



passing van interactieve service-desks kan hier uitkomst bieden. Dat is nu al mogelijk bij individuele opdrachtgevers. Leveranciers die zulke faciliteiten aan meerdere opdrachtgevers willen verstrekken, lopen echter vooralsnog aan tegen een groot incompatibiliteitsprobleem. De geautomatiseerde informatie- en communicatiesystemen van opdrachtgevers zijn allesbehalve gestandaardiseerd. Er zijn grote verschillen in toegepaste hardware en software van besturingsplatforms en applicaties. Als dit probleem wordt opgelost - misschien biedt Java hier uitkomst - zullen dienstverleners hun servicegraad en hun vermogen om maatwerk op grote schaal te leveren aanzienlijk kunnen verhogen. Ook hier geldt dus: hoe meer standaardisatie, hoe groter de vrijheid in gebruik en hoe meer gebruiksmogelijkheden er ontstaan.

MULTI-SERVICES

De toenemende vraag naar multi-services vraagt om een verschuiving van een activiteitgerichte organisatie-inrichting bij de aanbieders (schoonmaak, beveiliging, catering), naar een klantgerichte. Illustratief is de opkomst van de accountmanager bij schoonmaakbedrijven.

Ook op het gebied van facilitaire dienstverlening ligt misschien een scheiding tussen de producerende back-office en de front-office in het verschiet. Hoe die er in de toekomst uit zal komen te zien is moeilijk te voorspellen, want hier

doet zich een boeiend fenomeen voor: terwijl de voortbrengingsprocessen in de fabriek van Benetton zich buiten het zicht van de consument afspelen, vindt de productie van schoonmaakdiensten plaats in de objecten van de opdrachtgever.

EN DE EINDGEBRUIKER?

Hoe zit het nu met de eindgebruiker van facilitaire diensten? Moet die zich zorgen maken over al die schaalvergroting die hij om zich heen ziet plaatsvinden? Of mag hij zich er op verheugen in de watten te worden gelegd?

Centralisatie van aanbestedingen vergt onder meer een goede kennis van lokale behoeften en effectieve standaardisatie- en interne communicatieprocessen aan de kant van de opdrachtgever. Dat geldt zeker ook voor de landelijke mantelovereenkomsten op het gebied van schoonmaak. In het artikel in FMM nr. 67, februari 1999, zijn de organisatorische voorwaarden besproken waaraan zowel leveranciers als opdrachtgevers moeten voldoen om van landelijke schoonmaakmantels een succes te maken. Als daar niet of onvoldoende aan is voldaan, zal dat de servicegraad voor de individuele eindgebruiker niet ten goede komen.

Het is vervolgens de vraag of en in hoeverre leveranciers van facilitaire diensten de kwaliteit van hun aanbod kunnen verhogen door toepassing van de in dit artikel beschreven concepten en benaderingen.

Met behulp van moderne informatie- en communicatietechnologie kunnen zij hun back-office processen standaardiseren en 'foolproof' maken. De efficiency-winst die daaruit voortvloeit kan goed worden gebruikt voor twee uiterst belangrijke zaken: aandacht voor medewerkers en klanten. Anders dan in het geval van industriële producten echter is de kwaliteit van de dienstverlening minder gemakkelijk te borgen. De producten die de fabriek van Benetton verlaten, zijn vervaardigd in een gerobotiseerd productieproces. De kwaliteit van diensten is afhankelijk van de kwaliteit van de interactie van het lokale personeel met de opdrachtgever. Dat gaat over mensen en niet over robots.

Om 'mass customisation' bij schoonmaakdiensten toe te passen zijn schoonmaakleveranciers mede afhankelijk van hun klanten. Tot dusverre zijn schoonmaakmantels slechts bedoeld voor onderdelen van een zelfde organisatie. In principe is er echter geen enkele reden aan te voeren waarom zulke contracten

niet voor meer dan één opdrachtgever toegankelijk zouden kunnen zijn. Mass customisation wordt dan alleen maar beter mogelijk.

Versillende opdrachtgevers zouden door leveranciers in clusters kunnen worden bediend. Die clusters kunnen bijvoorbeeld worden samengesteld op basis van geografische ligging of op basis van overeenkomsten in behoefte. Voorwaarde bij dit alles is dan wel dat opdrachtgevers in staat zijn onderling standaardisatie-afspraken te maken.

Door onderling compatibiliteit van systemen te realiseren kunnen opdrachtgevers een belangrijke conditie scheppen waarmee leveranciers in de gelegenheid worden gesteld maatwerk op grote schaal te leveren. Toepassing van interactieve service-desks zou daardoor aanzienlijk gemakkelijker worden. Dat vraagt wel om harmonisatie en standaardisatie op meso-niveau. Terwijl de individuele consument zelfstandig zijn koopbeslissingen kan nemen is de eindgebruiker van facilitaire diensten afhankelijk van de organisatie waar hij onderdeel van uitmaakt. Individuele personen zijn beter in staat snelle veranderingen te absorberen dan organisaties dat kunnen. Daar ligt de echte uitdaging bij het leveren van kwaliteit, keuzevrijheid, maatwerk en service aan de eindgebruiker van facilitaire diensten.

EINDNOTEN

- 1 Van Taylor-made naar tailor-made: Van scientific management naar maatwerk.
- 2 N.G.R. Lemmens, Landelijke schoonmaakmantels, een kwestie van zwaluwstaarten van structuren, FMM nr. 67, februari 1999.



AUTEUR

drs. Nico Lemmens is hoofd Techniek, Systemen en Producten van ISS Nederland te Utrecht.

Vakantie op de Bahama's

Mogelijkheden en beperkingen van de Europese aanbestedingsregelgeving.

Sedert enkele jaren werkt de rijksoverheid aan het professionaliseren van haar inkoop- en aanbestedingsbeleid. Eén van de middelen die het kabinet hierbij inzet, is het project Innovatief Aanbesteden. Daarbij worden adviezen gegeven voor de verbetering van inkoop- en aanbestedingsprocedures binnen de mogelijkheden van de voor de overheidsaanbesteders geldende Europese regelgeving. In dit artikel wordt bekeken welke betekenis deze adviezen hebben voor het aanbesteden van schoonmaakdiensten.

drs. Nico Lemmens en mr. Monique Nillessen

Drs. Nico Lemmens is hoofd Techniek, Systemen en Producten van ISS Nederland. Mr. Monique Nillessen is advocaat/partner bij Trenité Van Doorne.

In september 1997 stuurde het kabinet de brief 'Kansen door synergie' naar de Tweede Kamer, de zogenaamde Clusterbrief. De brief bevat voorstellen om strategische samenwerking en netwerkvorming van bedrijven en kennisinstellingen te bevorderen. Innovatie en creativiteit kunnen in samenwerkingsvormen (clusters) tot hun recht komen, doordat de partijen elk hun kennis en kunde inbrengen. Dat kan hun concurrentievermogen bevorderen.

Het Kabinet onderscheidt drie vormen van overheidsbeleid om strategische samenwerking en netwerkvorming van bedrijven en kennisinstellingen te bevorderen: het scheppen van gunstige voorwaarden, een makel/schakel-rol vervullen tussen bedrijven en instellingen, en haar projecten innovatief aanbesteden. Een interdepartementale Werkgroep Innovatief Aanbesteden (WIA) wil dit laatste stimuleren.

Innovatief aanbesteden

In haar Actieplan Innovatief Aanbesteden uit mei 1998 geeft de werkgroep de volgende definitie: 'Bij innovatief aanbesteden daagt de publieke aanbestede de private partijen uit om nieuwe en betere oplossingen uit te werken, waarbij de private partijen binnen consortia komen tot een taakverdeling.'

Het begrip 'innovatief' slaat daarbij op:

- het proces van aanbesteden: vroege betrokkenheid van private partijen, een opdrachtgever die functioneel veel eist en de technische realisatie overlaat aan de uitvoerders, een proces met transparantie en competitie,

- het product: het aanbestede product moet een betere verhouding kennen tussen prijs en prestatie dan traditionele oplossingen; alleen dan versterken de private partijen hun positie op de afzetmarkt door nieuwe technologie, nieuwe organisatievormen of beide.

Het uiteindelijke doel van innovatief aanbesteden is het stimuleren van de ontwikkeling van innovatieve producten en productiemethoden. Aanbestedingsprocedures zijn daarbij een hulpmiddel.

Schoonmaakdiensten

In enkele in dit magazine verschenen artikelen¹ zijn de huidige praktijk van het aanbesteden van schoonmaakdiensten en de daarmee samenhangende problemen uitvoerig beschreven. Het is een praktijk die de werkgroep Innovatief Aanbesteden overwegend zou kwalificeren als 'aangeboden oude stijl': de opdrachtgever besteedt wel uit, maar speelt vaak zelf nog de rol van strakke regisseur. De opdrachtgever ontwikkelt het 'product' grotendeels zelf, door het maken van zeer gedetailleerde handelingenbestekken².

In de hier bedoelde artikelen is gepleit voor alternatieve benaderingen, waarbij:

- opdrachtgevers functioneel in plaats van technisch specificeren,
- aanbiedende bedrijven meer informatie krijgen, zodat zij in staat zijn resultaatgericht te offeren,
- leverancierselectie en concrete contractinvulling van elkaar worden gescheiden,
- leveranciers op basis van vooral kwalitatieve criteria worden geselecteerd.

In het recente verleden bewandelden enkele grote opdrachtgevers zulke alternatieve wegen met succes. Omdat het particuliere opdrachtgevers betrof, speelde de Europese regelgeving voor aanbesteden van overheidsopdrachten daarbij geen rol. Overheidsopdrachtgevers hebben echter wel te maken met die Europese regelgeving en het is de vraag in hoeverre die regelgeving zulke alternatieve benaderingen toestaat.

Europese regelgeving

Uit het project Innovatief Aanbesteden is onder meer een brochure voortgekomen met de titel 'Kans voor innovatie - Innovatief aanbesteden binnen Europese aanbestedingsregels'. Hieronder volgt een beknopte opsomming van de in de brochure verwoorde adviezen. Daarbij wordt tevens aangegeven in hoeverre zij van belang zijn voor de aanbesteding van schoonmaakdiensten.

Contact met de markt

Zoek en houd contact met de markt. In de brochure wordt gesteld:

'Het is van belang dat een opdrachtgever en marktpartijen van elkaar de verwachtingen en ontwikkelingen kennen (...).

(...) kan een opdrachtgever met potentiële aanbidders bijvoorbeeld een technische discussie aangaan om de vraagspecificatie helder te krijgen en goed te kunnen afstemmen op de technische en organisatorische mogelijkheden in de markt, nog voordat de feitelijke aanbestedingsprocedure is begonnen (...). De opdrachtgever kan ook een concept van de opdracht sturen aan alle mogelijke aanbidders met het verzoek daar commentaar op te leveren, waarna hij de definitieve opdracht formuleert. Een aanbesteder kan voorts een vooraankondiging publiceren met de beoogde opdracht en de beoogde datum waarop de aanbesteding definitief zal worden gepubliceerd. Ook tijdens de procedure is contact goed mogelijk, natuurlijk mits dat geen gegadigden discrimineert. De Europese Commissie werkt ten slotte aan een nieuwe aanbestedingsprocedure, 'competitive dialogue', die binnen de spelregels uitvoeriger contact mogelijk maakt over de mogelijke specificaties van een complex project.'

Deze adviezen om input te vragen van de potentiële aanbidders zijn voor veel schoonmaakaanbestedingen uitermate nuttig. In de praktijk van het aanbesteden van schoonmaakdiensten onder de Europese regelgeving wordt van de hier beschreven ruimte die de Europese richtlijnen bieden, slechts op zeer beperkte schaal gebruik gemaakt. Het is weliswaar gebruikelijk dat rondleidingen en zogenaamde pre-bidmeetings worden georganiseerd, maar die hebben over het algemeen weinig toegevoegde waarde.

Bij het opstellen van specificaties en offerte-aanvragen wordt nauwelijks of geen gebruik gemaakt van de expertise van schoonmaakbedrijven. Van een technische discussie met schoonmaakbedrijven is doorgaans al helemaal geen sprake. In verreweg de meeste gevallen worden bestekken gemaakt door de opdrachtgever of door een door hem ingeschakelde intermediair. Recentelijk is overigens een aantal grote opdrachtgevers er toe overgegaan wel uitgebreid met schoonmaakbedrijven in overleg te gaan alvorens het aanbestedingsproces te starten. Daarbij waren de Europese richtlijnen overigens niet van belang, omdat het particuliere opdrachtgevers betrof.

Bij aanbestedingen op basis van de Europese regelgeving dienen opdrachtgevers alert te zijn op mogelijke 'conflicts of interest'. De richtlijnen maken bezwaar tegen inschakeling van aanbidders als adviseurs voorafgaande aan of tijdens de aanbestedingsprocedure, voor zover dit er toe leidt dat de gelijkheid van inschrijvers en daarmee de mededinging geweld wordt aangedaan. Dit kan zich in het bijzonder voordoen als adviserende schoonmaakbedrijven op deze wijze een concurrentievoorsprong krijgen die zij uitbaten bij de inschrijving. Aanbesteders kunnen dit voorkomen door zoveel mogelijk schoonmaakbedrijven vroegtijdig bij het proces te betrekken en/of te zorgen dat uiteindelijk alle bedrijven bij de inschrijving over alle relevante informatie beschikken.

Samenvoeging met andere opdrachten

In de brochure wordt het advies gegeven samenvoeging met andere opdrachten te overwegen. Dit advies is gestoeld op de overweging dat de aanbesteder van een relatief kleine opdracht marktpartijen niet altijd kan bewegen tot investeringen in nieuwe oplossingen. Voor de praktijk van de schoonmaakdienstverlening is dit advies op het eerste gezicht minder relevant. Hierbij moet echter worden bedacht dat van een leverancier eerder een investering in een contract kan worden gevraagd (bijvoorbeeld de overname van personeel) naarmate de looptijd van het contract langer is. Samenwerking op lange termijn bevordert bovendien de leereffecten en verbetert de efficiëntie. De vraag wordt wel gesteld of aanbesteders zonder beperkingen opdrachten met een zeer lange looptijd mogen verstreken. Particuliere opdrachtgevers ('ondernemingen') kunnen daarbij op mededingingsrechtelijke bezwaren stuiten. Zoals de Europese Commissie in een mededeling heeft gezegd, leidt langdurige samenwerking immers tot concurrentieel 'verstarde situaties en tot uitsluiting' voor lange tijd 'van bepaalde firma's'⁴. Overheidsinstanties die schoonmaakopdrachten vergeven zullen dat echter meestal niet als 'onderneming' doen, en het kartelrecht speelt dan geen rol. Ook het aanbestedingsrecht en de jurisprudentie tot nu toe verbieden langdurige overeenkomsten niet. Bij langdurige schoonmaakcontracten komt echter een ander punt om de hoek kijken. Schoonmaakprojecten kennen doorgaans een grote dynamiek. Langdurige contracten kunnen daarbij verstarrend zijn, althans onder het aanbestedingsrecht. Het gaandeweg zomaar aanpassen, c.q. heronderhandelen van het pakket te leveren diensten en de bijbehorende tarieven, strookt immers niet met de bij aanbestedingen vereiste transparantie. In de praktijk is het goed mogelijk dat de aanpassingen zo ingrijpend zijn dat in feite een nieuw contract ontstaat, dat eigenlijk opnieuw zou moeten worden aanbesteed. Zolang het niet de bedoeling is de aanbestedingsregels te ontwijken, maar juist de praktijk aan te laten sluiten op deze regels, menen wij dat deze problematiek kan worden ondervangen door de gewenste flexibiliteit op een voor alle inschrijvers duidelijke wijze in te bouwen in de aanbesteding en het te sluiten contract. In het contract kan bijvoorbeeld een heldere methodiek voor tussentijdse aanpassingen in de uit te voeren werkzaamheden worden opgenomen.

Opdrachtformulering en specificaties

Formuleer de opdracht ruim en werk zoveel mogelijk met functionele specificaties.

Dit is een zeer ter zake doend advies voor de aanbesteding van schoonmaakdiensten, waarbij doorgaans zeer gedetailleerde technische specificaties worden voorgeschreven.

In de brochure wordt gesteld:

'De opdrachtgever kan de opdracht beperken tot een enkele fase van een proces (zoals vooronderzoek, ontwerp, bestek, uitvoering, beheer), maar kan ook meerdere fasen tegelijk aanbesteden. Eén marktpartij

wordt dan bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het hele ontwikkelings- en uitvoeringsproces, of voor bouw en onderhoud (bijvoorbeeld gedurende vijf tot tien jaar)... De specificaties dienen daarbij zo functioneel mogelijk te worden gehouden. De opdrachtgever moet dus abstraheren van technische details en zich beperken tot de specificaties die voor de gebruiker essentieel zullen zijn.'

Dit is een pleidooi voor resultaatgericht contracteren. Zo wordt de relatie c.q. het contract veel flexibeler. Bij schoonmaakaanbestedingen is dat weliswaar niet gebruikelijk, maar niettemin zeer wel mogelijk.

Selectie

Spits de selectie toe. Een citaat uit de brochure:

'De opdrachtgever kan kiezen voor een aanbesteding met eerst de selectie van partijen die in aanmerking komen (de zogenaamde niet-openbare procedure). De criteria voor de selectie zijn enerzijds uitsluitingscriteria, anderzijds geschiktheidscriteria. Bij de laatste mag de opdrachtgever geen discriminatoire of onevenredig zware eisen stellen, maar als dat voor het project nodig is, kan bij wel criteria noemen als bijvoorbeeld specifieke bekwaamheden voor ontwikkeling, ontwerp en uitvoering, ervaring met innovatieve projecten en kwaliteitszorg.'

Dit is in de praktijk van de schoonmaakaanbestedingen gebruikelijk.

Aanvullende voorwaarden

Denk aan aanvullende voorwaarden. In de brochure worden als voorbeelden van aanvullende voorwaarden genoemd de bereidheid samen te werken, kennis over te dragen, te voldoen aan milieu-eisen, e.d. Ook deze zijn in de praktijk van schoonmaakaanbestedingen niet ongebruikelijk.

Alternatieve inschrijvingen

Vraag alternatieve inschrijvingen. In de brochure wordt gesteld: *'De aanbesteder kan er voor kiezen niet alleen de functionele specificaties te publiceren, maar ook het bestek: de precieze technische uitwerking. Ook in dat geval is er ruimte voor innovatie. Hij mag volgens de richtlijnen het indienen van alternatieven stimuleren. Daarin kan de aanbieder bijvoorbeeld een voorstel doen voor een andere werkwijze, andere methoden, materialen of constructies.'*

Ruimte voor alternatieve aanbiedingen wordt in de praktijk van schoonmaakaanbestedingen doorgaans niet gelaten. Aan de vergelijkbaarheid van offertes wordt zoveel belang gehecht dat daarvoor ruimte voor creativiteit wordt opgeofferd. Bestek is bestek en daar moeten de aanbidders zich aan houden, terwijl juist gebruik kan worden gemaakt van de kennis en deskundigheid van de markt door naar alternatieve aanbiedingen te vragen

Tussenstappen

Overweeg tussenstappen in de procedure. De aanbesteder kan in de procedure tussenstappen inlassen om aanbidders de kans te geven innovatieve oplossingen verder uit te werken. Dat moet dan duidelijk in de aankondiging worden opgenomen. Het kan gaan om extra tijd om een aanbieding uit te werken, of om een testperiode.

Ook voor schoonmaakaanbestedingen, bij welke dit in de praktijk nog nauwelijks wordt toegepast, is dit een zeer welkom advies.

Onderhandelen

Onderhandel tijdens de aanbestedingsprocedure. Opdrachtgevers kunnen tijdens specifieke onderhandelingsprocedures onderhandelen met de inschrijvers. Deze procedures kunnen alleen worden gebruikt onder uitzonderlijke omstandigheden die limitatief staan opgesomd in de richtlijnen. Bij schoonmaakaanbestedingen zal daarvan meestal geen sprake zijn.

Prijsvraag

Bekijk de mogelijkheden voor een prijsvraag of concessie. In de brochure wordt hierover geschreven:

'In sommige gevallen nodigen Europese regels uit tot creativiteit. Zo kennen de Richtlijn Diensten en de Richtlijn Werken specifieke procedures die innovatie kunnen bevorderen. In de Richtlijn Diensten is dat de procedure van 'prijsvraag voor ontwerpen'. Deze procedure leent zich voor aanbestedingen in ruimtelijke ordening, stadsplanning, architectuur, weg- en waterbouw en geautomatiseerde gegevensverwerking. Als een onafhankelijke jury bepaalt wie wint, mag de opdrachtgever met de winnaar via onderhandelen tot opdrachtverlening overgaan.'

Zoals in eerdere publicaties in dit magazine beschreven, is de huidige praktijk van aanbesteden van grote schoonmaakprojecten niet zonder bezwaren. Deze bezwaren kunnen worden weggenomen door de gunning te laten plaatsvinden op basis van een puur kwalitatieve aanbesteding. Enkele (particuliere) opdrachtgevers hebben recentelijk voor deze variant gekozen. Alhoewel de 'prijsvraag voor ontwerpen' niet is geschreven met het oog op bijvoorbeeld schoonmaakdiensten, biedt deze procedure toch interessante mogelijkheden voor een kwalitatieve leveranciersselectie. Het onderwerp van de prijsvraag zou dan de ontwikkeling van een plan van aanpak kunnen zijn, waarin de leveranciers hun visie op de samenwerking beschrijven. Met de door een jury (een onafhankelijke intermediair) gekozen aanbieder zou vervolgens verder over het schoonmaakcontract kunnen worden onderhandeld.

Raamcontract

Overweeg een raamcontract. Een raamcontract regelt de relaties met leveranciers op wat langere termijn en legt de algemene voorwaarden voor de deelopdrachten vast.

De brochure:

'De verbodding tussen raamcontracten en de richtlijnen kent echter onduidelijkheden. Niet duidelijk is of een aanbestedende dienst tegelijkertijd meerdere raamcontracten met meerdere leveranciers mag afsluiten, om vervolgens per deelopdracht te bekijken onder welk raamcontract hij de opdracht verleent. Dit zou strijdig kunnen zijn met het doorzichtigheidsbeginsel. In het geval van één raamcontract met één leverancier, waarbij in de aanbesteding genoemd is welke deelopdrachten of minimum-afnames daar binnen zullen vallen, kunnen die deelopdrachten zonder nieuwe aanbestedingsprocedure worden opgedragen. De Europese Commissie heeft aangekondigd meer duidelijkheid te scheppen over raamcontracten.'

Inderdaad zijn raamcontracten in de richtlijnen slecht geregeld. Duidelijk is dat raamcontracten, bijvoorbeeld op basis van regiecontracten of systems contracting, aanbesteed moeten worden als de daarop gebaseerde opdrachten/orders tezamen boven de drempelwaarden uitkomen. Deze concrete afnames hoeven dan niet opnieuw te worden aanbesteed.

Conclusie

De kwaliteit van schoonmaakaanbestedingen kan aanzienlijk worden verbeterd door bij de opstelling van specificaties en aanvragen meer gebruik te maken van de expertise van de leveranciers. In het recente verleden zijn enkele particuliere opdrachtgevers intensiever van die expertise gebruik gaan maken. Ook overheidsopdrachtgevers kunnen dat doen. De Europese regelgeving biedt daartoe voldoende mogelijkheden. In de brochure 'Kans voor innovatie' heeft het ministerie van Economische Zaken als uitvloeisel van het project Innovatief Aanbesteden enkele adviezen geformuleerd, die ook voor schoonmaakaanbestedingen uiterst relevant zijn.

Een belangrijk aandachtspunt bij contacten tussen opdrachtgever en gegadigden is het voorkomen van discriminatie van gegadigden. Met een zorgvuldige werkwijze hoeft dat geen problemen op te leveren. De Europese Commissie is zich overigens van deze problematiek bewust en is kennelijk doende een aanbestedingsprocedure te ontwikkelen die een 'competitive dialogue' toestaat.

Cruciaal bij dit alles is de keuze tussen twee principieel verschillende aanbestedingsstijlen. De 'oude stijl' is die waarbij de opdrachtgever zeer gedetailleerde technische specificaties formuleert en weliswaar uitbesteedt, maar toch zelf de regie in handen blijft houden. Daartegenover staat een resultaatgerichte stijl, die ook wel het 'Bahama-model' is genoemd: de opdrachtgever formuleert uitsluitend functionele eisen en maakt zoveel mogelijk gebruik van de expertise van de leverancier. Hij legt zoveel verantwoordelijkheid bij de leverancier dat hij vervolgens met een gerust hart op vakantie kan. Waar professioneel aanbesteden al niet toe kan leiden! ◆

Literatuur

B. Bossen R.I., K. Henneman, F.A.M. v.d. Klaauw-Koops, M.P.H.J. Nillesen, A.M. Scheepers (red.). Europese overheidsopdrachten, praktische handleiding voor Nederlandse bedrijven, losbladige editie ten Hagen & Stam.

M.J.J.M. Essers, G.W.A. van de Meent (red.). Handboek Aanbestedingsrecht, losbl. ed., Elsevier.

Ministerie van Economische Zaken, Kans voor Innovatie, Innovatief aanbesteden binnen Europese aanbestedingsregels, mei 1999.

E.H. Pijnacker Hordijk, L.W. van der Bend, Aanbestedingsrecht, Handboek van het Europese en het Nederlandse Aanbestedingsrecht, SDU, 1999.

L.J.W. Sueters, Europees aanbesteden, Facility Management Magazine, juni 1998.

B.A. Vollaard, W. Witteveen, Innovatief aanbesteden, naar een hoger rendement van overheidsinvesteringen, Ministerie van Economische Zaken, januari 1999.

Eindnoten

¹ Zie N.G.R. Lemmens: Aanbesteden van schoonmaakdiensten, FMM augustus-september 1998, Kwalitatieve specificatie van schoonmaakbehoefte, FAIM december 1998, Beter ongeveer goed dan exact verkeerd, FMM juni 1999, Uitbesteding van zorgen, FMM december 1999

² Overigens waken de aanbestedingsrichtlijnen er voor dat de overheidsopdrachtgever de vraagspecificatie te gedetailleerd opstelt. Uit de richtlijnen vloeit voort dat de technische voorschriften die de opdrachtgever in het kader van het opstellen van de vraagspecificatie gebruikt, in principe opgesteld moeten worden als algemeen geformuleerde prestatie-eisen. Het is (tenzij het niet anders kan) verboden om te verwijzen naar specifieke handelsmerken, producten of werkwijzen, en als het toch gebeurt, moet eraan worden toegevoegd: 'of gelijkwaardig daaraan'.

³ Zie <http://www.minez.nl/kennisent/innovatief>.

⁴ OM (98) 143 def. Overheidsopdrachten in de EG, 11 maart 1998, p. 8