

MINIBOEK

Tenderen als Tinder

Drie momenten waarop je live tegenover
de opdrachtgever zit – en waarom het
bijna altijd misgaat aan je eigen vergadertafel

Martin van Leeuwen

Epikouros Consulting Company

Inleiding

Er zijn drie momenten in een aanbesteding waarop je als inschrijver live tegenover de opdrachtgever zit: de marktconsultatie, de presentatie, het evaluatiegesprek. Niet elke aanbesteding heeft ze alle drie, maar wanneer ze er zijn bepalen ze disproportioneel veel, en de meeste inschrijvers behandelen ze als bijzaak. Dit miniboek gaat over die drie momenten, over de fout die bij alle drie dezelfde is, en over de vraag waarom het bijna altijd misgaat aan je eigen vergadertafel en niet in de zaal.

De metafoor is bewust gekozen. Tenderen lijkt op daten meer dan de meeste inschrijvers willen toegeven — het eerste contact, de presentatie waar je jezelf moet laten zien, het gesprek na de afwijzing. Bij alle drie geldt hetzelfde: wie alleen over zichzelf praat verliest de aandacht van de ander, en wie niet vooraf heeft afgestemd wat hij komt doen, kan in de zaal niet meer repareren wat aan de eigen vergadertafel is misgegaan.

1. Je hebt drie seconden

De marktconsultatie als openingszin

Pour un flirt avec toi, je ferais n'importe quoi — voor een flirt met jou doe ik alles. Michel Delpech zong het in 1971, en het is nog steeds het eerlijkste wat je kunt zeggen over het begin van elke relatie. Het is ook precies wat de meeste bedrijven doen als ze naar een marktconsultatie gaan: een zaal binnenstappen en beginnen over zichzelf te praten, hoe groot ze zijn, hoeveel ervaring ze hebben, welke prijzen ze hebben gewonnen, in de hoop dat de ander onder de indruk raakt. Het verschil tussen flirten en pitchen is dat de flirt over de ander gaat, en de meeste bedrijven komen met een pitch.

De marktconsultatie is het enige moment in een aanbestedingsprocedure waarop je de vraag kunt beïnvloeden voordat die vaststaat. Wat je hier aan de orde stelt bepaalt mede hoe het bestek eruitziet, want de opdrachtgever is op dat moment nog aan het verkennen en staat open voor inzichten die zijn eigen aannames bijstellen. Wat je hier niet vraagt kun je later niet meer corrigeren, want zodra de uitvraag gepubliceerd is rest je alleen nog de Nota van Inlichtingen, en die is bedoeld voor verduidelijking, niet voor koerswijzigingen. "Wij zijn marktleider in cloudmigraties met tien jaar ervaring in de publieke sector" is het soort zin dat de opdrachtgever vijf keer per ochtend hoort en voor de lunch is vergeten. "Jullie vragen om een cloudtransitie in achttien maanden —

hebben jullie gekeken naar wat er gebeurde bij een vergelijkbare organisatie toen die hetzelfde probeerde in die doorlooptijd?" is het soort vraag dat na afloop intern wordt besproken, omdat die de opdrachtgever dwingt naar zijn eigen aannames te kijken in plaats van naar jouw cv.¹

De eerste zin legt je cv op tafel, de tweede leunt naar voren en stelt een vraag die de ander nog de hele week bezighoudt.

Dat onthouden worden is niet bijvangst maar het hele punt. Wie ooit een stapel offertes heeft doorgenomen weet dat de namen die je al kent anders landen dan de namen die je voor het eerst ziet, niet omdat de inhoud per se beter is maar omdat er al een gezicht bij zit, een stem, een moment waarop je dacht: die snapte het.² Bij de ICT Markttoets van NLdigital zijn concrete gevallen gedocumenteerd waarin marktinpuut aantoonbaar is verwerkt in de uiteindelijke uitvraag, van aangepaste use cases bij ProRail tot een gewijzigde contractperiode bij UWV en een opgesplitst perceel bij de HAN dat tot betere prijs-kwaliteitverhouding leidde.³ Dat bewijst niet dat deelname leidt tot winst, want dat onderzoek is nooit gedaan.⁴ Maar het bewijst wel dat de opdrachtgever luisterde, en wie gelooft dat luisteren geen verschil maakt heeft waarschijnlijk ook nooit begrepen waarom sommige eerste afspraken wel tot een tweede leiden en andere niet.

Daar hoort het eerlijke verhaal bij. Een marktconsultatie kost een middag voorbereiden en een middag in de zaal, de concurrenten zitten aan dezelfde tafel en horen precies wat jij te bieden hebt, en er is geen garantie dat de opdrachtgever iets met je inbreng doet. De kunst is niet alles te zeggen wat je weet maar precies dat wat de vraag scherper maakt, want wie te veel laat zien geeft zijn strategie weg aan de partij die meeluistert en wél de balans vindt tussen interesse tonen en je kaarten tegen de borst houden. Het gebruik stijgt, in de ICT-sector inmiddels twee keer zo hoog als gemiddeld — maar dat is een trendcijfer, geen effectmeting.⁵ Wat overblijft is een strategische keuze op basis van concrete gevallen en het simpele feit dat steeds meer opdrachtgevers de moeite nemen om het gesprek te organiseren.

Het eigenlijke probleem zit zelden in de zaal. De marktconsultatie mislukt niet door wat je zegt tegenover de opdrachtgever maar door wat je niet hebt besproken voordat je de deur uitliep. De directeur die het als netwerkborrel ziet en zijn visitekaartje wil uitdelen, de consultant die zijn eigen oplossing wil pitchen, de accountmanager die "gewoon even wil laten zien dat we er zijn," drie mensen die namens hetzelfde bedrijf

gaan flirten maar alle drie een ander type relatie zoeken, en de opdrachtgever aan de andere kant van de tafel voelt dat meteen. Je profiel is niet afgestemd: iedereen flirt namens hetzelfde bedrijf, maar niemand vertelt hetzelfde verhaal.

2. Je vrienden komen mee

De presentatie als eerste date

Een flirt is nog geen relatie. Vroeg of laat moet je de persoon achter het profiel laten zien, en bij aanbestedingen is dat moment de presentatie. Alleen kom je niet alleen, je neemt je team mee, en vanaf dat moment wordt niet alleen beoordeeld wat je hebt geschreven maar of de mensen die het moeten uitvoeren ook degenen zijn met wie de opdrachtgever de komende vier jaar wil samenwerken. Niet romantisch, maar wel relationeel: het moment waarop mensen worden beoordeeld, niet alleen documenten.

Het hardnekkigste misverstand over de presentatie bij aanbestedingen is dat ze een samenvatting is van je plan van aanpak, dat je nog een keer vertelt wat je hebt opgeschreven maar dan met slides en een vriendelijke stem. Beoordelaars hebben je stuk al gelezen, soms twee keer, soms met een scoretabel ernaast. In mijn ervaring willen ze niet horen wat erin staat maar zien of de mensen die tegenover hen zitten snappen wat ze hebben opgeschreven, of ze het met overtuiging kunnen verdedigen, en of dat team bij het eerste het beste probleem uit elkaar valt of juist dichter bij elkaar kruipt.

De presentatie is geen herhaling, ze is een proef.

Hoe zwaar die proef weegt weet je pas als je de leidraad leest, en dat is precies het probleem. Bij de provincie Gelderland was de presentatie een apart subgunningscriterium, acht procent van de kwaliteitsscore, en KPN betogde in de rechtszaal dat een faire beoordeling van de presentatie haar de winnaar had gemaakt.⁶ Bij een aanbesteding voor openbare verlichting van vier gemeenten woog het interview vijfenveertig procent van het totaal, meer dan de helft van de kwaliteitsscore. Het hof floot die opzet niet terug vanwege het gewicht zelf maar omdat de beoordelingscriteria te vaag waren om dat gewicht te dragen.⁷ Tussen die acht en die vijfenveertig procent zit een wereld van verschil, en je ontdekt pas aan welk uiteinde jouw tender zit als je de leidraad hebt opengeslagen. Wie de presentatie als bijzaak behandelt gokt erop dat het gewicht laag uitvalt, en wie gokt in een procedure van miljoenen heeft de controle al uit

handen gegeven voordat hij de zaal binnenloopt.

Eerlijk punt: niet elke presentatie is beslissend. Bij sommige aanbestedingen is ze juridisch gezien een verificatie, een check of je kunt waarmaken wat je hebt opgeschreven, zonder eigen punten. En zelfs waar ze wél scoort weten inkopers dat het instrument imperfect is: in de praktijk blijkt dat reputatie en risico-inschatting meespelen op een manier die niet altijd in een scoreformulier past.⁸ Bovendien betwisten aanbestedingsjuristen of het interview als zodanig een rechtsgeldig gunningscriterium is — juridisch gezien is het een middel ter beoordeling van wat concreet wordt aangeboden, zoals een sleutelfiguur bij de uitvoering, niet een criterium op zichzelf. Dat maakt de presentatie niet minder belangrijk, het maakt haar ingewikkelder, en het maakt voorbereiding des te belangrijker, want je kunt geen invloed uitoefenen op de politiek maar wel op hoe je team overkomt.

Het verschil tussen een team dat indruk maakt en een team dat door zijn slides ploegt zit niet in de kwaliteit van de individuele sprekers maar in hoe ze met elkaar omgaan. Een team dat als ensemble binnenkomt verwijst naar elkaar, bouwt op elkaars punten voort, introduceert een collega met een zin die context geeft in plaats van een naam en een functietitel. Een team dat als estafette binnenkomt geeft het stokje door met "dan geef ik nu het woord aan mijn collega voor het technische gedeelte" en elke spreker begint opnieuw alsof de vorige niet heeft bestaan.⁹ Dat is geen presentatiecoach-wijsheid, dat is een keuze die iemand vooraf maakt of niet maakt, en de vraag is niet of de individuele sprekers goed zijn maar of iemand de regie heeft genomen over hoe het team als geheel overkomt. Beoordelaars zien het verschil, en het vertelt hen iets wat geen enkel plan van aanpak kan vertellen: werken deze mensen samen of zitten ze toevallig in hetzelfde bedrijf?

En dan komt het moment waarop in mijn ervaring de meeste presentaties kantelen, en dat is niet de presentatie zelf maar de dialoogronde erna. De meeste bidteams repeteren hun presentatie, maar niet hun reactie op de vraag die ze niet zagen aankomen, en dat is precies de vraag die het verschil maakt. De eerste kritische vraag vanuit de beoordelingscommissie activeert de verdedigingsreflex, en daar gaat het mis. "Ja, maar" is soms inhoudelijk volkomen terecht, want de vraag kan een verkeerde aanname bevatten of een punt missen dat je wel degelijk hebt geadresseerd. Maar "ja, maar" is relationeel altijd risicovol, want de beoordelaar die een scherpe vraag stelt legt zijn eigen expertise op tafel, en wie daar tegenin gaat zegt impliciet dat die expertise er niet helemaal toe doet. "Ja, en" houdt de deur open, erkent wat de ander inbrengt en bouwt

erop voort. Het verschil is niet inhoudelijk maar relationeel, en het is het verschil tussen een gesprek dat de zaal dichterbij brengt en een gesprek dat de zaal op afstand zet.

*Dat is niet het verschil tussen een goede en een slechte presentatie,
dat is het verschil tussen regie en toeval.*

De presentatie mislukt zelden door zenuwen of een haperende slide. Ze mislukt doordat iedereen zijn eigen stukje heeft voorbereid en hoopt dat het past. De directeur die de opening claimt omdat hij vindt dat hij "het gezicht" is, de technisch lead die te diep gaat omdat hij eindelijk mag uitleggen hoe het echt werkt, de accountmanager die een relatie wil claimen die er nog niet is, drie mensen die namens hetzelfde bedrijf op date gaan maar vooraf niet hebben afgesproken wie het verhaal vertelt. Wie niet heeft bepaald wie de narratieve lijn bewaakt, wie wanneer het woord neemt en wie de dialoogronde trekt, stuurt drie individuen een zaal in en hoopt dat het een team lijkt. Dat is niet het verschil tussen een goede en een slechte presentatie, dat is het verschil tussen regie en toeval.

3. Geen match

Het evaluatiegesprek dat niemand wil voeren

De mail komt altijd op het verkeerde moment, althans, zo voelt het. "Helaas moeten wij u mededelen dat uw inschrijving niet als economisch meest voordelig is beoordeeld." De rest lees je nauwelijks, want je weet genoeg: weken schrijven, avonden doorwerken, en een ander heeft gewonnen. De eerste reflex is menselijk en begrijpelijk — wegklikken, blokkeren, doorgaan met de volgende. In dating heet dat closure vermijden, in aanbestedingen heet het "haar verlies" en door naar de volgende tender. En precies op dat moment laten de meeste inschrijvers de enige kans liggen om te leren wat ze nergens anders krijgen: hoe de ander hen heeft gezien, waar het verschil zat, en of hun zelfbeeld klopt met de werkelijkheid.

Elke datingserie heeft een aflevering die niemand wil zien: het gesprek na de afwijzing. Niet het "we moeten praten" dat je zag aankomen, maar het gesprek dat je zelf moet initiëren met iemand die al voor een ander heeft gekozen — en dat begint niet bij de opdrachtgever maar bij je eigen vergadertafel.

Het meest onderschatte instrument in het tenderproces is de interne evaluatie die je doet voordat de gunningsbeslissing valt. Niet na het verlies, wanneer teleurstelling het beeld

vertekent en iedereen redenen zoekt buiten het eigen team, maar in de dagen tussen indiening en uitslag, wanneer de herinneringen vers zijn en de uitkomst het oordeel nog niet kleurt. Roger heeft dit geïnstitutionaliseerd: de interne debrief vindt plaats vóór de gunningsbeslissing, zodat het team terugkijkt zonder de winst- of verliesbias die elke analyse daarna onbetrouwbaar maakt. Shipley noemt hetzelfde principe de White Hat Review.¹⁰ Het is onderdeel van de vakstandaard en bijna niemand doet het, want het voelt als een luxe die je je niet kunt veroorloven wanneer de volgende tender al op de stapel ligt — en precies dat mechanisme, geen tijd, volgende keer beter, is de reden waarom de cyclus steeds opnieuw breekt.

Het externe evaluatiegesprek is het andere spoor, en hier gaat het vaker mis door afwezigheid dan door slechte voorbereiding. De meeste inschrijvers gaan niet, of ze gaan en luisteren beleefd naar de motivering die ze al schriftelijk hebben ontvangen, drinken hun koffie en vertrekken met het gevoel dat ze hun plicht hebben gedaan — alsof je na een afwijzing vraagt "waarom?" en bij het antwoord al naar het volgende profiel zit te swipen. De slimme inschrijvers gaan erheen met drie vooraf geformuleerde vragen: hoe de beoordelaars je hebben gezien versus hoe je jezelf zag, wat de winnaar beter deed op het punt waar jij het verschil dacht te maken, en of het realistisch is om volgende keer opnieuw in te schrijven. Wie die vragen niet heeft opgeschreven voordat je de zaal binnenloopt, komt er zonder antwoorden weer uit, en daarbij geldt een juridische spelregel die weinig inschrijvers kennen: de opdrachtgever mag in het evaluatiegesprek verduidelijken wat hij al in de gunningsbeslissing had geschreven, maar niet aanvullen met nieuwe argumenten.¹¹

Het probleem is niet dat evaluaties niet plaatsvinden. Highberg en VKA beschreven het in hun publicatiereeks over Europees aanbesteden: organisaties evalueren wel, maar de inzichten vloeien niet terug naar het volgende traject.¹² De evaluation-to-action gap. De bid manager schrijft na het gesprek een notitie, die belandt in het tenderdossier, het dossier gaat dicht, en bij de volgende tender begint iedereen opnieuw alsof er niets is geleerd. De industrieclaims zijn verleidelijk — dertig procent meer omzet, vijftig procent hogere winstpercentages bij systematische debriefs — maar ze komen van softwareleveranciers die belang hebben bij die cijfers en geen peer-reviewed onderzoek kunnen overleggen.¹³ Wat wél hard is: Jeroen Zegveld van de TU Eindhoven koppelt vijf tot zes jaar zonder rechtszaken expliciet aan het feit dat zijn team elke afgewezen inschrijver belt en uitnodigt voor een kop koffie.¹⁴ Brink, een adviesbureau dat zelf een tender verloor, ontwikkelde uit die ervaring een gestandaardiseerde

evaluatiemethodologie in vijf stappen.¹⁵ Die twee voorbeelden zeggen meer dan elke industrieclaim, omdat ze laten zien wat er gebeurt wanneer iemand de cyclus niet breekt maar doortrekt. In de Verenigde Staten is debriefing na federale aanbestedingen wettelijk verplicht — verzoek binnen drie dagen, gesprek binnen vijf.¹⁶ Dat klinkt als een argument om het hier ook te verplichten, maar het Amerikaanse systeem is fundamenteel anders ingericht met protests, een Government Accountability Office en een Court of Federal Claims, en zonder die context is de vergelijking scheef.

De meeste tenders worden niet verloren tegenover de opdrachtgever maar tegenover jezelf.

De 3RO-case illustreert waarom dit drieluik geen serie van drie losse momenten is maar een escalerende relatie. Bij de aanschaf van een clientvolgsysteem voor drie reclasseringsorganisaties waren zes formele dialoogmomenten ingericht. Twee van drie partijen reageerden in de individuele gesprekken niet enthousiast — een zei letterlijk: "Moet zo'n aanbesteding nou wel?" Maar toen het toelichtingsgesprek na de afwijzing kwam, verliep dat "vriendelijk en soepel."¹⁷ Niet omdat de opdrachtgever een bijzonder empathische club was, maar omdat de relatie in de vijf voorgaande momenten was opgebouwd. De marktconsultatie uit hoofdstuk 1, de presentatie uit hoofdstuk 2 — het zijn geen losstaande events maar opeenvolgende gesprekken in dezelfde relatie, en de meeste tenders worden niet verloren tegenover de opdrachtgever maar tegenover jezelf, omdat niemand de drie momenten die ertoe doen behandelt als wat ze zijn: drie kansen om een relatie op te bouwen. Bij alle drie bepaalt de voorbereiding aan je eigen vergadertafel of de ander ja of nee zegt. Als je niet weet welke drie vragen je bij je volgende evaluatiegesprek gaat stellen, heb je nog werk te doen.

Bronnen

1. Jeroen Zegveld (TU Eindhoven) in: Npuls handreiking "Dialoog bij aanbesteden" (december 2025, Significant Synergy/Npuls, CC BY-SA 4.0): "We zijn aan het daten. Dialoog is de enige manier om te weten of we bij elkaar passen."
2. Het psychologische mechanisme, mere exposure, is beschreven in Hans Zomer, *Help, ik moet pitchen!* (2025), over de Halo-factor bij herhaald contact met beoordelaars.
3. NLdigital ICT Markttoets-verslagen: ProRail ITSM, UWV CCaaS, RVB OMS, VNG GT Connect 2, HAN e-HRM. Beschikbaar via nldigital.nl/kennis-producten/ict-markttoets/.
4. De data bestaat — TenderNed registreert marktconsultaties als zelfstandig publicatietype met eigen identifier, koppeling met aanbesteding beschikbaar in halfjaarlijkse open-data-export — maar niemand heeft de analyse gepubliceerd.
5. TenderNed sectorrapportage ICT: 28% marktconsultatiegebruik in ICT-aanbestedingen versus 14% gemiddeld. Bron: tenderned.nl/cms/nl/aanbesteden-cijfers/sectorrapportage/ict.
6. Provincie Gelderland IT-outsourcing 2016: presentatie als apart subgunningscriterium, acht procent van kwaliteit. KPN betoogde (r.o. 4.3) dat een score van minimaal 50 punten op de presentatie haar de winnaar had gemaakt. ECLI:NL:RBGEL:2017:2042.
7. Vier gemeenten openbare verlichting 2014: interview 450 van 1000 punten, 56 procent van de kwaliteitsscore. ECLI:NL:GHDHA:2015:413.
8. Jurisprudentie over gebrekkig ingerichte presentaties: Rb. Zeeland-West-Brabant 2013 (ECLI:NL:RBZWB:2013:7760) en Rb. Maastricht 2006 (ECLI:NL:RBMAA:2006:AX9249). Het vonnis uit 2006 is gewezen vóór de Aanbestedingswet 2012 en dient met de nodige terughoudendheid te worden gehanteerd.
9. Het onderscheid ensemble versus estafette ontleen ik aan Hans Zomer, *Help, ik moet pitchen!* (2025).
10. Roger post-submission review; Shipley White Hat Review; APMP Foundation Certification; House of Tenders vijf reviews per tender.
11. CSG Rb. Den Haag 2021 (ECLI:NL:RBDHA:2021:13823); ICS/Orion Rb. Amsterdam 2020 (ECLI:NL:RBAMS:2020:4896). Exacte uitspraakdata dienen nog te worden geverifieerd.
12. Highberg/VKA publicatiereeks "Europees aanbesteden kun je leren," specifiek: "Wel gegund, nog niet afgerond."
13. Industrie-claims van Loopio, Bidhive en RFPVerse. Geen peer-reviewed onderzoek beschikbaar.
14. Jeroen Zegveld, TU Eindhoven, in: Npuls handreiking "Dialoog bij aanbesteden" (december 2025).
15. Brink Project Check Up: van verloren tender naar gestandaardiseerde evaluatiemethodologie.
16. FAR 15.506: debriefing na federale aanbestedingen wettelijk verplicht. Het Amerikaanse systeem kent fundamenteel andere rechtsbescherming via GAO protests en Court of Federal Claims.
17. Van Buuren/3RO in: Npuls handreiking "Dialoog bij aanbesteden" (december 2025), p. 29-34.

Dit miniboek is geen juridisch advies. Wie met concrete tenders of juridische vragen te maken heeft doet er goed aan een aanbestedingsjurist te raadplegen.

Ken je iemand die hier iets aan heeft? Stuur dit boekje door.

Met dank aan Hans Zomer, wiens boek *Help, ik moet pitch!* (2025) de concepten ensemble versus estafette en de psychologie van de dialoogronde leverde die in hoofdstuk 2 een centrale rol spelen.

Martin van Leeuwen is tendermanager en bidwriter. Hij helpt IT-dienstverleners de publieke markt te betreden en tenders te winnen. Wekelijks analyseert hij wat er werkelijk staat in aanbestedingsdocumenten.

martin@epikouros.biz

martinvanleeuwen.substack.com

[linkedin.com/in/epikouros](https://www.linkedin.com/in/epikouros)