

De prijs van kwaliteit bij aanbesteding

Hoe geef je als aanbestedende dienst invulling aan kwaliteit en hoe laat je kwaliteit ten opzichte van het criterium prijs meewegen? Onderzoek van ruim 6000 offertes van re-integratiebedrijven in relatie tot de geleverde prestaties toont dat een goede en afgewogen keuze van gunningcriteria de effectiviteit en doelmatigheid van een aanbesteding kan verbeteren.

PIERRE KONING
Bijzonder hoogleraar
aan de Vrije Universiteit
Amsterdam en
Chief Science Officer
bij het Ministerie
van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

RENÉ KAMP
Adviseur Expertise-
centrum Re-integratie
bij Uitkeringsinstituut
Werknemersverzekering

ARTHUR VAN DE MEERENDONK
Directeur Magazijn3
en docent aan de
Universiteit van
Maastricht

Eind oktober 2012 heeft de Eerste Kamer de Aanbestedingswet aangenomen. De nieuwe wet treedt 1 april 2013 in werking en verplicht overheidsdiensten ondermeer om het criterium van “economisch meest voordelige inschrijving” (EMVI) te hanteren. Hierdoor neemt het belang van kwaliteit als criterium voor het gunnen van overheidsopdrachten toe. Maar hoe geef je als aanbestedende dienst op een goede manier invulling aan kwaliteit? En hoe laat je kwaliteit ten opzichte van het criterium prijs meewegen? Dit zijn lastige vragen en in de praktijk worden de criteria en de onderlinge gewichten nogal eens arbitrair vastgesteld. Ook is er weinig empirisch inzicht in de gevolgen van de keuze voor een bepaalde gunningformule voor de uiteindelijke marktkomsten. Voor de markt voor re-integratiediensten is onderzocht welke gevolgen de keuze voor kwaliteitscriteria en de onderlinge gewichten heeft voor zowel de prijs als de kwaliteit van de dienstverlening.

UWV ALS OPDRACHTGEVER

Het Uitkeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) is verantwoordelijk voor het aan het werk helpen van mensen die een uitkering ontvangen in geval van werkloosheid

of arbeidsbeperkingen. Sinds 2001 contracteert UWV voor deze taak private re-integratiebureaus (RIB's). Dit gebeurt met een openbare aanbesteding. Elk jaar heeft UWV voor diverse groepen uitkeringsgerechtigden de dienstverlening aanbesteed. Contracten hadden doorgaans een looptijd van één of twee jaar. Dit betekent dat de verschillende doelgroepen (zoals ontslagwerkklozen of arbeidsgehandicapten met lichamelijke beperkingen) verschillende malen opnieuw zijn aanbesteed gedurende de afgelopen tien jaar. Het onderzoek heeft betrekking op alle aanbestedingen in een gedeelte van die periode – namelijk de jaren 2003 tot en met 2007. In deze periode is het inkoopkader van UWV niet fundamenteel veranderd. Wel hebben zich verschuivingen in de onderlinge gewichten van de gunningcriteria voorgedaan. Bovendien is 2003 het oudste jaar waarvoor integrale bidgegevens van re-integratiebedrijven beschikbaar waren, terwijl 2010 het laatste jaar was waarvoor er gegevens waren over de prestaties van re-integratiebedrijven. Rekening houdend met de instroom en doorlooptijd van trajecten betekent dit dat voor de contracten die op het laatst in 2007 zijn afgesloten, er ook resultaatgegevens voorhanden waren.

De aanbestedingsrichtlijnen schrijven voor dat de gunning dient te geschieden op basis van de laagste prijs of de economisch meest voordelige inschrijving. UWV heeft steeds voor deze tweede methode gekozen. UWV heeft min of meer vier vaste criteria gehanteerd om de inschrijvingen te vergelijken: de gevraagde trajectprijs, een resultaatvoorspelling ('plaatsingsbelofte'), een beschrijving van de methode en, ten slotte, de reputatie van de dienstverlener. Op alle criteria was een maximaal aantal punten te scoren. Het gewicht van ieder criterium is derhalve te definiëren als de maximale puntenscore voor dat criterium, gedeeld door het totaal aantal behalen punten voor de aanbesteding.

ONDERZOEKSVRAAG

Voor een goed zicht op de effectiviteit van de gekozen criteria zijn in essentie twee vragen relevant. Ten eerste dient het

effect van de gewichten in de aanbesteding op de geboden prijzen inzichtelijk te worden gemaakt. Ten tweede is het relevant te weten wat het effect is van de gewichten in de aanbesteding op het uiteindelijke plaatsingsresultaat, dat wil zeggen, het aantal mensen dat naar werk wordt bemiddeld. De uitgangsveronderstelling luidt dat er een afruil is tussen prijs en kwaliteit. Bijvoorbeeld, een lager gewicht voor prijs – relatief ten opzichte van de drie kwalitatieve criteria – leidt enerzijds tot een hogere gemiddelde contractprijs, maar anderzijds ook tot een hoger plaatsingsresultaat aan het einde van de contracttermijn. Met andere woorden, de veronderstelling is dat er een prijskaartje hangt aan extra kwaliteit, met het plaatsingsresultaat als maatstaf voor die kwaliteit.

De drie kwaliteitscriteria zijn te beschouwen als ex-ante benaderingen voor de feitelijke, ex-post, kwaliteit van de bedrijven. Deze zijn het uiteindelijk gerealiseerde plaatsingsresultaat. Elk criterium is onvolledig. Een plaatsingsbelofte is niet meer dan een inschatting door de biedende bedrijven, zonder dat zij hier aan gecommiteerd zijn. Reputatie zegt iets over de in het verleden behaalde resultaten voor de doelgroep die onder handen is, maar biedt geen garantie voor de toekomst. Het lastige met ‘methode’ als gunningcriterium is dat het altijd een subjectief karakter heeft. Het is een verhaal en dat moet de beoordelaar aanspreken of niet. Onderzocht is welke van de drie kwaliteitsbenaderingen de beste is.

GEGEVENS

UWV heeft de puntenscores en de biedprijzen geleverd van alle bedrijven die ingeschreven hebben op elke aanbesteding tussen begin 2003 en eind 2007. Tabel 1 geeft een samenvatting van deze gegevens. Zoals de tabel aangeeft, waren er in de onderzochte periode in totaal 19 globale doelgroepen die één- of tweejaarlijks terugkwamen. Te denken valt daarbij aan WW'ers met een grote of kleine afstand tot de arbeidsmarkt, of WAO'ers met specifieke aandoeningen. Voor deze globale doelgroepen werden in 2003–2007 in totaal 85 trajectsoorten aanbesteed; dit waren combinaties van globale doelgroepen en typen instrumenten, zoals scholing, bemiddeling of jobhunting (Koning en Heinrich, 2010). De gewichten van prijs en de kwaliteitsitems verschilden per trajectsoort. Verder werden 843 aanbestedingen in regio's georganiseerd voor 1433 cohorten van cliënten in de WW of WAO (er konden dus meer cohorten en dus meerdere winnende RIB's per aanbesteding zijn). Hierop werd 6018 keer geboden door in totaal 218 RIB's.

De biedprijzen zijn rechtstreeks zichtbaar en de overige kwaliteitscriteria indirect, namelijk via de puntenscore. Daarnaast zijn de resultaatgegevens beschikbaar van elk bedrijf dat gedurende de onderzochte periode een contract met UWV had. Deze beide sets van gegevens zijn gekoppeld zodat voor elk winnend bedrijf een vergelijking gemaakt kon worden van de offerte met het uiteindelijke contractresultaat.

METHODE

Het onderzoek maakt gebruik van het gegeven dat de doelgroepen van UWV door de tijd heen grosso modo hetzelfde zijn gebleven, maar de gewichten van de gunningcriteria veranderd zijn. Hierdoor is een verschil-in-verschillen-analyse mogelijk waarbij het effect gemeten kan worden van veranderingen in relatieve gewichten per doelgroep op de resultaten

van de aanbesteding en de uiteindelijke plaatsingsresultaten. Zodoende wordt rekening gehouden met het feit dat er a priori verschillen bestaan in de gewichten voor bepaalde doelgroepen, bijvoorbeeld een zwaarder prijsgewicht voor WW'ers die geacht worden redelijk snel plaatsbaar te zijn in werk.

In de analyse is er verder een belangrijk onderscheid tussen selectie- en gedragseffecten. Dit onderscheid is van belang om te begrijpen wat de herkomst is van veranderingen in prijzen en plaatsingsresultaten. Een selectie-effect treedt op wanneer een verandering in de gewichten leidt tot een verandering in de samenstelling van de inschrijvende bedrijven of in de samenstelling van de winnaars van de aanbesteding – dat wil zeggen, de bedrijven die een contract krijgen. Een gedragseffect doet zich voor wanneer bedrijven hun gedrag veranderen als gevolg van een verandering in de gewichten. Een voorbeeld van een gedragseffect zou kunnen zijn dat een bedrijf een lagere prijs biedt wanneer dit criterium (prijs) zwaarder meeweegt in de aanbesteding. Een ander voorbeeld is wanneer een bedrijf, na contractverlening, meer zijn best gaat doen om een goed plaatsingsresultaat te realiseren. Vooral wanneer de verwachting is dat dit criterium zwaarder meeweegt in latere aanbestedingen – via het reputatiecriterium. Dankzij het feit dat er waarnemingen zijn van meerdere

Samenvattende statistiek van aanbestedingen, offertes en plaatsingen

TABEL 1

	2003	2004	2005	2006	2007	Alle
Globaal aantal type uitkerings-gerechtigden (I)	13	8	13	6	7	19
Aantal trajectsoorten (II)	22	15	25	9	14	85
Aantal aanbestedingen (III)	235	80	222	120	156	843
- voor 'zittende' RIB's	156	110	166	72	126	630
- voor nieuwkomers	79	0	56	48	30	213
Aantal cohorten (IV)	333	263	382	194	261	1,433
Aantal offertes (V)	1.666	424	1.909	936	1.083	6.018
Gemiddeld aantal offertes per contract (V/III)	7,089	3,855	8,600	7,800	6,942	7,139
Aantal offererende RIB's	102	48	89	96	103	218
Biedprijzen (gemiddeld)	4.914	4.446	3.150	4.062	3.772	3.978
Aantal cliënten (gemiddeld per cohort)	127	105	47	142	186	99
Plaatsingsresultaat (per cohort)	0,343	0,369	0,406	0,425	0,365	0,373
Gemiddelden per contract: zittende RIB's						
Prijsgewicht	0,186	0,208	0,285	0,230	0,237	0,226
Gewicht plaatsing	0,245	0,174	0,110	0,111	0,126	0,167
Gewicht reputatie	0,313	0,364	0,338	0,365	0,279	0,326
Gewicht methode	0,256	0,254	0,266	0,294	0,358	0,281
Gemiddelden per contract: nieuwkomers						
Prijsgewicht	0,298		0,354	0,333	0,342	0,327
Gewicht plaatsing	0,362		0,164	0,167	0,247	0,248
Gewicht methode	0,340		0,482	0,500	0,411	0,425

Bron: Koning en Van de Meerendonk, 2012.

De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.

biedingen per bedrijf over meerdere aanbestedingen, is het mogelijk selectie- en gedragseffecten van elkaar te scheiden.

Tot slot, UWV maakt een onderscheid tussen ervaren (type 1), minder ervaren (type 2) en onervaren bedrijven (type 3). De schattingen presenteren daarom steeds het totaal, alsmede type 1 en 2 en type 3 afzonderlijk. Merk op dat bij bedrijven van type 3 het reputatiegewicht vanzelfsprekend gelijk gesteld is aan nul. Voor deze groep valt dus ook geen effect van dit gewicht op prijzen en plaatsingen te schatten.

RESULTATEN

Tabel 2 laat het effect zien van veranderingen in de gewichten op de offerteprijzen. Omwille van de presentatie zijn hierbij niet alle variabelen gepresenteerd die zijn meegenomen in de schatting.

Uit de tabel blijkt dat naarmate het gewicht van de kwaliteitscriteria toeneemt ten opzichte van het gewicht van het prijscriterium, de geboden prijzen omhoog gaan. Kennelijk neemt het belang van concurrentie op prijzen dus af. Elke 10

procentpunt hoger gewicht van het criterium plaatsingsbelofte heeft tot gevolg dat de biedprijs met ruim 13 procent stijgt en de contractprijs met bijna 8 procent. Dit effect is het sterkst bij de bedrijven zonder ervaring (de nieuwkomers) – binnen deze categorie stijgen de biedprijzen zelfs met 37 procent. Voor de criteria reputatie en methode geldt eveneens dat een hoger relatief gewicht leidt tot gemiddeld hogere biedprijzen. Elke 10 procentpunt hoger gewicht van deze twee criteria leidt tot een toename van de gemiddelde offerteprijzen – respectievelijk met 7 (voor reputatie) en 16 (voor methode) procent. Kolom (ii) laat zien dat de hierboven beschreven effecten op de geboden prijzen nagenoeg volledig doorwerken in de contractprijzen. Anders geformuleerd: de reacties van winnaars en verliezers op wijzigingen in de gewichten zijn grofweg hetzelfde.

Tabel 2 maakt verder een onderscheid tussen de ‘zittende’ bedrijven (type I en II; kolommen (iii) en (iv)) en nieuwkomers (type III; kolommen (v) en (vi)). Het verschil tussen de kolommen is dat steeds eerst naar de totale effecten wordt gekeken: dus in kolom (iii) voor de zittende bedrijven en in kolom (v) voor de nieuwkomers. Vervolgens wordt gekeken naar de effecten die overblijven na correctie voor selectie-effecten. Deze staan in kolom (iv) voor de zittende bedrijven en kolom (vi) voor de nieuwkomers. Wanneer de uitkomsten na correctie voor bedrijfsspecifieke effecten sterk zouden verschillen van de totale effecten, dan is er sprake van selectie-effecten.

Van sterke selectie-effecten blijkt voor de zittende bedrijven geen sprake te zijn. Hieruit volgt dat de gevonden effecten vooral het gevolg zijn van een gedragsverandering van deze bedrijven. Bedrijven reageren dus op veranderingen in de relatieve gewichten. De inschrijvers veranderen hun biedgedrag sterk bij een verandering in de relatieve gewichten van de aanbesteding, en dit is een belangrijke oorzaak van veranderingen in gemiddelde offerteprijzen. Selectie-effecten zijn echter wel zichtbaar bij de nieuwkomers. Zo leidt een 10 procentpunt hoger gewicht van criterium plaatsingsbelofte zelfs tot een toename van 53 procent van de biedprijs bij deze bedrijven zonder *track record*. Dit effect is groter dan zonder correctie voor selectiviteit. Hier blijkt dat een hoger gewicht van de kwaliteitcriteria ertoe leidt dat vooral duurdere bedrijven ontmoedigd worden. Immers, wanneer er geen selectie-effect geweest zou zijn zou de prijs, puur als gevolg van het gedragseffect, nog sterker gestegen zijn.

Tabel 3 laat het effect zien van veranderingen in de gewichten op het plaatsingsresultaat. Blijkens de tabel sorteert het criterium plaatsingsbelofte geen effect op het plaatsingsresultaat. Dit lijkt misschien vreemd, maar dit is het niet wanneer bedacht wordt dat een plaatsingsbelofte tijdens de aanbesteding niet bindend was tijdens de uitvoering. Bedrijven werden in het contract niet op hun plaatsingsbelofte afgerekend.

De effecten bij de criteria ‘reputatie’ en ‘methode’ zijn aanzienlijk gunstiger. Elke 10 procentpunt hoger gewicht van deze twee criteria leidt tot een beter plaatsingsresultaat van 3,3 procentpunt voor reputatie (bij de bedrijven waarvoor UWV beschikt over een *track record*) en van 3,1 procentpunt voor methode. Opnieuw is vervolgens op verschillende manieren gecorrigeerd voor bedrijfseffecten (kolom (iii)). Voor beide criteria geldt daarbij dat dit geheel toe te schrijven valt

Geschatte coëfficiënten voor modellen van (log) prijs biedingen (2003-2007)

TABEL 2

	(i) Alle	(ii) Gegunde RIB's	(iii) Zittende RIB's	(iv) Zittende RIB's	(v) Nieuw- komers	(vi) Nieuw- komers
Fixed effects RIB's				X		X
Aantal fixed effects				149		149
Referentie: prijsgewicht	-	-	-	-	-	-
Gewicht plaatsings- belofte	1,315***	0,759**	0,957***	1,426***	3,664***	5,321***
Gewicht reputatie	0,688***	0,817***	1,320***	1,698***	-	-
Gewicht methode	1,560***	1,594***	2,046***	2,261***	2,139***	3,270***
Aantal observaties	5.906	1.389	4.562	4.562	1.344	1.344
Fractie variantie door Fixed effects				0,833		0,651
R-kwadraat	0,669	0,724	0,704	0,868	0,347	0,687

*/**/** Significat op respectievelijk tien-, vijf- en eenprocentniveau.

Bron: Koning en Van de Meerendonk, 2012.

Geschatte coëfficiënten voor fractie plaatsingen in werk (2003-2007)

TABEL 3

	(i) Alle	(ii) Zittende RIB's	(iii) Zittende RIB's	(iv) Nieuw- komers
Fixed effects RIB's			X	
Aantal fixed effects			75	
Referentie: prijsgewicht	-	-	-	-
Gewicht plaatsingsbelofte	-0,097	0,134	0,260**	-0,710
Gewicht reputatie	0,119**	0,331***	0,403***	-
Gewicht methode	0,310***	0,464***	0,364***	-0,099
aantal observaties	1.351	1.136	1.136	215
Fractie variantie door Fixed effects			0,550	
R-kwadraat	0,788	0,804	0,860	0,739

*/**/** Significat op respectievelijk tien-, vijf- en eenprocentniveau.

Bron: Koning en Van de Meerendonk, 2012.

aan een gedragseffect. Gecontracteerde bedrijven doen kennelijk meer hun best wanneer ze verwachten dat hun reputatie meeweegt in toekomstige aanbestedingen. En een hoger gewicht op het criterium methode leidt ertoe dat bedrijven meer werk maken van hun methodiek – ze investeren wellicht meer in het schrijven van betere trajectplannen of zetten betere consultants in met betere resultaten tot gevolg.

Tot slot valt er iets te zeggen over de doelmatigheid van de aanbesteding. Wil de uitkeringsbesparing voldoende opwegen tegen de extra kosten bij een hoger gewicht voor methodiek, dan zou de (gemiddelde) uitkering minimaal 20.000 euro moeten bedragen. Voor het criterium reputatie ligt dit *breakeven*-punt lager, op ongeveer 9.000 euro. Wanneer de gemiddelde uitkeringslast hoger ligt dan dit bedrag dan verdient een hogere contractprijs zich meer dan terug vanuit de uitkeringsbesparing. Gegeven een gemiddeld jaarlijkse uitkeringslast van circa 19.000 euro (UWV, 2012), lijkt het daarom doelmatig om binnen de gehanteerde gunningformule meer gewicht aan reputatie toe te kennen.

CONCLUSIES

Al met al leert de analyse dat er sprake is van een afruil tussen prijs en kwaliteit. UWV kan de kwaliteit van de uitvoering verbeteren door de gewichten in de aanbesteding te veranderen. Maar hier hangt wel een prijskaartje aan. Daarbij maakt het uit welke criteria UWV voor kwaliteit hanteert. De criteria reputatie en methode zijn volgens het onderzoek effectief in het realiseren van hogere plaatsingsresultaten. Het criterium plaatsingsbelofte, daarentegen, blijkt niet erg effectief en het werkt daarbij ook nog eens prijsopdrijvend. Een andere conclusie is dat de verbeteringen in kwaliteit vooral het gevolg zijn van gedragseffecten. Anders geformuleerd, een hoger gewicht op kwaliteit maakt dat bedrijven beter hun best doen om mensen aan het werk te krijgen. Een selectie-effect is uitsluitend zichtbaar bij de offerteprijzen van de nieuwkomers. Verrassend of niet, het zijn vooral goedkopere nieuwe bedrijven die inschrijven wanneer UWV kwaliteit zwaarder meeweegt.

BELEIDSIMPLICATIES

Voor beleidsmakers zijn dit interessante resultaten. In de eerste plaats natuurlijk voor UWV zelf. Het blijkt mogelijk om door een verandering in de gewichten zowel de effectiviteit als de doelmatigheid van de dienstverlening te verbeteren. Criteria die de inschrijvende bedrijven in staat stellen om niet afdwingbare beloften te doen zijn geen goede criteria. Methode en reputatie zijn echter relatief goede criteria. Met andere woorden, UWV slaagt erin om de geselecteerde bedrijven te stimuleren beter hun best te doen – namelijk door belang toe te kennen aan de prestaties in het verleden en de methode. Dit gaat weliswaar ten koste van een hogere trajectprijs, maar dit vertaalt zich terug in lagere uitkeringslasten wanneer het uiteindelijke plaatsingsresultaat hoger uitvalt.

Opvallend is verder dat er op één uitzondering na geen selectie-effecten zijn. Dit is opmerkelijk omdat het primaire doel van elke aanbesteding de selectie van de beste dienstverleners is. Dit lijkt nu niet het geval. Eén interpretatie is dat UWV reeds de beste dienstverleners selecteert. De aanbesteding werkt in deze lezing wel degelijk goed als screening-instrument, maar dit valt buiten de marges van de geobser-

Inbedding onderzoek

KADER 1

Wat maakt dit onderzoek uniek? Een beknopt overzicht van de literatuur met betrekking tot EMVI aanbestedingen in relatie tot sociale diensten: Onderstal (2009) beschrijft – theoretisch – het optimale aanbestedingsmechanisme voor re-integratiediensten. Hij laat zien dat ook een veiling puur op prijs optimaal kan zijn, afhankelijk van hoe deze is vormgegeven. Een laboratoriumexperiment met re-integratiebedrijven is uitgevoerd door Van de Meerendonk en Onderstal (2010). Zij laten zien dat een aanbesteding die bedrijven louter op de (laagste) prijs laat bieden, tot een *race to the bottom* leidt met uiteindelijk inferieure plaatsingsresultaten tot gevolg. Empirisch onderzoek naar aanbestedingen gaat vooral in op prestatieprikkels. Voor specifiek onderzoek in relatie tot re-integratiediensten zie ondermeer Koning en Heinrich (2010). Het enige onderzoek dat in de buurt komt van het in dit artikel beschreven onderzoek is een studie naar aanbesteding van IT-dienstverlening in Italië in de periode 1999–2007 (Albano *et al.* 2008). Zij beschikken eveneens over de biedgegevens van de inschrijvende bedrijven, maar niet over gegevens met betrekking tot het uiteindelijke resultaat.

veerde gewichtsvarianties. Een andere interpretatie is dat de aanbesteding eenvoudigweg niet werkt als selectie-instrument.

Uiteindelijk zijn de bevindingen ook interessant voor beleidsmakers op nationaal en Europees niveau – en dit voor een breder terrein dan alleen re-integratiediensten. De Europese Commissie werkt op dit moment aan een nieuw aanbestedingskader. Een vraag die hierbij speelt is wat de balans moet zijn tussen transparantie, marktwerking en doelmatigheid enerzijds en de effectiviteit en het resultaat (de kwaliteit) van de dienstverlening anderzijds. De Commissie heeft, net als de Nederlandse wetgever, een voorkeur uitgesproken voor EMVI boven concurrentie op de prijs alleen. Op het terrein van sociale dienstverlening is het van groot belang om vervolgens een zorgvuldige keuze te maken tussen de verschillende criteria voor kwaliteit. Methode en reputatie zijn goede criteria. Tot nu toe staat de Europese Richtlijn het gebruik van reputatie echter slechts beperkt toe. Het onderzoek steunt de aanbeveling vanuit de literatuur (Spagnolo, 2012) om dit te heroverwegen.

LITERATUUR

Albano, G., F. Dini en R. Zampino (2008) *Bidding for complex projects: evidence from the acquisitions of IT services*. Fondazione Eni Enrico Mattei, Nota di lavoro 86.2008.

Koning, P. en C. Heinrich (2010) Risicoselectie door re-integratiebedrijven. *ESB*, 95(4577), 38–41.

Koning, P. en A. van de Meerendonk (2012) The impact of scoring weights on price and quality outcomes: an application to the procurement of welfare-to-work contracts. *IZA Discussion Paper*, 7116.

Meerendonk, A. van de en S. Onderstal (2010) If you pay peanuts...: a laboratory experiment on reward schemes in employment service contracting. *European Journal of Social Security*, 12(4), 272–288.

Onderstal, S. (2009) Bidding for the unemployed: an application of mechanism design to welfare-to-work programs. *European Economic Review*, 53(6), 715–722.

Spagnolo, G. (2012) Reputation, competition, and entry in procurement. *International Journal of Industrial Organization*, 30(3), 291–296.

UWV (2012) *Juninota*. Publicatie op www.uwv.nl, juni.