ontkoppeling en overdracht dossiers et cetera na einddatum Raamovereenkomst.**

Inschrijver voegt aan zijn Inschrijving een specificatie van de opbouw/componenten van beide prijselementen toe.

Inschrijver biedt een inschrijfprijs aan, inclusief specificatie, voor welke prijs hij gedurende het eerste contractjaar de dienstverlening zal verrichten.

5.3.2 Kwaliteit

Bij de beoordeling van het gunningscriterium kwaliteit worden de sub-gunningscriteria (als totaal van alle onderliggende elementen a, b, c et cetera) op basis van een vijf puntenschaal gescoord. Voor het hoofdcriterium kwaliteit worden dus drie scores gegeven. De behaalde score per sub-gunningscriterium wordt vertaald in een financiële waarde. De maximale kwaliteitswaarde per sub-gunningscriterium vormt een percentueel deel (in casu de wegingspercentages in de tabel met sub-gunningscriteria in paragraaf 7.5) van de geraamde gemiddelde opdrachtwaarde per jaar ter waarde van €2.500.000.

Beoordeling	Percentage maximale kwaliteitswaarde
Slecht	10%
Matig	35%
Voldoende	60%
Goed	80%
Uitstekend	100%

Slecht

Inschrijver heeft slechts gedeeltelijk een antwoord op de gestelde vraag gegeven of gaat ontoereikend inhoudelijk relevant in op de gevraagde elementen en/of heeft ontoereikend rekening gehouden met de in de leidraad beschreven uitgangspunten van deze aanbesteding en/of wensen van opdrachtgever.

Matig

Inschrijver heeft een antwoord op de gestelde vraag gegeven dat slechts beperkt inhoudelijk relevant ingaat op de gevraagde elementen en/of heeft beperkt rekening gehouden met de in de leidraad beschreven uitgangspunten van deze aanbesteding en/of wensen van opdrachtgever.

Voldoende

Inschrijver heeft een inhoudelijk relevant en toepasselijk antwoord op de gestelde vraag gegeven dat is gebaseerd op de in de leidraad beschreven uitgangspunten van deze aanbesteding. De gevraagde elementen zijn niet volledig uitgewerkt en/of inhoudelijk verwoord.

Goed

Inschrijver heeft een inhoudelijk relevant en toepasselijk antwoord op de gestelde vraag gegeven dat is gebaseerd op de in de leidraad beschreven uitgangspunten van deze aanbesteding. De gevraagde elementen zijn volledig uitgewerkt en inhoudelijk goed verwoord.

Uitstekend

Als het antwoord op de gestelde vraag voldoet aan de criteria voor goed én het antwoord van de inschrijver zich onderscheidt doordat het antwoord toegevoegde waarde biedt voor opdrachtgever doordat het verder gaat dan het gevraagde in de leidraad.

[15.5] Specifieke voorzieningen in de aanbestedingsprocedure

Om de meest specifieke bepalingen ten aanzien van de aanbesteding uit te werken, kan een keuze gemaakt worden om de volgende sub-paragrafen toe te voegen:

[15.5.1] Tegemoetkoming inschrijvingskosten

Er worden aan inschrijvers geen kosten vergoed. Voorwaarden aan de inschrijving

5.4[15.6] Contractmanagement

Contractmanagement wordt uitgevoerd conform de CATS CM methode behandelscenario Intensief - Type III. Operationeel overleg vindt maandelijks plaats, tactisch overleg 3x per jaar en strategisch overleg 2x per jaar. Jaarlijks wordt er geëvalueerd en beoordeeld. De contractmanager heeft regelmatig overleg met de realisatie- en verificatiemanager over de overeengekomen prestaties (DOP). Deze zijn belegd bij de strateeg en de senior adviseurs verzuim.

5.4.1[15.6.1]

[15.7] Motiveringen en afwijkingen

Toelichting: Deze paragraaf geldt voor de motiveringen die betrekking hebben op de keuzes ten aanzien van de aanbestedingsprocedure. De Aanbestedingswet (AW), de Gids Proportionaliteit (GP) bevatten uiteenlopende motiveringsverplichtingen voor de aanbestedende diensten. PIANOo heeft deze op een

<Beschrijf de motiveringen in het kader van de AW en de Gids Proportionaliteit>

<Beschrijf indien van toepassing van welke afwijking op de aanbestedingswet, de gids proportionaliteit, het inkoopbeleid van Amsterdam, de Algemene Inkoopvoorwaarden Amsterdam enz. er sprake is en motiveer de afwijking>

6[16] Aanpak, organisatie en planning

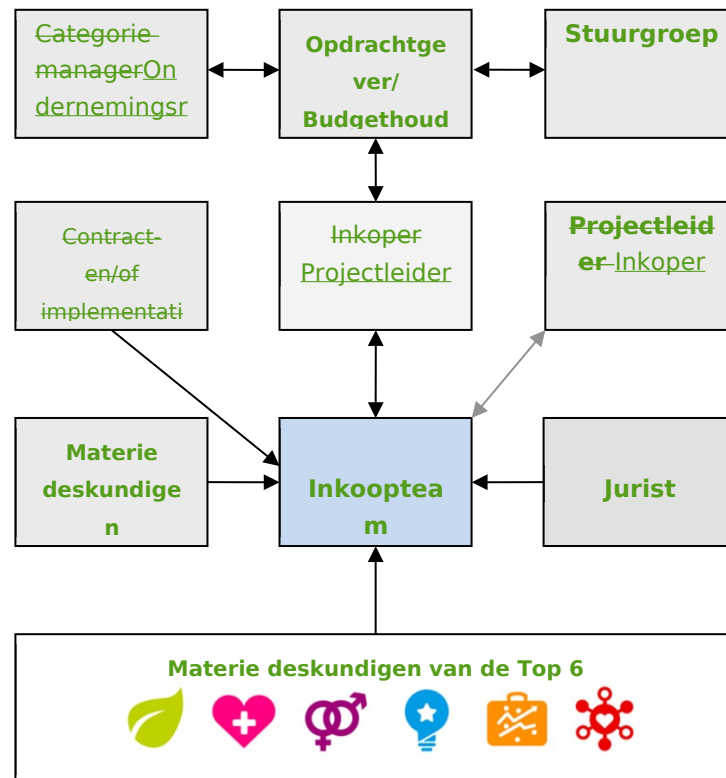
~~Toelichting: Zorg dat in dit hoofdstuk de eigen projectorganisatie ingevuld wordt, de schematische weergave is indicatief. Elk projectorganisatie is anders, het is belangrijk in dit hoofdstuk duidelijk te maken hoe het project is georganiseerd.~~

~~Kijk goed naar de benoemde rollen, taken en verantwoordelijkheden. Maak deze specifiek voor jouw project. Er kunnen rollen, taken en verantwoordelijkheden toegevoegd en/of verwijderd worden.~~

~~In de inkoopstrategie maak je een afweging welke beleidsdoelen uit de top 6 kansrijk zijn in het aanbestedingstraject. Deze afweging maakt de opdrachtgever samen met de materiedeskundigen van de beleidsthema's. Dit zodat er goede en onderbouwde keuzen worden gemaakt, die recht doen aan de coalitiedoelen. Als een thema niet als kansrijk wordt.~~

Samenstelling

Een inkoop vanuit de Lead Buyer verzorgt/begeleidt het inkoopproces traject namens de opdrachtgever/budgethouder/Leadbuyer Bedrijfsvoering. Daarmee is de Lead Buyer de partij die namens de gemeente verantwoordelijk is voor het inkooptraject en de overeenkomst na afsluiting in beheer neemt. Schematisch ziet de projectorganisatie er als volgt uit:



Binnen het inkoopteam zijn de onderstaande personen aan de rollen gekoppeld:

Rol	Naam
Opdrachtgever/Budgethouder	5.1, 2, e 5.1, 2, e
Projectleider	Nog niet bekend
Inkoper	5.1, 2, e 5.1, 2, e
Contractmanager	5.1, 2, e 5.1, 2, e
Materiedeskundigen	5.1, 2, e

	5.1, 2, e
Materiedeskundige SR	<i>n.n.b.</i>
Materiedeskundige beleidsdoelen	
Jurist	

6.1[16.1] Verdeling taken en verantwoordelijkheden

Binnen het traject zijn de volgende taken en verantwoordelijkheden verdeeld. In overleg met de opdrachtgever/algemeen projectleider kunnen er taken en verantwoordelijkheden van eigenaar wisselen.

Opdrachtgever (contracteigenaar):

- **Zorgt voor allocatie van mensen en middelen (zoals projectondersteuning ten behoeve van verslaglegging, planningsactiviteiten, vergaderlocaties);**
- **Draagt zorg voor informatie t.b.v. het programma van eisen (specificaties), selectiecriteria, gunningscriteria, kerncompetenties, aanbestedingsachtergronden zoals vigerend beleid, en organisatie ontwikkelingen. Overige inkoopteamleden toetsen/adviseren;**
- **Stelt in samenwerking met de Inkoper het beoordelingsmodel op. Beoordeelt samen met overige inkoopteamleden de inschrijvingen;**
- **Geeft een definitief akkoord op de te volgen inkoopstrategie en alle door het inkoopteam op te leveren documenten en stemt deze intern af (indien aan de orde);**
- **Zorgt voor besluitvorming ten aanzien de aanbesteding door relevante gremia (zoals Directie, GMT, College B&W);**
- **Verzorgt de interne communicatie inzake de aanbesteding (nieuwsbrieven, besluitvormingsdocumenten).**
- **Geeft invulling aan het opzetten van een inkoopteam.**

Inkoper/Projectleider:

- **Vertegenwoordigt de opdrachtgever;**
- **Stelt de planning voor de aanbesteding op en bewaakt deze;**
- **Verzorgt samen met de Inkoper contacten met organisatieonderdelen van de gemeente die betrokken dienen te worden in de aanbesteding, zoals de Screeningsunit, Bureau Social Return, Green Office;**
- **Verzorgt de marktverkenning samen met de Inkoper en contractmanager;**

- **Draagt zorg, in opdracht van de Opdrachtgever en in samenwerking met de Inkoper, voor het tot stand komen van de inkoopstrategie en aanbestedingsdocumenten zoals het programma van eisen (specificaties), selectiecriteria, gunningscriteria, kerncompetenties, aanbestedingsachtergronden zoals vigerend beleid, en organisatie ontwikkelingen. Overige inkoopteamleden toetsen/adviseren;**

Inkoper

- **Stelt in samenwerking met opdrachtgever/projectleider het beoordelingsmodel op. Overige inkoopteamleden toetsen/adviseren;**
- **Verzorgt de uitvoering van de aanbesteding: publicatie van aanbestedingsdocumenten, logistiek rondom inleveren inschrijvingen (en eventueel aanmeldingen);**
- ~~Verzorgt~~ **Begeleidt de externe communicatie inzake de aanbesteding (beantwoording van de procedurele vragen ten behoeve van de nota van inlichtingen, gunningbrieven/berichten via Mercell);**
- **Beoordeelt binnengekomen offertes op inkoopgebied (selectiecriteria, geschiktheidseisen, in te vullen formulieren, verklaringen) en bewaakt de procesgang hieromtrent (planning, procedure, verslaglegging);**
- **Begeleidt de beoordeling van de gunningscriteria door het beoordelingsteam;**
- **Stelt op basis van de doorlopen beoordeling het gunningadvies op, overige inkoopteamleden toetsen/adviseren;**
- **Stelt op basis van de doorlopen beoordeling in samenwerking met de Projectleider de gunningsbrieven, inclusief motivering op. De overige inkoopteamleden toetsen/adviseren;**
- **Bereidt voor en voert samen met ~~contractmanager~~ Projectleider gesprekken met gegunde en af te wijzen inschrijvers.**

Contractmanager:

- **Verzorgt de marktverkenning samen met de Projectleider en tactisch inkoper;**
- **Draagt zorg voor opstellen van eisen en wensen waarmee na gunning de overeenkomst kan worden beheerd (KPI's, rapportageformats, regieplan, communicatiematrix, (concept) SLA etc.). In het kader van ~~het 10-wegenplan naar~~ een innovatiever aanbestedingsbeleid en professioneler opdrachtgeverschap, dient door de contractmanager onder andere instrumenten te worden aangedragen zodat de past performance van de leverancier kan worden vastgelegd;**
- **Verzorgt beantwoording van de vragen met betrekking tot het contractmanagement ten behoeve van de nota van inlichtingen;**
- **Beoordeelt binnengekomen offertes op contractmanagement vlak.**

Materiedeskundige:

- **Levert historische gebruiksgegevens;**
- **Levert inhoudelijke input voor het programma van eisen en wensen;**
- **Toetst en adviseert waar nodig;**

- **Verzorgt beantwoording van de inhoudelijke vragen ten behoeve van de nota van inlichtingen;**
- **Beoordeelt binnengekomen offertes op inhoudelijk vlak.**

Materiedeskundige Duurzaam Inkopen:

- **Levert input voor het programma van eisen en wensen;**
- **Verzorgt beantwoording van de inhoudelijke vragen ten behoeve van de nota van inlichtingen;**
- **Beoordeelt binnengekomen offertes op inhoudelijk vlak.**

Materiedeskundige Social Return:

- **Levert input voor het programma van eisen en wensen;**
- **Verzorgt beantwoording van de inhoudelijke vragen ten behoeve van de nota van inlichtingen;**
- **Beoordeelt binnengekomen offertes op inhoudelijk vlak.**

Jurist:

- **Afhankelijk van de aanbesteding heeft de jurist een proactieve of een toetsende/adviserende rol richting de tactisch inkoper bij de totstandkoming van de inhoudelijke aanbestedingsdocumenten. De jurist is samen met de contractmanager verantwoordelijk voor de kwaliteit van de in de markt te zetten overeenkomst ;**
- **Verzorgt beantwoording van de juridische vragen ten behoeve van de nota van inlichtingen;**
- **Beoordeelt een eventuele juridische kant van de inschrijvingen;**
- **Stelt (mede) de overeenkomst(en) op.**

6.2[16.2] Planning

<Geef een overzicht van de belangrijkste stappen/mijlpalen in de voorbereidingsfase en aanbestedingsprocedure (waaruit onder meer blijkt dat je rekening hebt gehouden met de wettelijke termijnen en voldoende doorlooptijd rekent, passend bij de complexiteit van de aanbestedingsopgave. Let tevens op de verlenging van termijnen indien aanbestedingsactiviteiten vallen op feestdagen en/of vakanties>

[16.2.1] Mijlpalen aanbesteding

Activiteit	Geschatte mijlpaal
Publicatie van de aanbesteding	
Indienen inschrijvingen	
Publiceren Voorgenomen gunningsbesluit	
Definitieve gunning	
Start Uitvoering/ingangsdatum Raamovereenkomst	

[16.2.2] Doorlooptijden aanbesteding

Toelichting: Geef afhankelijk van de inrichting van de aanbestedingsprocedure de benodigde stappen/activiteiten weer. Daarbij kunnen de stappen ook voorzien worden van een doorlooptijd.

Activiteit	Doorlooptijd (in kalenderdagen) -- vanaf publicatie aanbesteding
Selectiefase (t/m bekendmaken selectiebeslissing) -- <<Optioneel>> Stappen: --- Publicatie op TenderNed --- Indienen vragen --- Beantwoorden vragen en Versturen (laatste) nota van inlichtingen --- Indienen aanmeldingen --- Beoordelen aanmeldingen t/m bekendmaken selectiebesluit --- Opstellen en ondertekening selectiebesluit (door bevoegd-persoon)	X dagen
Bezwaartermijn selectiebesluit -- <<Optioneel>>	X dagen
Inschrijvingsfase (t/m indienen inschrijvingen) Stappen: --- Publicatie TenderNed --- Indienen vragen --- Beantwoorden vragen t/m versturen (laatste) nota van inlichtingen --- Indienen inschrijvingen	X dagen
Beoordelingsfase (t/m bekendmaken voorgenomen gunning) Stappen: --- Beoordelen inschrijvingen --- Uitvoeren Basale toets --- Screening door Screeningsunit <<optioneel>> --- (Bestuurlijke) besluitvorming <<optioneel>> --- Opstellen en vaststellen voorgenomen gunning (door Lead-Buyer) --- Ondertekening brieven (door bevoegd-persoon)	X dagen
Bezwaartermijn	X dagen
Ondertekening Overeenkomst (door Opdrachtgever)	X dagen

Bijlage 1 Programma van Eisen

Programma Van Eisen_ARBO 2025.docx