




De overheid als _innovatieve klant

**De overheid als
_innovatieve klant**

	Voorwoord	5
	Toelichting	7
	Casusbeschrijvingen	9
	1 Door-de-muur-kijk radar	9
	2 Sirius - anti-schipraketdetectiesysteem	10
	3 OT2006	11
	4 Afvalinzamelsysteem EZ	12
	5 PPS Groningen	13
	6 Pulskor	14
	7 Methoden voor natuurvriendelijk werken	15
	8 Elektronisch bestellen en factureren	16
	9 Vaccin tegen het RS-virus	17
	10 Advance-purchase agreement voor vaccin	18
	11 PPS Financiën	19
	12 Universeel middel voor duurzame inzameling van afval	20
	13 Toegang tot digitale content uitgever	21
	14 Kantoorautomatisering Hoftoren	22
	15 Het Ei van Columbus	23
	16 Ontvouwmachine	24
	17 Maeslantkering	25
	18 LED2 lamp	26
	19 Energieproducerende kas	27
	20 Stormvaste paraplu	28
	21 Heinenoordtunnel	29
	22 PPS Defensie	30
	23 Veiling energie-inkoop rijksoverheid	31
	24 Klimaat-gecompenseerd reizen	32

Inhoudsopgave



‘De overheid als innovatieve klant?’. Jazeker, er zijn genoeg voorbeelden van overheden die innovatie bevorderen bij de aanbesteding van diensten en producten. Dat bewijst dit boekje, met een brede greep uit allerlei slimme vormen van aanbesteding.

Die voorbeelden smaken naar meer. Innovatie loont immers: je krijgt meer kwaliteit voor je geld en een beter product. Beter in verschillende opzichten: voor het milieu, voor de portemonnee en voor de mensen.

Als eerste, baanbrekende klant wil de overheid bedrijven de gelegenheid bieden met hun innovatie door te breken op de markt. En wanneer je je als overheid van die mogelijkheid bewust bent, kun je een aanzienlijke bijdrage leveren aan een op innovatie gerichte samenleving. En dus aan een veerkrachtiger economie.

Niet voor niets staat dan ook in het Regeerakkoord: “Ook als opdrachtgever zal de overheid innovatief ondernemerschap bevorderen. (...) Bedrijven die met innovatieve oplossingen komen, krijgen een streepje voor bij overheidsopdrachten (...)”.

Bovendien valt er voor alle partijen veel te leren. Het samen zoeken naar nieuwe en duurzame oplossingen levert een boeiende en leerzame dialoog op tussen overheid en bedrijfsleven.

De voorbeelden in dit boekje tonen in ieder geval dat ook ministeries oog hebben voor het stimuleren van innovaties vanuit hun rol als opdrachtgever. Dat ze velen mogen dienen ter inspiratie, binnen en buiten de rijksoverheid!

Maria J.A. van der Hoeven
Minister van Economische Zaken

— Voorwoord van de minister

Dit boekje bevat 24 voorbeelden waarin de overheid als eerste klant hielp bij het dóórbreken van een innovatieve oplossing, een dienst of een product. In het kader van het Actieplan 'Overheid als Launching Customer' zijn alle ministeries gevraagd drie voorbeelden uit hun eigen praktijk aan te leveren. Die vormen de basis voor dit boekje.

Er zijn vele vormen waarin de overheid innovatie kan bevorderen in haar aanbestedingsbeleid. Het schema (blz. 8) maakt onderscheid tussen negen vormen, afhankelijk van wie behoefte heeft aan een product of dienst: overheid of bedrijfsleven, en de rol die de overheid in relatie tot de markt speelt.

Het is aardig om op te merken dat ook als de behoefte in eerste instantie bij een private partij ligt, er voor de overheid aanleiding kan zijn om in de voorwaardenscheppende sfeer, als uitdager, de rol van eerste, baanbrekende klant te spelen. Maar daarbij houdt het dan ook wel op.

In de meeste gevallen speelt de overheid die rol echter als de behoefte duidelijk een maatschappelijke achtergrond heeft. Direct of indirect: namelijk wanneer de behoefte van private partijen bijdraagt aan beleidsdoelstellingen van de overheid.

De andere dimensie is die van de fase waarin de markt verkeert. Soms bestaat die nog niet of nauwelijks en is de rol van de overheid die van *Uitdager*. Soms is die markt er wel, maar moet het product zich nog bewijzen. Dan is de rol van de overheid meer die van *Proefkonijn*.

In andere gevallen is een partij nodig voor een definitieve doorbraak, waarbij de overheid

— Ter toelichting

als *Zwaargewicht* optreedt. Dat kan leiden tot consolidatie of standaardisatie.

Het schema brengt de verschillen in beeld en geeft aan waar welke voorbeelden thuishoren.

De voorbeelden in dit boekje hebben voor het overgrote deel betrekking op de periode 2001 tot 2006. Dat betekent ook dat sommige al geruime tijd lopen. Bij deze zijn de resultaten, de voor- delen voor de aanbesteder en leverancier, vaak

wel duidelijk. Bij andere, die net van start zijn gegaan of nog moeten gaan, zijn er nog enkel verwachtingen.

Voor wie als inkoper of beleidsmaker overweegt innovatiebevorderend in te kopen, geven deze voorbeelden een eerste idee van de mogelijkheden en de eventuele resultaten.

Voor hen is meer informatie te vinden op www.launchingcustomer.ez.nl.

Overzicht van de voorbeelden

Rol in relatie tot de markt Soort behoefte	Introductie <i>(uitdager)</i>	Opbouw <i>(proefkonijn)</i>	Uitbouw <i>(zwaargewicht)</i>
Direct (overheid heeft zelf een behoefte)	<ul style="list-style-type: none"> - Maeslantkering - door-de-muur-kijk radar - anti-schipraketedetectie - ontvouwmachine - prijsvraag Ei van Columbus 	<ul style="list-style-type: none"> - DBFMO-contract Kromhoutkazerne - PPS gebouw Groningen - PPS gebouw Financiën 	<ul style="list-style-type: none"> - energie-inkoop overheid - OT2006
Gezamenlijk (overheid en private sector hebben gelijksoortige behoeften)	<ul style="list-style-type: none"> - natuurvriendelijk werken (SBIR) - RSV-vaccin 	<ul style="list-style-type: none"> - LED2 lamp - 2e Heinenoordtunnel - kantoorautomatisering Hoftoren - digitale content uitgeverij 	<ul style="list-style-type: none"> - klimaatgecompenseerd reizen - afvalinzamelsysteem EZ - duurzame inzameling van afval - elektronisch bestellen en factureren - APA vaccin
Voorwaardescheppend (private sector heeft een behoefte)	<ul style="list-style-type: none"> - energieproducerende kas - pulskor vistuig 	<ul style="list-style-type: none"> - stormvaste paraplu 	

Casusbeschrijving 1

Door-de-muur-kijk radar

Het product

Het gaat om een radarsysteem, dat mensen en hun bewegingen kan onthullen, wanneer die zich achter een muur afspelen. Vandaar de benaming: 'door muur-kijk-radar' of 'through the wall radar'. Het systeem is draagbaar en geeft aan waar en hoeveel mensen zich in een gebouw bevinden. Uit hun bewegingen valt af te leiden of het bijvoorbeeld gaat om gijzelnemers of gegijzelden. Het systeem kan zowel worden toegepast door brandweer, politie als door militairen.

Het bijzondere

Nieuw aan dit systeem is dat het ook tot op een afstand van 20 meter van een muur werkt of bij verschillende muren achter elkaar. En dat het past in een kleine koffer en dus gemakkelijk te verplaatsen is.

Opdrachtgever en -nemer

Het systeem is ontwikkeld door TNO in opdracht van het ministerie van BZK.

Vorm van de aanbesteding: Uitdager

BZK heeft het onderzoek gefinancierd voor het ontwikkelwerk. Er bestaat nu een werkend prototype. De kosten hiervan bedroegen € 0,7 mln. in 2006 en 2007.

Verwachte of behaalde resultaat

De resultaten van het onderzoek worden publiek gemaakt, waarna de markt aan zet is.

Casusbeschrijvingen

Casusbeschrijving 2

Sirius – anti-schipraket-detectiesysteem

Het product

Sirius stelt schepen in staat om laaginkomende raketten tijdig te zien aankomen en te volgen. Het werkt met twee infrarood camera's, waarvan de beelden automatisch worden verwerkt.

Het bijzondere

Het detectiesysteem verwerkt grote hoeveelheden informatie in korte tijd en is zeer nauwkeurig tot op grote afstand. Het was destijds het eerste systeem dat hiertoe in staat was.

Opdrachtgever en -nemer

Het ministerie van Defensie gebruikt Sirius voor zijn Luchtverdediging en Commandofregatten. Opdrachtnemer was Thales Nederland voor de ontwikkel- en proefperiode en DRS Technologies Canada voor de productie, met Thales als onderaannemer.

Vorm van de aanbesteding: Uitdager

De ontwikkeling en de productie van Sirius is een gezamenlijke onderneming van Nederland met Canada en startte in 1994. Het ministerie van Defensie was leidend bij de ontwikkeling en de proefnemingen om het product markt-rijp te maken. Canada was 'contracting authority' voor de productie. Begin 2006 werd een contract gesloten voor 17 systemen, waarvan er 4 aan Nederland zullen worden geleverd in 2008 en 2009.

Verwachte of behaalde resultaat

Nederland beschikt straks over het meest geavanceerde systeem op dit gebied. En de leverancier heeft dankzij de gezamenlijke ontwikkeling een aanzienlijke voorsprong op de markt voor dit soort detectiesystemen.



Casusbeschrijving 3

OT2006

Bundeling van de aanbesteding van telecommunicatiediensten

Het project

OT2006 levert een veelheid aan telecommunicatiediensten op waarvan overheden naar behoefte gebruik kunnen maken. In fase 1 gaat het om diensten op gebied van vaste en mobiele telefonie. In fase 2 om het inrichten en beheer van telefooncentrales, datadiensten en geïntegreerde diensten.

Het bijzondere

Deelnemende overheden krijgen de mogelijkheid om te kiezen uit een groot aantal diensten op telecommunicatiegebied. De diensten worden geleverd tegen scherpe prijzen en marktpartijen worden uitgedaagd om te voldoen aan de hoogste technische eisen. Dat geldt zowel bij het begin als tijdens de looptijd van het project.

De opdrachtgever en -nemer

Aan de eerste fase doen 135 overheden mee, met gezamenlijke inkoop ter waarde van ca € 240 mln. over 4 jaar. Voor de tweede fase zijn er bijna 100 deelnemende overheidsorganisaties met een inkoop ter waarde van meer dan € 100 mln. De opdrachtnemers bestaan uit een aantal middelgrote en grote spelers op het gebied van telecommunicatiediensten en – producten.

Vorm van de aanbesteding:

Zwaargewicht in fase 1 en 2 en Uitdager in fase 2

In fase 1 organiseert de overheid zijn inkoopkracht. In raamovereenkomsten worden standaarden vastgelegd wat betreft de functies, en de bestel- en leveringsvoorwaarden.

In fase 2 daagt de overheid leveranciers uit om mee te denken over de overstap van de overheid op VOIP – voice over Internet Protocol, telefoneren via het Internet Protocol.

Verwachte of behaalde resultaat

Voordeel van OT2006 in fase 1 is een grote mate van integratie van diensten bij de rijksoverheid. Verder kunnen overheden gemakkelijk diensten bestellen via eenvoudige, mede op webtooling gebaseerde, hulpmiddelen. De dienstverlening zal voortdurend zijn aangepast aan de laatste stand van de techniek en marktprijzen.

Als gevolg van fase 1 beschikken overheden straks over een uniforme dienstverlening, die de onderlinge communicatie bevordert en tot nauwere samenwerking leidt. Voor fase 2 kan dat uitmonden in het gezamenlijk overstappen op VOIP en een bundeling van de netwerkinfrastructuren van overheidsorganisaties.

De gebundelde aanbesteding van verschillende soorten diensten stimuleert de samenwerking binnen de overheid en de innovatie van de overheidsinfrastructuur. Verder is er voor de markt tijdwinst, omdat één Europese aanbesteding in de plaats komt van 100 of meer.

Casusbeschrijving 4

Afvalinzamelsysteem EZ

De dienst

Een pilot voor het gescheiden inzamelen van afval levert een systeem op waarin elf verschillende soorten afval apart worden ingenomen en verwerkt.

Het bijzondere

Het gaat om een voor de overheid nieuwe vorm van dienstverlening. In het bedrijfsleven bestaat dit al wel. Het systeem maakt het mogelijk afval te recyclen, dat voorheen bij het restafval belandde. Hiervoor moesten nieuwe technische voorzieningen worden ontwikkeld.

Opdrachtgever en -nemer

EZ heeft met het systeem, dat ontwikkeld is door Waste Care Systems, in 2006 een proef op kleine schaal gehouden.

Vorm van de aanbesteding: Zwaargewicht

EZ wil het systeem standaard in de organisatie invoeren, met samenvoeging van alle afvalcontracten. Het gaat om een niet-openbare aanbesteding: de waarde van het contract ligt rond de € 250.000 per jaar. EZ verwacht de aanbesteding in 2008 af te ronden.

Verwacht of behaald resultaat

De pilot wijst uit dat er milieutechnisch vele voordelen zijn te behalen, met meer inzicht in de afvalstromen, minder restafval en meer recycling en dus een lagere belasting van het milieu. Beheersmatig zijn er zowel extra kosten als baten: minder contracten aan te besteden, minder beheerslast intern, maar wel grotere personele inzet en overall toename van de kosten. Een bijkomend voordeel is een nette en opgeruimde werkomgeving op de kantoren.

De opdrachtnemer kan deze dienst straks ook aan andere overheden aanbieden.

Casusbeschrijving 5

PPS Groningen

Realisatie kantoorgebouw tezamen met publieke functies

Het project

Een gebouw opleveren met 2300 werkplekken, ruimte voor 675 auto's; een openbare stadstuin inrichten van 9000m² en het geheel voor 20 jaar onderhouden, inclusief een deel van de facilitaire diensten. Daar draait het om bij dit PPS-project.

Het bijzondere

Bijzonder is de combinatie van bouwen, onderhouden en dienstverlening, van een kantoor tezamen met een openbaar toegankelijke stadstuin. Er is ook nog plaats voor een paviljoen met commerciële of dienstverlenende bedrijven, maar de keuze daarvoor ligt bij de opdrachtnemer.

Opdrachtgever en -nemer

De Belastingdienst en de Informatie Beheer Groep zullen het kantoor gaan gebruiken.

De opdrachtgever is de Rijksgebouwendienst, onderdeel van het ministerie van VROM. De opdrachtnemer is nog niet bekend.

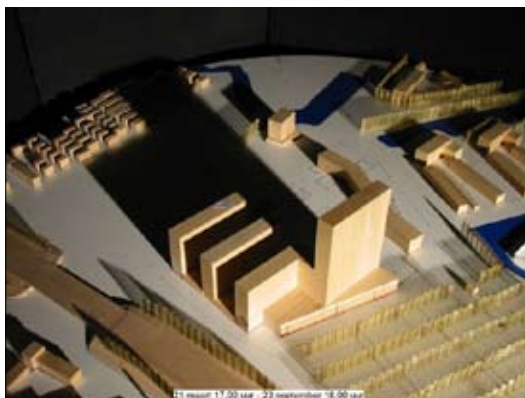
Vorm van de aanbesteding: Uitdager

De aanbesteding is gestart in 2006 via een niet-openbare procedure. Dit moet leiden tot een DBFM-contract (Design, Build, Finance & Maintenance) begin 2008. De bouw kan nog in hetzelfde jaar starten, waarna de oplevering begin 2011 volgt.

Verwachte resultaat

Volgens de berekeningen zal dit PPS-project kosten kunnen besparen, omdat verschillende onderdelen van bouw en onderhoud beter op elkaar kunnen worden afgestemd.

De voordelen voor de opdrachtnemer zijn nu nog niet bekend.



Casusbeschrijving 6

Pulskor

Nieuw type vistuig

Het product

De pulskor is een nieuw type vistuig voor het vangen van platvis. Het nieuwe vistuig moet in de plaats komen van de traditionele boomkor. Het werkt met elektroden die kleine stroom-pulsjes afgeven in de zeebodem. Die stroomstootjes verdrijven de vissen uit de zeebodem, waarna ze in de netten kunnen worden gevangen.

Het bijzondere

De traditionele boomkorvisserij werkt met zware kettingen die over de zeebodem worden gesleept. Die kettingen woelen de zeebodem flink om en verstoren het leven daarin. Het nieuwe vistuig laat de bodem en alles wat daarin leeft en groeit vrijwel onaangetast.

Opdrachtgever en -nemer

Het ministerie van LNV, directie Visserij heeft als eerste een pulskor aangeschaft en deze getest op het onderzoeksvaartuig van het ministerie, het ms Tridens. Een tweede pulskor werd later gemonteerd op een vissersvaartuig. Daarmee is ruim een jaar lang – in opdracht van LNV – praktijkonderzoek uitgevoerd. Ondertussen is nauwkeurig gekeken naar de effecten voor de bedrijfsvoering en voor de omgeving.

De opdrachtnemer is een marktpartij.

Vorm van de aanbesteding: Uitdager

LNV gaf opdracht tot de ontwikkeling en zorgde voor omstandigheden om het in de praktijk uit te proberen. De proeven werden nauwlettend gevolgd door het LEI en Imares (voorheen het RIVO).

Behaalde en verwachte resultaten

Uit de praktijkproef blijkt dat veel voordelen zijn te behalen met dit nieuwe type vistuig: minder

bijvangst, minder beschadigde vissen, minder schade aan de zeebodem. Ook bespaart het vissen met de pulskor wel 45% op de brandstofkosten. Daarmee neemt de uitstoot van CO₂ navenant af.

Zodra de Europese Commissie het gebruik van de pulskor toestaat, kan deze op de markt worden gebracht. Dat is gunstig voor de Nederlandse visserijsector, het milieu en de visstand.

Casusbeschrijving 7

Methoden voor natuurvriendelijk werken

Het project

Het gaat om het ontwikkelen van een manier van werken in de open ruimte die de schade aan de natuur zoveel mogelijk beperkt. Dat kunnen diensten zijn of producten.

Het bijzondere

Het MKB wordt uitgedaagd om met innovatieve voorstellen te komen voor materialen, technieken, machines en werkwijzen die de natuur ontzien. Tegelijk moeten de voorstellen wel realistisch zijn: de verwachte opbrengst moet in verhouding staan tot de extra investeringen.

Opdrachtgever

Opdrachtgever is het ministerie van LNV, in het kader van SBIR (Small Business Innovation Research) programma. Dit programma werkt volgens het schema: haalbaarheid - onderzoek/ontwikkeling - marktintroductie.

Vorm van de aanbesteding: Uitdager

LNV stelt bedrijven in de gelegenheid met innovatieve voorstellen te komen, die mogelijk zullen worden beloond met een ontwikkelopdracht. In februari 2007 sloot de inschrijving voor de haalbaarheidsstudie. De vier meest innovatieve voorstellen krijgen geld voor zo'n studie. Vervolgens zullen ten hoogste drie van de indieners in staat worden gesteld diensten of producten te ontwikkelen. Het project heeft een omvang van € 1,2 mln. voor beide fases samen en wordt in december 2009 afgerond.



Verwachte resultaat

De nieuwe werkwijzen moeten niet alleen de directe schade aan de natuur beperken, maar ook de indirecte, zoals de uitstoot van schadelijke stoffen of geluidsoverlast. In die zin kan het project een bijdrage leveren aan duurzaam werken in de open ruimte.

Casusbeschrijving 8

Elektronisch bestellen en factureren

De dienst

De rijksoverheid is op zoek naar een leverancier die Elektronisch Bestellen en Factureren aanbiedt in de vorm van Application Service Provider (ASP). Een leverancier dus, die een kant en klare dienst levert – inclusief hardware en software – tegen nauw omschreven voorwaarden.

Het bijzondere

Ministeries geven elkaar toegang tot de contracten die ze met verschillende leveranciers voor goederen en diensten hebben gesloten. De service provider zorgt voor het overzicht van de contracten, via bijvoorbeeld een elektronische catalogus, en maakt ze via internet toegankelijk. Ook het elektronisch bestellen en afhandelen van de facturen verloopt via deze dienst.

Opdrachtgever en -nemer

De dienst is aanbesteed door verschillende samenwerkende ministeries, waaronder OCW en Defensie. In december 2005 werd het contract gesloten met LogicaCMG als Application Service Provider (ASP). Vier andere ministeries hebben een optie om later toe te treden. De kosten van het contract variëren, afhankelijk van het aantal inkooppakketten en licenties.

De vorm van de aanbesteding: Zwaargewicht

Het contract is gegund via een niet-openbare aanbesteding na een preselectie, waarbij zes bedrijven werden geconsulteerd, van wie één een pilot mocht verzorgen bij Defensie. De overheid daagde marktpartijen uit tot het leveren van een nieuwe en bijzondere dienst. Daardoor kon de overheid zijn gewicht als inkopende partij beter organiseren en inzetten.

Behaalde en verwachte resultaten

De rijksoverheid kan door deze dienst zijn inkoopprocessen stroomlijnen en versimpelen, met meer efficiency en kostenbesparing als resultaat. De leverancier heeft een goede positie verkregen voor de uitrol van deze dienst binnen de hele rijksoverheid.

Casusbeschrijving 9

Vaccin tegen het RS-virus

Het product

Het Nederlands Vaccin Instituut – NVI, agentschap van VWS – heeft een vaccin ontwikkeld tegen het RS-virus (Respiratoir Syncytieel Virus). Dit virus komt veel voor. Het veroorzaakt gewoonlijk slechts een verkoudheid. In sommige gevallen – vooral bij jonge kinderen en bij ouderen – kan het tot ernstige ziekte leiden, zoals longontsteking. Het vaccin is nieuw en nog niet geregistreerd.

Het bijzondere

Voor de toelating en toepassing van het vaccin is veel onderzoek nodig. Het NVI zocht daarvoor een goede partner, die het onderzoek mede uitvoert, een deel van de kosten wil dragen en de marktintroductie helpt verzorgen.

Opdrachtgever en -nemer

Het NVI is een samenwerkingsverband aangegaan met Nobilon BV.

Vorm van de aanbesteding: Uitdager

Het gaat voor de onderzoeksfase om een publiek-private overeenkomst met een waarde van € 60 mln. Het contract is uitonderhandeld tussen het NVI en Nobilon. Deze fase is gestart in 2006 en loopt door tot 2010.

Voor de marktintroductie zijn er twee varianten. In de ene variant dragen NVI en Nobilon samen de verantwoordelijkheid voor het testen en de registratie, waarbij het NVI het vaccin tegen kostprijs levert voor Nederland en Nobilon het buitenland bedient en over zijn verdiensten royalty's afdraagt aan het NVI. De andere variant is dat Nobilon de octrooirechten koopt, het vaccin aan Nederland levert tegen marktprijs en eveneens royalty's afdraagt, maar minder.

Het verwachte resultaat

Als het vaccin wordt toegelaten en kosteneffectief kan worden ingezet, ligt het voor de hand dat de Nederlandse overheid het middel zal aanschaffen, voor preventief gebruik bij kinderen en ouderen. Daardoor neemt de sterfte onder zuigelingen en ouderen af. Ook zullen veel minder ingrijpende ziekenhuisopnamen – op de intensive care – nodig zijn.

Succesvolle toepassing van dit vaccin levert het NVI financiële middelen op via royalty's en kennis over bijvoorbeeld toedieningsvormen. Die kan het gebruiken bij het ontwikkelen van nieuwe vaccins. Het gaat om grote bedragen; de markt voor het vaccin wordt geschat op € 2,11 mld. per jaar.

Casusbeschrijving 10

Advance-purchase agreement voor vaccin

Het product

De advance-purchase agreement (APA) is een overeenkomst die vooruitloopt op de situatie waarin een vaccin op grote schaal en in korte tijd moet worden geproduceerd en afgenomen.

Het bijzondere

Het gaat om een vaccin dat op een zeer specifiek omschreven manier moet worden geproduceerd, volgens een voor de hele wereld uniek concept: celkweek in fermentatievaten.

Opdrachtgever en -nemer

De opdracht voor de APA komt van het NVI, het Nederlands Vaccin Instituut, een agentschap van VWS. De opdrachtnemer is Solvay in Weesp.

Vorm van de aanbesteding: Zwaargewicht

Via openbare aanbesteding is het contract in 2006 gesloten voor een periode van 3 jaar.

Verwachte resultaat

De opdrachtgever kan rekenen op een bevoorrechte positie op het moment dat de hele wereld om dit vaccin zal vragen: hij kan dan beschikken over een in Nederland op voorgeschreven wijze geproduceerd vaccin.

De opdrachtnemer krijgt middelen om onderzoek te doen naar de specifieke methode van productie en een garantie op een minimale afname van het vaccin in de looptijd van het contract.

Casusbeschrijving 11

PPS Financiën

Renovatie behuizing ministerie van Financiën

Het project

Het verouderde gebouw van Financiën aan het Korte Voorhout in Den Haag krijgt een tweede leven. Het wordt getransformeerd in een energiezuinig kantoor met nieuwe functies, dat weer voor jaren meekan.

Het bijzondere

Voor het eerst wordt een rijksoverheidsgebouw verbouwd via een PPS-constructie in de meest uitgebreide vorm: van ontwerp tot en met onderhoud, schoonmaak en vormen van dienstverlening zoals catering.

Opdrachtgever en -nemer

De opdrachtgever is de Rijksgebouwendienst, voor het ministerie van Financiën. De opdrachtnemer: het Safire-consortium, met daarin ISS Facility Services, Strukton, Burgers Enron, GTI en ABN-AMRO.

Vorm van de aanbesteding: Proefkonijn

Het gaat om een zogeheten DBFMO-contract: Design, Build, Finance, Maintain & Operate, met een looptijd van 27 jaar en een waarde van € 186 mln. Dit contract is gegund na een onderhandelingsprocedure.

Het verwachte resultaat

Men verwacht dat de gekozen vorm van het contract voordeliger is dan een traditionele aanbesteding. Overheid en private partijen richten zich op het deel van de samenwerking waarin ze uitblinken, en de risico's goed kunnen beheersen. De overheid als opdrachtgever krijgt voor de gekozen periode accommodatie die blijft voldoen aan zijn eisen. De opdracht-



nemer kan zijn opbrengst vergroten door zo slim mogelijk de verschillende onderdelen op elkaar af te stemmen. Daarmee nemen de kosten voor de gehele levenscyclus af. Ook lokt deze manier van aanbesteden innovatieve oplossingen voor werkplekken uit.

Casusbeschrijving 12

Universeel middel voor duurzame inzameling van afval

De dienst

Het gescheiden inzamelen van de wat lastiger afvalstromen: restafval zonder papier, koffiebekers en chemisch afval zoals batterijen, in de kantooromgeving. Het gaat in feite om een nieuwe type, overal toepasbare prullenbak.

Het bijzondere

Het inzamelsysteem moest voldoen aan strenge milieueisen en tegelijk economisch verantwoord zijn. Dat wil zeggen: men was op zoek naar de meest voordelige aanbieder, rekening houdend met prijs, kwaliteit en milieu.

Opdrachtgever en -nemer

De dienst werd gevraagd door de Belastingdienst en geleverd door Otto Nederland BV.

Vorm van de aanbesteding: Uitdager

Het contract voor levering van het systeem op enkele proeflocaties werd gegund na een niet-openbare aanbesteding, waarin marktpartijen werden uitgedaagd om hun kennis effectief in te zetten. Gunningcriteria waren prijs, mate van innovatie en milieu.

Het behaalde en verwachte resultaat

De aanbesteding heeft een nieuw systeem voor afvalscheiding opgeleverd. Dit zal naar verwachting na de proefplaatsing bij alle onderdelen van de Belastingdienst worden toegepast. Het gescheiden ingezamelde afval wordt aangeboden ter recycling en hergebruik. Naast voordelen voor het milieu, bespaart het nieuwe systeem op de kosten van schoonmaak en afvalverwijdering.

Casusbeschrijving 13

Toegang tot digitale content uitgever

De dienst

Medewerkers van de rijksoverheid krijgen via het rijksweb toegang tot alle digitale uitgaven en bestanden van een uitgever. Het gaat onder meer om digitale tijdschriften en andere documentaire informatie.

Het bijzondere

De dienst verschaft informatie in digitale vorm, die altijd actueel is en beschikbaar via één plek. En dat voor alle ministeries, de Raad voor de Rechtspraak en de Belastingdienst. De content is via internet voor iedere gebruiker op elke plek in de wereld toegankelijk.

Opdrachtgever en -nemer

Als opdrachtgever fungeerde een stuurgroep, ingesteld door de plaatsvervangend secretaris-generaal en onder leiding van de Belastingdienst. De opdrachtnemer is Kluwer.

Vorm van de aanbesteding: Uitdager

Het contract met de uitgever is gesloten na onderhandelingen, zonder voorafgaande bekendmaking. Het contract loopt van oktober 2006 tot 1 januari 2010 en kan met een jaar worden verlengd.

Behaalde en verwachte resultaten

Het contract biedt de mogelijkheid om informatie op doelmatiger wijze beschikbaar te stellen. Het maakt een einde aan de versnippering van de documentaire inkoop bij de deelnemende organisaties.

Samenwerking vanuit het rijk als opdrachtgever richting de uitgever levert minder administratieve rompslomp op, door de gezamenlijke inkoop van documentatie en abonnementen.

De opdrachtnemer wordt geprikkeld zijn informatie te verrijken en meer rekening te houden met zijn klanten bij de beschikbaarstelling. Het contract kan dienen als voorbeeld voor andere uitgevers.

Casusbeschrijving 14

Kantoorautomatisering Hoftoren

De dienst

Levering van een geheel aan ICT-diensten voor 1600 werkplekken in de nieuwbouw van het ministerie van OCW. Dit omvatte zowel de infrastructuur, de hardware en software, als het werkplekbeheer.

Het bijzondere

Nieuw was het idee om alles in één contract aan te besteden, inclusief de infrastructuur. En zonder dat er sprake is van eigendom van de infrastructuur. De maatstaf was het leveren van de gewenste functionaliteit.

Opdrachtgever en -nemer

Opdrachtgever was de projectgroep ICT Nieuwbouw Hoftoren, van het ministerie van OCW. De opdrachtnemer is Capgemini, met verschillende onderaannemers.

Vorm van de aanbesteding: Proefkonijn

Er is aanbesteed via een niet-openbare Europese procedure. Aandachtspunten daarbij waren afspraken over de risico's en over het eigendom van alle informatie die via het systeem wordt uitgewisseld.

Behaalde of verwachte resultaat

Belangrijk resultaat is de winst in efficiency en kwaliteit door de integrale Europese aanbesteding in één keer van alle werkplekken en toebehoren. De uitvoering leverde een besparing op van menskracht bij het ministerie en een verhoging van het serviceniveau.

Voor de leverancier biedt de kennismaking met de eisen zoals die vanuit de overheid worden gesteld, kansen.

Casusbeschrijving 15

Het Ei van Columbus

Nationale prijzen voor innovatie en duurzaamheid

De dienst

Het verzorgen van een prijsvraag voor innovatieve en duurzame producten of projecten. Het Ei van Columbus daagt bedrijven, maatschappelijke organisaties, instellingen voor beroeps- onderwijs en kennisinstellingen uit om zich koploper in duurzaamheid te tonen.

Het bijzondere

Het gaat om een contract waarin de organisatie én de publiciteit én het secretariaat zijn ondergebracht.

Opdrachtgever en -nemer

Het ministerie van VROM treedt op als opdrachtgever, mede namens OCW, EZ, V&W, SZW, BZ/OS, VWS en LNV. De opdrachtnemer is Schuttelaar & Partners.

Vorm van de aanbesteding: Uitdager

Het pakket van diensten werd als één contract aanbesteed via een openbare procedure. Kwaliteit (45%), prijs (30%) en creativiteit (20%) waren de belangrijkste gunningcriteria. De waarde van het contract is € 317.000,--.

Behaalde en verwachte resultaat

Het Ei van Columbus ondersteunt verfrissende en vernieuwende initiatieven vanuit brede maatschappelijke geledingen. Het daagt partijen uit om zich van hun meest duurzame kant te laten zien. In het verschiet ligt de European Business Award for the Environment, een tweejaarlijkse prijs van de Europese Commissie. Alle inzendingen komen hiervoor in aanmerking, of ze nu betrekking hebben op duurzame bedrijfsvoering, producten, diensten, technologieën of op samenwerkingsverbanden.



Casusbeschrijving 16

Ontvouwmachine

Documenten klaar maken voor digitale opslag

Het product

Een machine die in staat is om supersnel eenmaal gevouwen A4tjes te ontvouwen, zodat ze gescand kunnen worden voordat ze digitaal worden opgeslagen.

Het bijzondere

Gevouwen A4tjes laten zich niet zo gemakkelijk automatisch scannen, waardoor digitale opslag veel menskracht vereist. Deze machine maakt een eind aan dit probleem, op basis van een nieuwe techniek.

De opdrachtgever en -nemer

Het centrum voor facilitaire dienstverlening van de Belastingdienst was opdrachtgever. De opdrachtnemer is het bedrijf Simac uit Heerlen.

Vorm van de aanbesteding: Uitdager

De machine is ontwikkeld samen met Simac. Dit was het enige bedrijf dat de uitdaging aandurfde: het was lang de vraag of een dergelijke machine wel te maken viel. De machine moest voldoen aan hoge eisen wat betreft kwaliteit van het product, betrouwbaarheid, veiligheid bij het bedienen, lage kosten en mogelijkheid voor snelle implementatie. Met ontwikkeling en aanschaf was een bedrag gemoeid van € 900.000.

Behaalde resultaat

De machine is inmiddels in bedrijf genomen. Zijn belangrijkste voordeel is: besparing op personeel. 3 ontvouwmachines kunnen het werk aan dat anders 15 inhuurkrachten moeten doen.



Casusbeschrijving 17

Maeslantkering

Het product

Gezocht werd naar een manier om met een zeer hoge mate van betrouwbaarheid de drukbevaren Nieuwe Waterweg af te kunnen sluiten bij een zware storm die zich eenmaal per tien jaar voordoet. Als alternatief voor een omvangrijke dijkverhoging tussen Gorinchem en Hoek van Holland.

Het bijzondere

De te bouwen waterkering moest voldoen aan talrijke, zwaarwegende eisen. Zoals een overstromingskans van eenmaal per miljoen jaar, op grond van de Deltawet; garanties op de bereikbaarheid van de Rotterdamse haven; faalkans op niet-sluiten van een op duizend en van niet-opengaan van een op tienduizend. Ook wilde Rijkswaterstaat zoveel mogelijk kunnen leren van het project.

De opdrachtgever en -nemer

De Bouwdienst van Rijkswaterstaat was opdrachtgever en stelde een lijstje op met functionele eisen van één A4tje. De opdrachtnemer was een consortium van vier Nederlandse aannemers: de Bouwkombinatie Maeslant Kering (BMK).

Vorm van de aanbesteding: Uitdager

De markt werd door middel van een prijsvraag uitgedaagd om te komen met een ontwerp, volgens het Design & Construct model. Hierop kwamen van vijf consortia zes ontwerpen binnen. Gekozen werd voor het consortium dat met een zeer vernieuwend concept kwam: deuren die draaien op een bolscharnier van 10 meter doorsnede, en die in open toestand op het land rusten. De waarde van het contract was circa € 250 mln. (566 mln gulden). De looptijd bedroeg 10 jaar, waarvan 2 jaar voor de prijsvraag en 8 jaar voor de uitvoering.



Behaalde resultaten

Het winnende ontwerp leverde tal van innovaties op, niet alleen technisch maar ook operationeel. Bij de aanleg waren innovaties nodig om te zorgen dat de scheepvaart doorgang kon blijven vinden.

De opdrachtnemer kan zijn verworven kennis elders inzetten, zoals in Sint Petersburg en bij New Orleans.

Casusbeschrijving 18

LED2 lamp

Het product

De LED-lamp van de 2e generatie moest een gestandaardiseerde lamp worden, die toepasbaar is in alle scheepvaart- en verkeersinstallaties, onderhoudsarm, energiezuinig, en die mogelijkheden heeft om te dimmen. En ook nog voorzien zijn van lampbewaking.

Het bijzondere

Producenten werden over de brug geholpen door goede afspraken over risico's en garanties voor afname om een extra onderzoeksinspanning te leveren en een nieuw productieproces te ontwikkelen voor standaardlampen.

Opdrachtgever en -nemer

Rijkswaterstaat daagde leveranciers en fabrikanten (waaronder Nederlandse) van de LED-lamp uit.

Vorm van de aanbesteding: Proefkonijn

Rijkswaterstaat leverde een A4tje met functionele eisen, na overleg met marktpartijen. De producenten van de LED2-lamp bekostigden zelf hun onderzoek, en kregen allemaal opdrachten voor levering. Rijkswaterstaat besteedde € 1 tot 2 mln. aan bestellingen voor eigen gebruik uit budget voor energiebesparing. Het proces startte in 1999 en het duurde 5 jaar voordat de gewenste kwaliteit bereikt was.

Behaalde resultaten

De innovaties die nodig waren voor de LED2-lamp zijn door de markt zelf ontwikkeld. Rijkswaterstaat stuurde het proces enerzijds door de producenten te informeren over de testresultaten van hun lamp en anderzijds door afnemers te laten kiezen uit verschillende leveranciers.



De nieuwe LED-lamp bespaart 90% op energie en op kosten, vergeleken met de eerste generatie lamp. Ze zijn beter zichtbaar in verkeerslichten, met name bij laag invallend zonlicht. Ze vragen minder onderhoud en zijn veel minder gevoelig voor trillingen.

Omdat Nederland de hoogste eisen stelt aan lampen voor verkeersregelinstallaties en deze als standaard voor Europa zijn overgenomen, kunnen de producenten wier lampen in Nederland zijn goedgekeurd, een flinke markt bedienen.

Casusbeschrijving 19

Energieproducerende kas

Het concept

De kas van de toekomst gebruikt geen energie meer – althans uit fossiele bronnen – maar levert zelf energie. Terwijl hij wel oogsten mogelijk maakt van goede en constante kwaliteit.

Het bijzondere

Overheid en private partijen zijn overtuigd van de noodzaak om het energiegebruik in de glastuinbouw te verminderen, en daarmee de CO₂-uitstoot. Maar de ontwikkeling van dat concept gaat de krachten van individuele bedrijven te boven.

Opdrachtgever en -nemer

Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit werkt samen met het Productschap voor Tuinbouw. De opzet is om hooguit drie partijen in staat te stellen het concept verder te ontwikkelen.

Vorm van de aanbesteding: Uitdager

In 2006 is gestart met een aanbestedingsproces in de vorm van een prijsvraag (als bedoeld in het Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten) in vier ronden. De eerste ronde leverde 40 'houtskoolschetsen' op. Tien hiervan krijgen in de volgende ronde de gelegenheid om hun schets verder uit te werken. In de derde ronde komen de drie beste plannen in aanmerking voor demonstratie van de technische mogelijkheden. Op basis van die resultaten worden hoogstens drie concepten onderworpen aan een volledige praktijktest. De winnaar wordt gekozen door een jury onder leiding van oud-premier Lubbers.

De kosten voor dit proces worden gedragen door LNV en de sectorale organisaties. De doorlooptijd van het huidige traject is enkele jaren.



Verwachte resultaat

Een forse besparing op energie en uitstoot van CO₂. De sector is nu verantwoordelijk voor 4% van de landelijke uitstoot, en gebruikt 10% van het in Nederland gebruikte aardgas per jaar. In 2020 moet een groot deel van de beoogde energiebesparende maatregelen gerealiseerd zijn.

De energieproducerende kas maakt goedkopere productie mogelijk en verbetert de concurrentiepositie van Nederlandse kwekers. Het bedrijf met het winnende concept behoudt de intellectuele eigendomsrechten, waarmee het wereldwijd de boer op kan.

Casusbeschrijving 20

Stormvaste paraplu 'SENZ'

Het product

De aërodynamische paraplu SENZ is de enige ter wereld die onder barre omstandigheden blijft functioneren en nooit omklapt. Hij zoekt namelijk zelf de meest gunstige positie ten opzichte van de wind.

Het bijzondere

De SENZ is een ontwerp van drie studenten aan de TU Delft, die daarmee afstudeerden. Na hun studie wilden ze de SENZ zelf in productie nemen. Ze zochten een klant die bereid was een eerste oplage af te nemen.

Opdrachtgever en -nemer

Als opdrachtgever fungeerde het Octrooiencentrum Nederland, agentschap van het ministerie van Economische Zaken. Dat zocht een verrassend relatiegeschenk en koos in 2007 voor de SENZ. De opdrachtnemer is SENZ Umbrellas te Delft.

De vorm van de aanbesteding: Proefkonijn

Er is een overeenkomst gesloten tussen het Octrooiencentrum en SENZ Umbrellas. Gezien het unieke van het product en het bedrag dat ermee was gemoeid, was aanbesteding niet noodzakelijk.

Behaalde resultaten

Het Octrooiencentrum slaagde in zijn opzet om met een verrassend relatiegeschenk op de proppen te komen. Het bedrijf kreeg een eerste klant, die een fors aantal exemplaren afnam. Zodoende kon men ervaring opdoen met productie op grotere schaal. Bovendien leverde het Octrooiencentrum expertise hoe de vinding te beschermen. En via de relaties van het Octrooiencentrum kreeg de paraplu aandacht in brede, internationale kringen.



De SENZ ontving de RED DOT Award 2007, een prestigieuze, internationale prijs die eerder ook al werd uitgereikt aan Porsche en Apple.

Casusbeschrijving 21 2e Heinenoordtunnel

Het product

De eerste tunnel ter wereld die werd geboord in slappe grond was tevens de eerste geboorde tunnel in Nederland: de 2e Heinenoordtunnel. Deze tunnel leidt het verkeer onder de Oude Maas door, in een ondergrond die bijzonder ingewikkelde grondwatercondities kent.

Het bijzondere

Er was grote behoefte om in Nederland kennis en ervaring op te doen met geboorde tunnels en te bezien of deze techniek onder de Nederlandse omstandigheden toepasbaar is. Het was ook de bedoeling dat meer Nederlandse bouwbedrijven zouden leren van deze praktijkproef. De verplichting om kennis te delen maakte eveneens deel uit van de opdracht.

Opdrachtgever en -nemer

De Bouwdienst van Rijkswaterstaat gaf de opdracht aan het consortium Tunnel Combinatie Heinenoord (TCH), met Ballast Nedam Beton en Waterbouw bv, Van Hattem en Blankevoort bv, Hollandsche Beton- en Waterbouw bv en Wayss & Freytag AG.

Vorm van de aanbesteding: Proefkonijn

Vier inschrijvers reageerden op de aanbesteding van de tunnel, waarbij één van de gunningcriteria 'mate van innovatief karakter' was. Uiteindelijk werd gekozen voor een Design & Constructcontract, waarbij de laagste inschrijver, die een afzinktunnel voorstelde, werd gekoppeld aan de partij die de geboorde tunnel aanbood. Een deel van de risico's werd bij de opdrachtgever neergelegd.

Het contract kende een waarde van € 150 – 180 miljoen. EZ en VROM hebben bijgedragen aan de meerkosten van € 50 mln. ten opzichte van een traditionele afgezonken tunnel. De looptijd



was circa 10 jaar, waarvan 3 tot 4 jaar voor de prijsvraag, 1,5 jaar voor een proeftraject en 4 jaar eigenlijke bouwtijd.

Behaalde resultaten

De kennis en ervaring met het boren van de Heinenoordtunnel werd overgedragen aan een hiervoor opgericht kenniscentrum, het Centrum Ondergronds Bouwen (COB). Dit centrum heeft ertoe bijgedragen dat Nederlandse bouwers hun achterstand met geboorde tunnels ten opzichte van het buitenland hebben kunnen inlopen. Inmiddels zijn met deze techniek al acht tunnels in Nederland gebouwd, zijn er drie in uitvoering en twee gepland.

Casusbeschrijving 22

PPS Defensie DBFMO-contract Kromhoutkazerne

Het project

Het voorzien in een nieuw legerhoofdkwartier van de Landmacht, dat plaats biedt aan 2000 tot 3000 medewerkers. Dit inclusief de beschikbaarstelling, het onderhoud en de facilitaire diensten voor een periode van 25 jaar. Behalve kantoren gaat het ook om een gezondheidscentrum, sportfaciliteiten, een vergadercentrum en legering voor 100 medewerkers.

Het bijzondere

Het ministerie van Defensie wil ervaring opdoen met het integraal uitbesteden van ontwerp, bouw, onderhoud, financiering en beschikbaarstelling (DBFMO: Design, Build, Finance, Maintain & Operate).

Opdrachtgever en -nemer

Het ministerie van Defensie is opdrachtgever en heeft een projectdirecteur aangesteld. Het kenniscentrum PPS adviseert over specifieke PPS-aspecten. Een opdrachtnemer is er nog niet.

Vorm van de aanbesteding: Proefkonijn

Het aanbestedingstraject is in 2006 in werking gezet. Het gaat om een Europese aanbesteding volgens de methode van de concurrentiegerichte dialoog. De gunning zal plaatsvinden op basis van de 'economisch meest voordelige aanbidding'. Het contract geeft een plafondprijs aan, die gebaseerd is op een marktverkenning via de zogeheten Publieke Sector Comparator. Men verwacht het contract begin 2008 te kunnen afronden.

Behaalde en te verwachten resultaat

Defensie heeft veel geleerd van het opstellen van de outputspecificaties en het formuleren van de wensen op het gebied van facilitaire ondersteuning en beveiliging. Met name om niet zelf oplossingen te bedenken, maar om de eigen eisen beter tot uitdrukking te brengen. Ook is meer inzicht gekregen in de kosten van huisvesting en facilitaire diensten.

Verwacht wordt dat de kosten voor de gehele levensduur van de kazerne lager zullen uitkomen bij deze vorm van aanbesteden.

Casusbeschrijving 23

Veiling energie-inkoop rijksoverheid

De dienst

De rijksoverheid wil gezamenlijk energie – gas en elektriciteit - inkopen op de voordeligste en duurzaamste wijze. Dat gebeurt via een elektronische veiling (E-veiling), waarbij tegelijk zogeheten Garanties van Oorsprong worden afgegeven (Groencertificaten), die borg staan voor het duurzame karakter van de energielevering.

Het bijzondere van de dienst

Het gaat om een pilot die vooruitloopt op Europese regelgeving ten aanzien van E-veilen. Het bijbehorende protocol en bestek zijn door de Landsadvocaat gezien en goed bevonden.

Opdrachtgever en -nemer

De verantwoordelijkheid voor de inkoop ligt bij het ministerie van Defensie. Er is een productgroep in het leven geroepen onder de naam PTERO (ProjectTeam Energie RijksOverheid) die de uitvoering verzorgt. De opdrachtnemers verschillen per veiling en zijn leveranciers van gas en elektra in Nederland.

Vorm van de aanbesteding: Zwaargewicht

De samenwerking tussen alle rijksoverheidsorganisaties levert de mogelijkheid op om scherp in te kopen. De aanbesteding is niet-openbaar, dat wil zeggen: de opdrachtgever selecteert de leveranciers die mee mogen doen aan de E-veiling. De voorwaarden van die selectie komen tot stand mede op basis van de leveringsvoorwaarden van grote energieleveranciers in Nederland. Bij de veiling geldt 'laagste prijs' als criterium. Het businessplan van PTERO loopt tot 2012. Per contract kan het gaan om bedragen van enkele tot vele honderden miljoenen euro's. De levering van de energie bestrijkt alle 4000 locaties van de rijksoverheid in Nederland.

Behaalde resultaten

Tot nu toe slaagde PTERO erin om contracten af te sluiten die beneden de waarde liggen die gangbaar is in de markt. Voor levering van elektriciteit in 2007 was dat voordeel bijvoorbeeld € 6,5 mln. Er is nu een standaard verwervingsproces tot stand gebracht. Bovendien levert één centraal betaaldadres en de clustering van facturen voordelen op, zoals minder werkzaamheden. Dat voordeel geniet ook de leverancier.

Casusbeschrijving 24

Klimaat-gecompenseerd reizen

De dienst

De klimaatgevolgen – in termen van CO₂-uitstoot - van dienstreizen door medewerkers van het rijk moeten zoveel mogelijk worden gecompenseerd. Dat voornemen past bij het streven van het rijk naar duurzame inkoop.

Het bijzondere van de dienst

Zoveel mogelijk onderdelen van de rijksoverheid moesten worden betrokken bij de aanbesteding. Bovendien werd de opdrachtnemer uitgedaagd om nieuwe manieren van compensatie voor te stellen.

Opdrachtgever en -nemer

Opdrachtgever is het ministerie van VROM. Tien andere ministeries nemen deel aan deze aanbesteding, terwijl de overige deze dienst zelf al hebben geregeld. De opdrachtnemer is Climate Neutral Group.

Vorm van de aanbesteding: Zwaargewicht

Het ging om een openbare aanbesteding na marktconsultatie. Aanbieders moesten voldoen aan een aantal selectiecriteria, waarvan ervaring (40%) en kwaliteitsborging (25%) de belangrijkste waren. Bij de gunning ging het om de prijsstelling (30%) en het plan van aanpak (70%). Het contract heeft voor 2006 een geschatte waarde van € 1,5 mln., afhankelijk van de daadwerkelijke uitstoot. De looptijd is twee jaar, met twee mogelijke verlengingen van telkens één jaar.

Behaalde en verwachte resultaten

Het voordeel aan opdrachtgeverszijde ligt vooral in de ervaring met samenwerking op operationeel niveau. Voor de opdrachtnemer liggen de voordelen bij het stroomlijnen van opdrachten vanuit de rijksoverheid en bij de mogelijkheid om nieuwe vormen van compensatie te ontwikkelen die vervolgens elders ook kunnen worden toegepast.

Colofon

Dit is een publicatie van het
Ministerie van Economische Zaken.

's-Gravenhage, oktober 2007

Extra exemplaren kunt u bestellen via www.ez.nl
of door te bellen naar 0800-6463951.

Informatie

Directoraat-Generaal voor
Ondernemen en Innovatie

Bezuidenhoutseweg 30
Postbus 20101
2500 EC 's-Gravenhage
Internet: www.ez.nl