

---

RONDETAFEL OVER PROFESSIONALISERING  
VAN AANBESTEDINGEN EN INKOOP

---

# Meer dialoog tussen overheid en markt

In het nieuwe aanbesteden gaat de overheid meer de dialoog aan met de markt. Waar liggen de kansen? Een rondetafelgesprek met ex-directeur Inkoop Rijk Siep Eilander, hoogleraar Elisabetta Manunza, de Haagse gemeentesecretaris Annet Bertram, Marieke van Putten (Economische Zaken), Tjeerd Roozendaal (gemeente Amsterdam) en twee vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, Arno Seinstra en Harry ter Braak.

TEKST RIANNE WATERVAL  
BEELD ARENDA OOMEN

**M**et de aanbevelingen van de commissie-Elias voor geïntensiverde marktconsultatie bij het aanbestedingsproces nog vers in het geheugen, verzamelen zeven experts en ervaringsdeskundigen zich op het ministerie van Economische Zaken voor een rondetafelgesprek. Centrale vraag: waar kunnen overheden en private partijen slimmer samenwerken om te komen tot een betere dienstverlening voor de burger? Al snel blijkt dat de huidige situatie verre van optimaal is.

Zo worden aanbestedingsprocedures nog vaak als tijdrovend en geldverslindend ervaren bij de aanwezige externe dienstverleners. 'Wij beginnen er vaak niet aan,' zegt Arno Seinstra, partner bij organisatieadviesbureau SeinstravandeLaar. 'We richten ons nu op de opdrachten die onder de Europese aanbestedingsgrens vallen en waar soms meer dan dertig organisaties op inschrijven. Dat is een te grote investering voor te veel partijen. Er bestaat een duidelijk onderscheid tussen het inkopen van bulkdiensten – zoals groenvoorziening en ict – en klein-

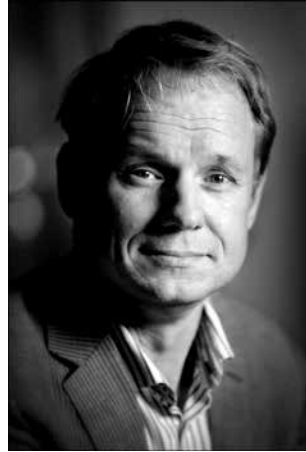
schalige, hoogwaardige adviesdiensten, maar dit zie je helaas nog niet altijd terug in de procedures. De waarde van de relatie die zo belangrijk is in onze dienstverlening, is moeilijk te vertalen naar protocollen.'

Volgens Seinstra worden hierdoor kansen gemist. 'Wij worden geselecteerd op basis van onze kennis van de markt; we verdiepen ons in de opdracht, weten wat er speelt en kennen de issues waar managers mee worstelen,' legt hij uit. 'Wij zoeken het partnerschap en merken bij onze opdrachtgevers dat daar ook grote behoefte aan is: aan iemand die voorbeelden vanuit andere organisaties kan aandragen, iemand die helpt reflecteren en met wie je kunt sparren. De vertrouwensband is hierbij heel belangrijk. We investeren enorm in een goede vertrouwensrelatie. Van daaruit kijken we dan hoe we de opdrachtgever het beste kunnen helpen.'

De vertrouwensfactor ziet de adviseur echter nauwelijks terug in de aanbestedingsprocedures. 'Hoe kwantificeer en kwalificeer je vertrouwen? Dat wordt soms wel gedaan door naar de cv's van mensen te kijken, maar als dit gebeurt op basis van leeftijd zoals we weleens hebben meegemaakt, geeft dit eigenlijk heel weinig inzicht. Inkoopers zijn te ver doorgeschoten in het rationaliseren; het gevoel, de menselijke maat, is uit het inkoopproces verdwenen,' constateert Seinstra. En dat zou terug moeten, vindt hij.

De oplossing ligt volgens hem in meer ruimte bij inkoop- en aanbestedingsprocessen voor partijen om elkaar te leren kennen. 'Bijvoorbeeld door marktpartijen een dagje mee te laten lopen of door een ontmoeting of uitwisseling te organiseren waarin je kunt onderzoeken met wie je zaken gaat doen. Dat zouden overheden niet met





**ARNO SEINSTRAS:**  
**'DE MENSELIJKE**  
**MAAT IS UIT HET**  
**INKOOPPROCES**  
**VERDWENEN'**

één partij moeten doen, maar met drie of vier aanbieders die in een voorselectie naar voren komen. Op die manier krijgen beide partijen de kans om op een professionele manier een vertrouwensrelatie op te bouwen.'

Harry ter Braak, partner bij adviesbureau Wage-naarHoes, is het daarmee eens. Hij vindt dat de meeste inkoopprocedures ook niet erg bevorderlijk zijn voor de vernieuwing die zo gewenst is. 'Als je – zoals wij – met innovatie bezig bent, stuit je vaak op forse weerstand,' ervaart Ter Braak. 'Dit merkten we bijvoorbeeld toen we in Groningen de ambtelijke organisatie van Ten Boer hebben *geoutsourced* naar de gemeente Groningen. Toen wij dit concept elders presenteerden, werd er in eerste instantie heel raar opgekeken. Het bestond nog niet, dus dan wordt al snel gedacht dat het niet kan. Dat is inmiddels na de succesvolle evaluatie wel veranderd.'

#### FORMULEREN

Deze houding ziet de adviseur ook terug in hoe overheidsopdrachtgevers een opdracht formuleren of een inschrijving beoordelen. 'Daar bestaat vaak heel weinig ruimte voor innovatie. Men is traditionele combinaties gewend, want die bieden veiligheid en zekerheid. Maar innovatie vraagt nu juist om recombinitie. Een eerste stap om hier uit te komen is dat je je als opdrachtgever ervan bewust bent dat de eigen mentale programmering een oplossing in de weg kan staan. Maar dat besef is nog maar bij weinig overheidsorganisaties aanwezig en dit maakt het zo ingewikkeld om in een inkoopproces voor een hele andere oplossing te kiezen. Ik heb me dan ook zeer verbaasd over de aanbevelingen van de commissie-Elias waarin deze adviseert om de werkprocessen te standaardiseren alvorens de ict aan te pakken. Bij de ontwikkeling van de omgevingsdiensten heeft dat ertoe geleid dat de medewerkers in dezelfde regio nogal eens met drie verschillende systemen moeten werken voor dezelfde activiteit. Strategisch inkoopbeleid vraagt een aanpak waarin het besef een plek krijgt dat innoveren alleen kan met een ongekende oplossing als ambitie.' Er schuilen risico's in het centraliseren en standaardise-

ren van inkoop, stelt Ter Braak. 'Innovatie vraagt om het afwijken van standaarden en out-of-the-box denken. Dit gebeurt gelukkig al wel in de praktijk. Zo hebben wij het proces begeleid naar de zogenoemde BEL-combinatie, de samenwerking van Blaricum, Eemnes en Laren waarbij van drie ambtelijke organisaties één organisatie is gemaakt, terwijl de gemeenten zelfstandig bleven. Ook hebben we onlangs voor vijf waterschappen in het stroomgebied van Rijn-Oost een virtuele shared service organisatie gerealiseerd: Waterkracht. Op die manier bleef de kracht van iedere organisatie, maar konden we wel gebruik maken van de massa. Drie bureaus waren destijds bij de aanbesteding uitgenodigd hun aanpak weer te geven. Op basis daarvan heeft men, mede op het gevoel, gekozen voor de aanpak die hen het meeste aanstond. Uiteindelijk begint het allemaal bij een opdrachtgever die goed weet wat hij wil en bereid is daar een passende veranderstrategie voor zijn organisatie voor op te stellen.'

#### MENTALITEITSVERANDERING

Elisabetta Manunza, hoogleraar Internationaal en Europees aanbestedingsrecht aan de Universiteit Utrecht, signaleert dat de markt de aanbesteder nog vaak als niet rechtvaardig ervaart. Een mentaliteitsverandering is volgens haar noodzakelijk. 'Het opdrachtgeverschap moet minder verstorend en meer stimulerend gaan werken,' stelt Manunza. 'En daar zijn volop mogelijkheden voor. Binnen de huidige wet- en regelgeving zit veel meer ruimte om te innoveren dan opdrachtgevers denken. Daarvoor is ook een beter samenspel tussen juristen en inkopers van belang.'

Juist om de uitwisseling tussen de juridische praktijk en de inkoopexpertise samen te brengen heeft Manunza daarom samen met professor Jan Telgen het Public Procurement Research Centre opgericht. In het onderzoek dat hier wordt gedaan worden de beide perspectieven samen genomen.

Een van de mogelijkheden die Manunza ziet is vaker 'functioneel' aanbesteden. 'Ook met standaardopdrachten kun je innovatie stimuleren,' stelt ze. 'Vraag bijvoorbeeld



**HARRY TER BRAAK:**  
**'INNOVATIE STUIT**  
**AL SNEL OP**  
**WEERSTAND'**

niet om een kantoor op een bepaalde wijze te isoleren, maar stel de eis dat dit gebouw in de winter, respectievelijk in de zomer een bepaalde temperatuur heeft.' Het is volgens haar zaak dat overheden het simpel houden en niet te veel ingewikkelde eisen stellen. 'Innovatie stimuleren betekent ook de ruimte aan het bedrijfsleven laten om de opdrachten te mogen uitvoeren tegen redelijke en billijke voorwaarden.'

Dat regels innovatie in de weg zouden staan is een mythe, aldus Manunza. Ze verwijst naar de vernieuwde beddenwascentrale die het Rotterdamse Erasmus MC aanschafte nadat er in de aanbesteding werd gevraagd om een goedkopere en duurzamere oplossing voor het desinfecteren van de zeventigduizend ziekenhuisbedden en de matrassen. 'Deze aanbesteding laat zien dat er innovatie mogelijk is, ook binnen de huidige regels. Het is dus niet zozeer een kwestie van belemmerende regels, maar eerder gebrek aan wil en een duidelijke politiek die gericht is op innoveren. Aanbesteders moeten leren luisteren naar het bedrijfsleven.'

#### INNOVATIEPARTNERSCHAP

Helaas is de kennis van opdrachtgevers over de markt nog niet optimaal, constateert ze. Dat gebrek manifesteert zich ook op internationaal niveau. De hoogleraar wijst erop dat een Europees innovatiepartnerschap alleen mag worden ingezet als men 'behoefte aan geeft aan innovatieve producten, diensten of werken en dat met de aanschaf van reeds op de markt beschikbare producten, diensten of werken niet in die behoefte kan worden voorzien'. Dit betekent dat Nederlandse overheden eerst goed de markt dienen te consulteren – 'wat is er al?' - alvorens tot een dergelijke procedure over te gaan. 'Dit vraagt om een betere kennis van de markt door opdrachtgevers en dit betekent ook dat juist competitie fundamenteel is. Wat hier niet is, kan reeds elders bestaan.'

De regels in Nederland geven aanbesteders een grote beslissingsruimte, vervolgt Manunza. 'De aanbesteder bepaalt welke procedures, eisen en voorwaarden op de markt worden gezet. Vaak gaat het hierbij om relatieve



**ELISABETTA**  
**MANUNZA:**  
**'OPDRACHTGEVER-**  
**SCHAP MOET**  
**MINDER**  
**VERSTOREND'**



**SIEP EILANDER:**  
**'IN DE VRAAGSTEL-**  
**LING KUN JE HET**  
**MEEST BESPAREN'**

beoordelingsmethoden, er zijn veel ongeregelde momenten waarbij inschrijvers tegenover elkaar worden afgezet. Daar zit ruimte. Deze methoden zijn in sommige andere landen, zoals Portugal, verboden omdat ze niet objectief zijn.' Volgens de hoogleraar geeft nog te vaak de prijs – en niet de kwaliteit – de doorslag. 'Er moet zeker nog een professionaliseringsslag gemaakt worden. Daarnaast zal er bij de implementatie van de nieuwe Europese richtlijnen ook expliciet aandacht moeten zijn voor de waarborgen voor inschrijvers.'

#### ANDERE BENADERING

Aan die professionalisering wordt gewerkt, laat Siep Eilander weten. De afgelopen zeven jaar was hij als directeur verantwoordelijk voor het inkoopbeleid van de rijksoverheid, in juni van dit jaar startte hij als kwartiermaker van het Bureau Management Rijk. Hij is inmiddels ook voorzitter van de vereniging van inkopers NEVI Publiek. 'Vijftien jaar geleden werd de inkoop gedaan door een meneer in een stofjas met een potlood achter zijn oor en een bestelboekje in de aanslag. Niemand kende hem. Nu houdt een inkoper zich bezig met zaken als innovatie, social return, duurzaamheid en decentralisaties. Dit vraagt om een andere benadering en ook om een forse investering in de inkooporganisatie.'

Van de drie fases in het inkoopproces – 'nadenken, inkopen en gebruiken' – blijft de eerste nog te vaak onderbelicht, stelt hij. 'In de vraagstelling kun je de meeste waarde creëren en het meeste geld besparen, niet onbelangrijk in tijden van bezuinigingen. Nu vliegt het geld met bakken de deur uit bij het contract- en leveranciersmanagement, de gebruikersfase, omdat in een eerder stadium niet goed is nagedacht over de formulering van de behoeftes. Daar valt nog veel winst te behalen, onder meer door inkoop te centraliseren, expertise te bundelen en beter samen te werken,' aldus Eilander die zijn visie duidelijk terugziet in de bevindingen van de commissie-Elias.

Als directeur Inkoopbeleid verlaagde hij het aantal inkooppunten bij de ministeries van 350 naar een





## Bent u helder genoeg voor 2016?

**Neem 250.000 analfabeten. Plus 1,3 miljoen laaggeletterden. Tel daar nog eens zo'n 4 miljoen mensen met een gemiddelde leesvaardigheid bij op. En zie: u heeft een beeld van de leesvaardigheid van de Nederlandse bevolking.**

Als u dit combineert met het streven van de overheid om in 2016 helemaal over te gaan op digitale dienstverlening, dan ziet u vanzelf een probleem ontstaan. Want digitale communicatie uit zich in de meeste gevallen in webteksten. Teksten die je moet lezen. En laat dat nou net voor veel burgers een probleem zijn.

### Een onoplosbaar probleem?

Nee. Maar... dan moet de overheid wel eenvoudiger gaan schrijven. Graag laat ik u zien waarom dat nodig is. Hieronder vindt u 2 fragmenten uit een verordening Wet kinderopvang.

#### Artikel 2 Doelgroepen

Deze verordening heeft betrekking op:

- de aanspraak op een gemeentebijdrage kinderopvang ten behoeve van in <naam gemeente> woonachtige ouders;
  - met een WWB, IOAW, IOAZ, of Anw-uitkering die een re-integratietraject volgen;
  - jonger dan 18 jaar die schoolgaand zijn en een WWB-uitkering ontvangen of kunnen ontvangen
- de aanspraak op een gemeentebijdrage sociaal-medische indicatie voor in <naam gemeente> woonachtige ouders zoals omschreven in hoofdstuk 4 van deze verordening.

#### Artikel 6 Aanspraak op een gemeentebijdrage

- Een ouder heeft aanspraak op een gemeentebijdrage kinderopvang of een gemeentebijdrage sociaal-medische indicatie indien het college heeft vastgesteld dat deze tot de bewuste doelgroep als bedoeld in artikel 2 behoort en kinderopvang in het specifieke geval noodzakelijk is;
- Een ouder heeft aanspraak op een gemeentebijdrage sociaal-medische indicatie indien het college op grond van het bepaalde in artikel 16 heeft vastgesteld in welke mate deze ouder in aanmerking behoort te komen voor bedoelde gemeentebijdrage vanwege een gebleken noodzaak op grond van sociaal-medische indicatie;
- In aanvulling op het eerste en tweede lid bestaat slechts aanspraak op een gemeentebijdrage indien het gaat om kinderopvang in een geregistreerd kindercentrum of gastouderopvang die plaatsvindt door tussenkomst van een geregistreerd gastouderbureau.

### Tjonge ... 2 pittige stukjes tekst

De gemiddelde burger die informatie over kinderopvang zoekt, bijt zijn tanden hier zeker op stuk. Dat moet eenvoudiger. En dat kan ook! Kijk maar.

#### 1. Aan welke voorwaarden moet u voldoen om een bijdrage voor kinderopvang te krijgen?

- U woont in <naam gemeente>. En u krijgt een uitkering.
- U krijgt een WWB-uitkering.
    - U bent jonger dan 18 jaar.
    - Of u bent 18 jaar of ouder.
  - En u volgt een re-integratietraject.
  - Of: u krijgt een IOAW-uitkering.
    - En u volgt een re-integratietraject.
  - Of: u krijgt een IOAZ-uitkering.
    - En u volgt een re-integratietraject.
  - Of: u krijgt een Anw-uitkering.
    - En u volgt een re-integratietraject.

#### 2. Wanneer heeft u recht op de bijdrage voor kinderopvang?

Als kinderopvang in uw situatie noodzakelijk is. En als uw kind naar een geregistreerd kindercentrum gaat. Of naar een gastouder die voor een geregistreerd gastouderbureau werkt.

### Vòòr 2016 moet u helder schrijven

En wij helpen u daar graag bij. Want dat is ons vak. Zo leiden we ambtenaren op in helder schrijven en spreken. En herschrijven we teksten. Want dat is onze passie!

### Wilt u klaar zijn voor 2016?

Bel ons gerust: (0318) 69 69 00.  
Of kijk even op onze site: [www.loovaneck.nl](http://www.loovaneck.nl).

**lve**  
COMMUNICATIE ADVIES & TRAINING

twintigtal inkoopuitvoeringscentra. Ook maakte hij van categoriemanagement – het strategisch inkopen van generieke diensten als catering, beveiliging en post via specialisatie door een klein clubje mensen – een belangrijk speerpunt. Dit betekent volgens de topambtenaar overigens niet dat er één zaligmakende inkoopstrategie is. 'Dat is een illusie. Van postzegel tot JSF: het Rijk is het meest gediversifieerde bedrijf van Nederland met een waaier van producten die worden ingekocht.'

Daarnaast waarschuwt hij inkopers tegen het gevaar van overspecificatie. 'Aanbesteden is een groot goed, je dwingt jezelf tot het formuleren van wat je hebben wil. Je moet oppassen dat je niet doorslaat, anders is er geen ruimte meer voor oplossingen uit de markt,' aldus Eilander. 'De hogeschool van het aanbesteden vraagt om zelfbewuste inkopers die soms nee durven zeggen en opdrachtgevers die wat vaker accepteren dat ze zich niet vooraf tot in details met de oplossingen kunnen bemoeien.'

### DIALOOG

'Willen we innoveren dan zullen we de dialoog met het bedrijfsleven eerder moeten starten.' Ook Marieke van Putten, manager van het programma Inkoop Innovatie Urgent bij Economische Zaken, vraagt aandacht voor het voortraject van het aanbesteden. 'Vaak ligt de focus op het juridische traject van het aanbesteden, maar om optimaal van de samenwerking gebruik te maken zouden bedrijven ook al bij de vraagstelling betrokken moeten worden.'

Er is volgens haar meer nodig dan het functioneel specificeren van eisen. Om innovatie te stimuleren is het van belang dat overheden marktpartijen beter leren kennen en dat deze ook inhoudelijke input kunnen leveren, aldus Van Putten. 'Dat betekent dat bedrijven de mogelijkheid moeten krijgen vroegtijdig aan tafel te zitten om mee te denken over mogelijke oplossingen. Transparantie staat daarbij centraal. Dus met open uitnodigingen en verslaggeving. Er is heel veel mogelijk, zolang je er als opdrachtgever maar meerdere partijen bij betreft.'

Goede voorbeelden zijn er al wel, benadrukt de programmamanager. Zoals EnergieRijk, een project waarbij marktpartijen actief in een vroeg stadium betrokken zijn om te komen tot een duurzame energievoorziening van verschillende panden van het Rijk en de gemeenten in

**MARIEKE VAN  
PUTTEN:  
'VAAK LIGT DE  
FOCUS OP HET  
JURIDISCHE  
TRAJECT'**



een bepaald gebied. Inmiddels lopen er al pilots, onder meer in Den Haag en Den Helder.

Toch schippert de overheid nu nog vaak tussen 'te goed van vertrouwen zijn en wantrouwen'. Van Putten: 'Soms wordt te veel aan de markt overgelaten, soms is de overheid te angstig. De kunst is om als overheid open te zijn over de vraagstukken waar je voor staat, objectief te zijn en te stimuleren dat zoveel mogelijk partijen – vooral ook innovatief MKB – kunnen aansluiten. Zo worden inkopers minder politieagent en meer de regisseur van het oplossen van haar vraagstukken in relatie met de markt.'

### BUNDELING

'Inkopen is echt een vak,' stelt Annet Bertram. 'Je kunt het je als overheid niet permitteren om inkoop overall maar een beetje te beleggen.' Ook op het stadhuis vindt een professionalisering plaats, aldus de Haagse gemeentesecretaris. 'Dit zijn ingewikkelde trajecten. We zijn een aantal keer haast nat gegaan, waardoor de druk vanuit de politiek nog groter werd om aanbestedingstrajecten dicht te regelen. Als je ergens een fout maakt en weer helemaal terug naar af moet – dit gebeurde ons bij een grote aanbesteding – dan krijg je een enorm gedoe. Ook word je als gemeente soms gewoon in het pak genaaid. Onlangs nog

ADVERTENTIE

**VU LAW ACADEMY**

Meer informatie en inschrijven: [vula.nl](http://vula.nl)

**Verder specialiseren komend voorjaar? Zeker doen!**

- Leergang arbeidsrecht
- Leergang aanbestedingsrecht voor inkopers
- Leergang aanbestedingsrecht voor juristen
- Leergang sport, sportorganisatie & recht
- Leergang samenwerkingsverbanden tussen decentrale overheden

**VU** VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM  
IS VERDER KIJKEN



**ANNET BERTRAM:  
'INKOPEN IS ECHT  
EEN VAK'**

was er een bedrijf dat op een hoger bedrag uitkwam dan de kosten die de gemeente zou maken als ze deze dienst zelf zou uitvoeren. Men gokte erop dat de gemeente een verzelfstandiging sowieso zou ondersteunen. Je moet er als management bovenop zitten en een eigen strategie ontwikkelen. Dit betekent dat je de juiste kennis in huis moet hebben om binnen de regels duidelijk te formuleren wat je hebben wil.'

Reden voor de gemeente om een speciale eenheid in het leven roepen. 'Als baas van het ambtelijk apparaat moet je je ermee willen bemoeien, de maatschappelijke en politieke impact van deze processen is enorm. Door deze professionaliseringsslag weten we beter waar de ruimte in de regels zit en hoe we deze kunnen invullen,' aldus Bertram. 'Dit maakt het bovendien makkelijker om inkoop te koppelen aan andere beleidsdoelstellingen zoals duurzaamheid en social return. Daarbij waken we er wel voor dat het geen kerstboom wordt. Ook bij de aanbesteding voor het nieuwe Spuikwartier kunnen we hier profijt van hebben.'

Daarnaast is de gemeentesecretaris druk met de voorbereidingen voor de Metropoolregio Rotterdam Den Haag, waarin naar verwachting vanaf 1 januari – op het gebied van verkeer en vervoer en economisch vestigingsklimaat – 24 gemeenten gezamenlijk zullen optrekken. Bertram: 'Hiermee kunnen we een grotere massa maken en dat biedt kansen, bijvoorbeeld bij grote infrastructuure projecten. Door bundeling van overheden kunnen we strategischer opereren. Het contact met mijn collega's bij de G4 is de laatste jaren aanzienlijk geïntensiveerd, daarnaast sparren we regelmatig met het Rijk over de beste manieren van aanbesteden.'

#### **CENTRALISATIE**

Volgens Tjeerd Roozendaal, directeur van het ingenieursbureau bij de gemeente Amsterdam, is het vooral zaak om 'niet bij ieder project alle maatschappelijke doelstellingen te willen realiseren'. Zijn bureau houdt zich namens de gemeente bezig met de inkoop, techniek en projecten op het gebied van grond-, weg- en waterbouw. 'Ik kom uit de projectenwereld waar het korte termijn-perspectief

leidend is. Doelen op het gebied van social return gaan toch vaak uit van de middellange en lange termijn. Kies daarom heel bewust waar je op wilt richten, continu moeten we bekijken wat het beste past bij het specifieke project. Aannemers kunnen afspraken over social return ook als som in meerdere projecten waarmaken. Wij gaan daar met de markt mee aan de slag.'

Ook in Amsterdam wordt steeds meer massa gemaakt. Roozendaal: 'Vanuit de centralisatie die we door maken – en die op 1 januari in werking treedt – zou het risico er kunnen zijn dat je over de hele stad gaat programmeren en dermate grote pakketten op de markt gaat zetten die maar een selectief gedeelte van de opdrachtnemers aanspreken. Dat is iets waar we voor waken. We willen de volledige markt benutten en juist ook het MKB aanspreken.'

Met de innovatieve inkoop van het jaarlijkse kerstdiner voor de medewerkers is al een mooie start gemaakt, aldus Roozendaal. 'Iedere keer kwamen we weer uit op grote namen. Bij wijze van experiment zijn een aantal jonge honden van ons bureau vorig jaar een procedure gestart op basis van prestatie-inkoop. Daarbij zijn we uitgekomen op een kleine lokale duurzame leverancier. En het was een feest! Op die manier leer en innoveer je niet alleen, maar doe je ook deze ondernemer een enorm plezier.'

Amsterdam streeft ernaar pakketten te definiëren – los van geografische grenzen – waarop combinaties van leveranciers zich kunnen gaan inschrijven, aldus Roozendaal. 'Daarbij richten we ons op consortia van zowel grote als kleine partijen,' zegt hij. 'Maar we zijn nog lang niet uitgepuzzeld.'

En mochten externe partijen zich willen beklagen over de gang van zaken, dan zal de directeur ze absoluut verwelkomen. 'Externe dienstverleners bewijzen opdrachtgevers een dienst door hun te benaderen. Iedere klacht is een kans om te verbeteren en verdient een analyse van beide kanten. Dat levert wijze lessen op, zowel voor de opdrachtgever als de marktpartij.' ●

**TJEERD  
ROOZENDAAL:  
'WE WILLEN DE  
VOLLEDIGE MARKT  
BENUTTEN'**

