

Publieke waarden op waarde geschat

Kansen en uitdagingen bij
inkopen met impact

Door: ir. Lizet Kuitert – Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw, TU Delft

Deze publicatie is tot stand gekomen in opdracht van PIANOo - vakgroep Inkoopmanagement Publieke Sector.

Februari 2021

Publieke waarden op waarde geschat

Kansen en uitdagingen bij inkopen met impact

Organisaties met een (deels) publiek karakter hebben een bijzondere rol in het waarborgen van publieke waarden, zoals duurzaamheid of gelijkheid. De overheid zorgt er al dan niet bewust voor dat deze publieke waarden zich manifesteren in publieke dienstverlening (Benington, 2011; Brown, Potoski, & Van Slyke, 2006). Zo wordt bijvoorbeeld gelijke behandeling van opdrachtnemers gewaarborgd door het toepassen van het aanbestedingsrecht. En kan bij het werven en opleiden van personeel onder andere extra worden gelet op competenties ten aanzien van samenwerking. Ook door het stimuleren van duurzaam inkopen in beleid kan men ervoor zorgen dat duurzaamheidsnormen tot uitdrukking komen.

Door het waarborgen van publieke waarden kunnen publieke organisaties dus – naast hun reguliere (bedrijfsvoerings)taken – de circulaire economie stimuleren, extra veiligheid verschaffen voor burgers en handhavers, doelgroepen met een achterstand of beperking beschermen, en bijdragen aan de innovatie in specifieke sectoren.

Het waarborgen van de verschillende publieke waarden kunnen publieke organisaties vormgeven door middel van professioneel opdrachtgeverschap. Zo kunnen ze impact realiseren met inkoop (Rijksoverheid, 2019). Bewustzijn van de manier waarop waarden meespelen in de verschillende fasen van het inkoopproces kan uw inkoopproces verder professionaliseren. Deze publicatie geeft hierin meer inzicht, door de volgende vragen te beantwoorden:

- Wat is het belang van publieke waarden voor (semi)publieke inkooporganisaties?
- Hoe kan inkoop bijdragen aan het borgen van publieke waarden?
- Waar lopen medewerkers tegenaan bij het waarborgen van publieke waarden in het inkoopproces?

Voor de publicatie worden de resultaten gebruikt van interviews met 47 bestuurders bij in totaal 17 Nederlandse publieke en semipublieke opdrachtgevende organisaties (Kuitert et al., 2018). In deze interviews stonden beslissingen die dagelijks genomen worden centraal, welke publieke waarden daarbij een rol spelen en hoe deze waarden zich tot elkaar verhouden. Met in het bijzonder aandacht voor situaties waarin een relatie wordt aangegaan met de markt.

Het belang van publieke waarden voor de (semi)publieke inkooporganisatie

Een van de kerntaken van de publieke organisatie is het waarborgen van de verschillende typen publieke waarden, zoals toegelicht in het informatieblok.

Wanneer taken worden uitbesteed, door middel van inkoop worden overgedragen aan marktpartijen, wordt het waarborgen van publieke waarden extra complex. De (semi)publieke inkooporganisatie beperkt hiermee namelijk haar directe invloed op resultaat en proces (Smets, Jarzabkowski, Burke, & Spee, 2015; Van der Wal, De Graaf, & Lawton, 2011).

Vanwege de vaak gespecialiseerde kennis en expertise die nodig is voor het realiseren van productwaarden zoals veiligheid en duurzaamheid, wordt de operationele uitvoering van het creëren van publieke waarden veelal overgedragen aan marktpartijen. Een (semi)publieke partij wordt zo steeds *afhankelijker* van marktpartijen om diensten te leveren (Entwistle & Martin, 2005; Ross & Yan, 2015).

Wel blijft een (semi)publieke partij altijd *sociaal-politiek verantwoordelijk* voor de wijze waarop publieke diensten worden geleverd. Dit verwijst naar de manier waarop de publieke sector moet handelen en aan welke normen van overheidsoptreden moet worden voldaan, zoals transparantie, integriteit en rechtmatigheid (de Bruijn & Dicke, 2006).

Het algemene dilemma tussen afhankelijkheid en verantwoordelijkheid wakkert het debat over publieke waarden in verschillende sectoren aan: zijn publieke waarden al dan niet in goede handen bij marktpartijen? Om te sturen op nieuwe waarden, zoals circulariteit, innovatie en duurzaamheid, is aan de voorkant een andere manier van denken over aanbesteden nodig.

WAT ZIJN PUBLIEKE WAARDEN

Publieke waarden zijn een afspiegeling van wat in de samenleving als belangrijke waarden worden beschouwd bij de productie van bepaalde producten of diensten (de Bruijn & Dicke, 2006). Dit geeft richting aan de besluitvorming van de overheid. Om een waarde publiek te kunnen noemen moet er een **collectief** voordeel zijn. Hoewel de definitie van een publieke waarde vrij abstract is, is het duidelijk dat het "publieke" aspect betrekking heeft op de uiteindelijke **sociaal-politieke verantwoordelijkheid** die bij de overheid ligt (Bozeman, 2012; de Bruijn & Dicke, 2006; De Graaf & Paanakker, 2015; Eversdijk, 2013).

Er wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende typen publieke waarden (de Bruijn & Dicke, 2006; De Graaf & Paanakker, 2015)

- **Proceswaarden** vertegenwoordigen wat we verstaan onder goed bestuur: de manier waarop de publieke sector moet handelen en aan welke normen de overheid in haar handelen moet voldoen. Voorbeelden hiervan zijn integriteit, transparantie of gelijkheid.
- **Prestatiewaarden** hebben te maken met de verwachting vanuit de maatschappij dat de overheid haar taken effectief en efficiënt uitvoert omdat de overheid werkt met belastinggeld.
- **Productwaarden** zijn inhoudelijke waarden die de verantwoordelijkheid vertegenwoordigen voor het waarborgen van publieke doelen, openbare werken, en publieke belangen. Voorbeelden hiervan zijn duurzaamheid, functionaliteit, veiligheid, effectiviteit

Publieke waarden worden dus zowel gecreëerd in resultaat als proces. Daarmee is ook waarborging een meervoudige opgave.

Binnen organisaties spelen verschillende (typen) waarden in meerdere of mindere mate een rol, afhankelijk van de sector, cultuur en tijd waarin we leven. Niet alleen zijn er verschillen tussen sectoren of organisaties, ook binnen een organisatie kunnen er verschillen zijn in de mate waarin bepaalde waarden een rol spelen.

Wie – publiek of privaat – kan welke waarden het beste realiseren?

(Semi)Publieke opdrachtgevers gaan uit opportuniteitsoverwegingen en om toegevoegde waarde te creëren publiek-private samenwerkingen aan. Voorstanders van publiek-private samenwerking benadrukken het vermogen van private marktpartijen om efficiënter diensten te leveren (Eversdijk, 2013). Ze benadrukken dat het heterogene karakter van deze netwerken, allianties of samenwerkingsverbanden van nature flexibel is omdat deze netwerken worden gevormd door verschillende dimensies in hiërarchie, formaliteit (regelgeving) en samenwerking. Tegenstanders van publiek-private samenwerking klagen over de vermindering van het vermogen van overheden om zich aan te passen aan veranderende behoeften als gevolg van de langetermijncontracten (Ross & Yan, 2015).

De opdrachtgevende rol van inkoop in het borgen van waarden

In de samenwerking met marktpartijen zullen de verschillende typen publieke waarden gewaarborgd moeten worden. Voor de (semi)publieke inkooporganisatie betekent dit veelal een zoektocht naar de balans tussen afhankelijkheid van marktpartijen op het gebied van publieke productwaarden aan de ene kant, en de (sociaal-politieke) verantwoordelijkheden als publieke entiteit vertegenwoordigd door publieke proceswaarden aan de andere kant. Vanwege het ambigue, pluralistische en onverenigbare karakter van veel publieke waarden kan men nooit alle gewenste waarden tegelijkertijd bereiken (Bozeman, 2012; De Graaf & Paanakker, 2015).

Publiek opdrachtgeverschap gaat over de wijze waarop een organisatie in de publieke sector ten aanzien van haar verantwoordelijkheden haar interactie met de markt intern en extern vormgeeft en ten uitvoer brengt (Hermans, Volker, & Eisma, 2014). Het inkoopproces is hier een belangrijk onderdeel van, in het bijzonder als schakel tussen het interne (verschillende besluitvormingsniveaus van de organisatie) en het externe (gewenste interactie met de markt). Hiermee wordt ook de opdrachtgevende rol van inkoop een sleutelfunctie bij het vinden van een waardenbalans.

Het interview-onderzoek signaleert de wens om de focus te verleggen van procedurele waarden met betrekking tot de rechtmatigheid en de prestatie waarden van effectiviteit en efficiëntie, naar productwaarden zoals innovatie, duurzaamheid en de kwaliteit van de diensten. Dit is een gevolg van de wens om de publieke dienstverlening te verbeteren.

Volgens de geïnterviewden kan, naast het uitvoeren van de wettelijke taak als aanbestedende dienst, toegevoegde waarde worden bereikt door waarden als innovatie, doeltreffendheid en duurzaamheid na te streven. Het nastreven van dergelijke waarden vereist wel extra speelruimte.

Bij sturen op waarden moet men bestaande waarden meer ‘in de context plaatsen’ om ruimte te maken voor andere waarden, zo blijkt uit de interviews.

Volgens het merendeel van de respondenten kan deze ruimte alleen ontstaan als de procedurele waarden (t.a.v. het publieke karakter) en andere kwaliteitsborgingsmaatregelen goed zijn geregeld. Zij geven echter ook aan dat productwaarden zoals innovatie, duurzaamheid, participatie en esthetiek als eerste ondersneeuwen wanneer er daadwerkelijk besluiten worden genomen. In de juridische context van inkoop blijken publieke proceswaarden, zoals verantwoordelijkheid, integriteit, transparantie en rechtmatigheid, namelijk nog steeds de boventoon te voeren. Hierdoor komen (semi)publieke inkooporganisaties voortdurend voor waardenafwegingen te staan.

Afwegingen bij het waarborgen van publieke waarden in de verschillende fasen van het inkoopproces

Omdat niet alle waarden tegelijkertijd bereikt kunnen worden, zijn bewuste keuzes nodig. Zo kan duurzaam bouwen meer investeringsgeld vragen dan traditioneel bouwen. Als bijvoorbeeld gemeenten hun duurzaamheidsambities willen realiseren, zal er een afweging moeten worden gemaakt waar dit 'extra' geld vandaan komt.

In verschillende fasen van het inkoopproces – behoeftedefinitie, contracteren en uitvoering – worden beslissingen genomen over waarden. Deze waardenafwegingen zijn van invloed op publieke waardencreatie en borging in publieke dienstverlening (Beck Jørgensen, 1999; Van der Wal et al., 2011). Er is geen goed of fout met betrekking tot deze afwegingen. Het gaat met name om een bewustzijn van de keuzes die worden gemaakt rond de waarborging van publieke waarden als kerntaak van de publieke opdrachtgever.

De beleidsvraag: interne en externe inbedding van waarden in de organisatie

In de beginfase van het waardencreatieproces is de potentiële impact en flexibiliteit het grootst (Brown et al., 2006). Als de (semi)publieke organisatie bijvoorbeeld wil bijdragen aan duurzaamheid door circulaire koffiemachines in te kopen, moet dit wel door iemand bedacht worden en in de uitdraag verwerkt zijn.

Wat er gebeurt, is dat een deel van de doelstellingen – duurzaamheid – gerealiseerd wordt door het uitbesteden van diensten. Als deze waarden niet in de beginfase zijn meegenomen, kunnen deze in de verdere fasen van het proces ook niet meer gewaarborgd worden.

De beslissing publieke waarden te creëren met publieke dienstverlening, bepaalt welke waarden door de (semi)publieke inkooporganisatie geborgd moeten worden en de mogelijkheden hiervoor in het vervolg van het inkoopproces. De behoeftedefinitie is daarom *essentieel* in de afwegingen van de waarden die wel of niet richting de markt gebracht worden. De volgende vragen komen bovendien:

- In welke mate en onder welke omstandigheden is uitbesteding mogelijk en wenselijk?
- Zijn publieke waarden veilig in particuliere handen?
- Zijn bepaalde openbare diensten of doelgroepen te gevoelig of te kwetsbaar om marktpartijen/private partijen hiervoor verantwoordelijk te stellen?
- En hoe en in welke mate kunnen private partijen verantwoordelijk worden gesteld voor het bereiken van publieke waarden wanneer zij de risico's van het project dragen?

Voor de (semi)publieke inkooporganisatie betekent de keuze tot uitbesteden van taken en specifieke opgaven niet dat taken verdwijnen, maar dat taken en verantwoordelijkheden veranderen. Het bepalen welke publieke waarden op welk moment, in welke situatie, in welke samenwerkingsvorm met de markt en/of met welk type publieke dienstverlening wordt nagestreefd is van groot belang in het beantwoorden van de beleidsvraag.

Uit de interviews blijken de dilemma's tussen 1) Continuïteit en incident en 2) Vertrouwen en regelgeving, binnen de inkoopende organisatie dominant te zijn bij de beleidsvraag. Hieronder wordt het eerstgenoemde dilemma nader toegelicht.

Continuïteit en incident

Uit het interview-onderzoek blijkt dat uitbesteden ('buy') vaak wordt gekozen als een gepaste oplossing om in publiek belang groeiende productwaarden te bereiken. Gezien de complexiteit van de te leveren diensten of producten, worden in de bouw bijvoorbeeld regelmatig langdurige samenwerkingsrelaties tussen publieke en private partijen opgezet. De projectorganisatie die dan wordt gevormd is doorgaans gericht op het bereiken van het projectresultaat ter vervulling van het contract. Deze focus op korte termijn resultaten zorgt er doorgaans voor dat het management van publieke waarden op incidenten is gericht.

De publieke inkooporganisatie heeft echter als opdrachtgever naast korte termijn operationele doelstellingen, ook te maken met lange termijn strategische doelstellingen gericht op continuïteit van de organisatie. In de afweging tot uitbesteden vraagt de gedeelde verantwoordelijkheid bijzondere aandacht. Daarbij wordt vaak uitgegaan van wie wat het beste kan (de 'Best-for-Project' aanpak). Hiervoor is een wederzijdse vertrouwensband nodig. De respondenten geven aan dat dit een verandering in de huidige inkoopcultuur vereist, omdat men meer in vertrouwen moet investeren ten behoeve van continuïteit. En minder focus op de regelgeving voor het managen van incidenten. In het opbouwen van een vertrouwensband krijgt men ook te maken met het dilemma tussen vertrouwen en regelgeving.

De inkoopvraag: vormgeven van de interactie met de markt

Na de beslissing om te contracteren, moet de inkoper een aanbestedingsproces vormgeven en uitvoeren. Het vormgeven van de gewenste interactie met de markt (extern opdrachtgeverschap) vraagt op verschillende besluitvormingsniveaus van de organisatie aandacht voor verwachtingsmanagement (intern opdrachtgeverschap).

Dit blijkt met name belangrijk in de opbouw van een vertrouwensband ten behoeve van een gedeelde verantwoordelijkheid. Hierin worden, vaak impliciet, veel waarden-beladen beslissingen genomen. Voorbeelden hiervan zijn het specificeren van de verplichtingen en taken rondom publieke waarden, zoals risicovolle activiteiten, het definiëren van de contractuele vernieuwingsbepalingen en het specificeren van prestatie-meetsystemen (Brown et al., 2006). Door het beantwoorden van de inkoopvraag kunnen bepaalde verwachtingen over en weer vastgelegd worden in het contract. Dit gaat echter niet zonder slag of stoot, want hoe selecteer je op de beste vertrouwensband? En wat verwacht je eigenlijk van elkaar?

Daarnaast bestaat de mogelijkheid verplichtingen te specificeren, vernieuwingsbepalingen te definiëren en stimulerings- en prestatie-meetsystemen te specificeren.

Respondenten geven aan dat als de (semi)publieke inkooporganisatie weinig expertise heeft op een bepaald gebied (en daarom in bepaalde mate afhankelijk is van de markt), het interessant kan zijn om een marktconsultatie te organiseren. Zo kunnen marktpartijen meedenken over de specificatie en contractuele voorwaarden die bepaalde publieke waarden zouden kunnen waarborgen. Ook kan men een gezamenlijke risicoanalyse uitvoeren. Of binnen een specifieke aanbestedingsprocedure een deel van de oplossing gezamenlijk ontwikkelen waardoor deze beter aansluit bij de wensen en behoeften van de organisatie.

De (semi)publieke inkooporganisatie moet ook rechtmatig handelen. Het is daarom belangrijk om goed uit te leggen op welke wijze leveranciers worden geselecteerd. Het groeiende belang van integratie van productwaarden in het inkoopproces leidt tot conflicterende selectie- en gunningscriteria gebaseerd op zowel proces- als productwaarden. Uit de interviews blijkt dat de dilemma's tussen 1) zachte en harde waarden en 2) innovatie en transparantie, dominant zijn bij de inkoopvraag. Hieronder wordt het tweede dilemma nader toegelicht.

Innovatie en transparantie

Een actor in een (semi)publieke inkooporganisatie krijgt te maken met het selecteren van een leverancier in een competitieve omgeving van gunning. In deze situatie lijkt vertrouwen lastig zoals blijkt uit de interviews. Er is geen blind vertrouwen, wat transparant handelen – zowel vanuit publiek als privaat perspectief – bemoeilijkt.

Het doorlopen van de aanbestedingsprocedure biedt kansen om te bespreken wat de opdrachtgever en diens samenwerkingspartner onder vertrouwen verstaan. Een goede vertrouwensband blijkt van belang om lange termijn relaties aan te gaan om samen aan innovatie te werken. En dit is nodig, zo wordt aangegeven, om complexe opgaven te kunnen oplossen.

Innovatie krijgt echter vaak een experimentele en tijdelijke status. Met deze status is het onmogelijk om een lange termijn relatie op te bouwen waarin vertrouwen kan groeien. Voor de (semi)publieke opdrachtgever is het dan ook van belang om ervoor te zorgen dat marktpartijen een goede aanbieding kunnen doen, die voldoende 'meetbaar' is om het huidige publieke verantwoordingssysteem te doorstaan. Uit de interviews komt naar voren dat hiervoor een grote mate van voorspelbaarheid als opdrachtgever van belang is.

Omdat publieke organisaties vaak afhankelijk zijn van kennis uit de markt moeten publieke actoren zich soms zeer kwetsbaar opstellen. Voor het opstellen van een vraag die innovatieve antwoorden oplevert heeft de (semi)publieke inkooporganisatie de markt dus ook nodig. Dit vereist een hoge mate van transparantie, ook vanuit de marktpartij, wat in een competitieve omgeving gevoelig ligt.

De uitvoeringsvraag: kwaliteitsborging gericht op het organiseren van het proces

Na de gunning verleggen inkopers hun focus naar het monitoren en begeleiden van de uitvoering van contracten in de operationele fase (Brown et al., 2006). Hierbij ligt de focus op het organiseren van het proces waarin een balans tussen proces- en productwaarden wordt gezocht.

De mogelijkheden om direct invloed uit te oefenen op publieke waardencreatie en –beheer zijn beperkt in de samenwerkende context onderliggend aan de uitvoering van het contract. Daarom zijn publieke actoren steeds vaker op zoek naar een passende rol in de uitvoeringsfase.

Ook kan vanuit kwaliteitsborging gekeken worden of voldaan wordt aan de publieke product- en proceswaarden die men overeengekomen is. Soms gaat het dan om concrete KPI's, soms gaat het om meer subjectieve besprekingen over handelwijzen en andere informele manieren om waarden te waarborgen.

In de bestuurlijke context resulteert dit in een zoektocht naar (figuurlijke) 'ruimte' om te kunnen sturen op de juiste balans tussen publieke product- en proceswaarden. In de situatie waarbij in een project operationele verantwoordelijkheden veelal zijn uitbesteed aan marktpartijen, is met name de

afstemming tussen project en organisatie van belang. Uit de interviews blijkt dat 1) het transparantiedilemma en het dilemma tussen 2) gelijkheid en samenwerking, dominant te zijn bij de uitvoeringsvraag. Hieronder wordt het tweede dilemma nader toegelicht.

Gelijkheid en samenwerking

Bij de uitvoering van een opdracht in een contract wordt een bepaalde schijnbaarheid beschreven door de respondenten. Een contractuele relatie is nooit gelijk: er is altijd een opdrachtgever die 'controleert' en een opdrachtnemer die 'levert'.

De verschuiving in focus van proces- naar productwaarden heeft invloed op de traditionele notie van verantwoordelijkheid en brengt een sterke nadruk op prestaties en resultaten met zich mee. De nadruk ligt op wat verwacht wordt. Publieke partijen beperken zich tot het opstellen van een reeks functionele vereisten, waarbij oplossingen aan de private partij worden overgelaten.

Er is vaak een vrij strikte verdeling van rollen en verantwoordelijkheden, waar partnering juist gaat over het aanmoedigen van partijen om de tegenstrijdige belangen te overbruggen.

Volgens de respondenten kan samenwerking op basis van gemeenschappelijke waarden alleen wanneer ook rekening gehouden wordt met wat de markt kan leveren. Het is in bepaalde situaties belangrijk om te bespreken wat je van elkaar verwacht. Het bespreken van scenario's kan hierbij een hulpmiddel zijn, waarbij gekeken wordt naar wederzijdse belangen en je komt tot een gezamenlijke risicoanalyse. Bijkomend voordeel is dat hierdoor ook bij de markt een gevoel van verantwoordelijkheid en eigenaarschap gecreëerd wordt. Samenvattend kan schijnbaarheid en een contractuele verbinding een werkelijk gelijkwaardige samenwerking bemoeilijken.

Tot slot

De (semi)publieke inkooporganisatie is erbij gebaat om de inkoopstrategieën te heroverwegen vanuit het perspectief van de publieke waarden. De zoektocht naar een nieuwe waardenbalans tussen publieke product- en proceswaarden in de publieke inkoop is nog in volle gang. Hierbij komt men steeds opnieuw voor waardenafwegingen te staan die zouden kunnen uitmonden in een aantal dilemma's. (Semi)publieke inkooporganisaties zijn aan zet om deze publieke waarden te waarborgen door middel van professioneel opdrachtgeverschap. U kunt zich daarop voorbereiden door expliciete waardenafwegingen te hanteren. Bedenk hierbij: u bepaalt aan welke knoppen u draait om bepaalde waarden te waarborgen, ook als u samenwerkt met de markt.

Zie ook

- [Inkopen met impact](#)
- [Ambitiweb](#)

Colofon

Lizet Kuitert doet haar promotieonderzoek 'Waarborgen van Publieke Waarden door (Semi)Publieke Opdrachtgevers in de Bouwsector' bij de leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw, faculteit Bouwkunde aan de TU Delft. In april 2021 zal zij haar proefschrift verdedigen. Opdrachtgeverschap gaat over het vormgeven van de interactie tussen de opdrachtgever en de markt. Hierin speelt de inkoopfunctie een belangrijke rol. Deze publicatie is gebaseerd op resultaten van dit onderzoek.

De leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw

De leerstoel richt zich op het professionaliseren en wetenschappelijk ontwikkelen van het vakgebied dat behoort bij de interactie van (semi)publieke spelers met marktpartijen bij het (her)ontwikkelen, realiseren, onderhouden en beheren van de gebouwde omgeving. Hierbij ligt de nadruk op de (semi) publieke sector. Activiteiten van de leerstoel omvatten het opbouwen van (wetenschappelijke) kennis op dit gebied door het doen van onderzoek en het verzorgen van onderwijs over de rol van de opdrachtgever in het bouwproces.

[\(www.tudelft.nl/bk/over-faculteit/afdelingen/management-in-the-built-environment/organisatie/leerstoelen/publiek-opdrachtgeverschap-in-de-bouw/\)](http://www.tudelft.nl/bk/over-faculteit/afdelingen/management-in-the-built-environment/organisatie/leerstoelen/publiek-opdrachtgeverschap-in-de-bouw/)

Bronnen

- Beck Jørgensen, T. (1999). The Public Sector In An In-Between Time: Searching For New Public Values. *Public Administration*, 77(3), 565-584.
- Benington, J. (2011). From private choice to public value. *Public value: Theory and practice*, 31-49.
- Bozeman, B. (2012). *Public values concepts and criteria: The case for "progressive opportunity" as a criterion*. . Paper presented at the Creating Public Value in a MultiSector, SharedPower World,, Minneapolis, MN.
- Brown, T. L., Potoski, M., & Van Slyke, D. M. (2006). Managing public service contracts: Aligning values, institutions, and markets. *Public administration review*, 66(3), 323-331.
- de Bruijn, H., & Dicke, W. (2006). Strategies for safeguarding public values in liberalized utility sectors. *Public Administration*, 84(3), 717-735.
- De Graaf, G., & Paanakker, H. (2015). Good governance: Performance values and procedural values in conflict. *The American Review of Public Administration*, 45(6), 635-652.
- Entwistle, T., & Martin, S. (2005). From competition to collaboration in public service delivery: a new agenda for research. *Public Administration*, 83(1), 233-242.
- Eversdijk, A. (2013). *Kiezen voor publiek-private samenwerking*. Utrecht Uitgeverij Lemma bv. .
- Hermans, M., Volker, L., & Eisma, P. (2014). *A public commissioning maturity model for construction clients*. Paper presented at the Proceedings of the 30th Annual ARCOM Conference, Portsmouth, UK, 1-3 September 2014.
- Kuitert, L., Volker, L., & Hermans, M. H. (2018). Taking on a wider view: public value interests of construction clients in a changing construction industry. *Construction Management and Economics*, 1-21.
- Rijksoverheid (2019). *Inkopen met impact*. Retrieved from <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/10/28/inkopen-met-impact>
- Ross, T. W., & Yan, J. (2015). Comparing public-private partnerships and traditional public procurement: Efficiency vs. flexibility. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 17(5), 448-466.
- Smets, M., Jarzabkowski, P., Burke, G. T., & Spee, P. (2015). Reinsurance trading in Lloyd's of London: Balancing conflicting-yet-complementary logics in practice. *Academy of Management Journal*, 58(3), 932-970.
- Van der Wal, Z., De Graaf, G., & Lawton, A. (2011). Competing values in public management: introduction to the symposium issue. In: Taylor & Francis.