

---

Alles wat je wilde weten over

# tenderen voor ondernemers

... en wat je jezelf niet vertelde

Miniboek

---

Martin van Leeuwen

Epikouros Consulting Company

---

## Hoofdstuk 1

# De markt waar je niet bent

Je hebt klanten via je netwerk, via relaties die je in twintig jaar hebt opgebouwd, via de accountmanager die af en toe belt met een lead — en je hebt geen idee hoe kwetsbaar dat model is. De telefoon die dit jaar tien keer rinkelde met een warme lead rinkelt volgend jaar acht keer, het jaar daarna zes, en dat merk je niet totdat de pipeline leeg is en het momentum weg. Een netwerk is geen strategie, het is een bijproduct van tijd — en tijd loopt op. Dit is geen pleidooi tegen relaties, maar tegen het idee dat relaties voldoende zijn.

Ik spreek regelmatig ondernemers die hun bedrijf hebben gebouwd op relaties en reputatie, en die oprecht verbaasd zijn als ik vraag waarom ze niet inschrijven op overheidsopdrachten. Het antwoord is vrijwel altijd hetzelfde: te klein, te onbekend, te veel gedoe, te weinig kans tegen de grote jongens. Ondernemers die succesvol zijn geworden door te focussen op wat werkt — en aanbesteden werkte niet, of ze hebben het nooit geprobeerd, of ze hebben het één keer geprobeerd en verloren, en dat was genoeg om te concluderen dat het niets voor hen is. Maar die conclusie is gebaseerd op een gevoel, niet op cijfers, en de cijfers vertellen een ander verhaal.

De Nederlandse overheid — gemeenten, provincies, waterschappen, ministeries, zelfstandige bestuursorganen — koopt elk jaar voor meer dan € 100 miljard aan diensten en producten in. Honderd miljard, van uitzendkrachten tot cloudomgevingen, van schoonmaak tot cybersecurity, van interim-managers tot cateraars, en die inkoop verloopt via aanbestedingen die op TenderNed worden gepubliceerd en waar in principe iedereen op kan inschrijven. De reden dat de meeste ondernemers het niet doen is voorspelbaar: “Dat is voor de grote jongens.” Overheid, dat is Rijkswaterstaat en ministeries en miljoenencontracten, en daar win je niet van de Capgemini's en KPN's van deze wereld — althans, dat is wat ze zichzelf vertellen, en het is makkelijk gedacht.

De TenderNed-data over 126.084 aanbestedingen in de afgelopen tien jaar laten namelijk iets anders zien. MKB-bedrijven winnen 67 procent van alle aanbestedingen, niet als uitzondering maar als norm, jaar in jaar uit. Bij de helft van alle aanbestedingen schrijven vier of minder partijen in, en bij een kwart zijn het er drie of minder. Bijna de helft van alle opdrachten komt niet van het Rijk maar van gemeenten — organisaties die drie dorpen verderop zitten, in regio's waar je al werkt, voor opdrachtgevers die je misschien al kent van de Rotary of de ondernemersvereniging. De grote jongens zijn er, maar ze schrijven

lang niet overal in, en waar ze wel inschrijven winnen ze lang niet altijd — ze hebben last van dezelfde dingen als jij: te weinig capaciteit, te veel lopende projecten, te hoge overhead die ze moeten terugverdienen.

Jaarlijks winnen gemiddeld 6.757 verschillende bedrijven een overheidsopdracht — installateurs, IT-bedrijven, adviesbureaus, schoonmaakbedrijven, trainingsbureaus, softwareontwikkelaars — en dat zijn geen multinationals met bidteams van twaalf man en een procurement-afdeling op de tweede verdieping. Dat zijn ondernemers die op een gegeven moment besloten om te kijken waar jij niet kijkt, en die nu bouwen aan contracten van twee, drie, vier jaar met opdrachtgevers die niet weglopen als er een nieuwe accountmanager komt, die niet onderhandelen over je tarief omdat de prijs al vaststaat, die niet na drie maanden alweer een nieuwe leverancier zoeken omdat ze gebonden zijn aan wat ze hebben aanbesteed. Dat betekent niet dat het moeiteloos is — maar het is voorspelbaar gedoe, en dat is iets heel anders dan afhankelijkheid. Het verschil tussen hen en jou is geen schaal of expertise — het verschil is dat zij kijken en jij wacht tot iemand je naam noemt in een vergadering die misschien nooit plaatsvindt.

*Het verschil tussen hen en jou is geen schaal of expertise — het verschil is dat zij kijken en jij wacht tot iemand je naam noemt in een vergadering die misschien nooit plaatsvindt.*

De cijfers zeggen niet dat je móet tenderen, maar ze zeggen wel dat het verhaal dat je jezelf vertelt — te klein, te onbekend, te laat — niet klopt, en elke maand dat je niet kijkt is er een waarin iemand anders de opdracht pakt die ook van jou had kunnen zijn.

## Hoofdstuk 2

### **Wat je nodig hebt om mee te doen**

Het excuus “dat is voor de grote jongens” bleek niet te kloppen. Maar er is een tweede excuus, en dat is hardnekkiger omdat het een kern van waarheid bevat: het zou te veel gedoe zijn.

Stel je voor: je ziet een tender die perfect past bij je bedrijf. De scope sluit aan bij wat je doet, de omvang is behapbaar, de opdrachtgever zit in je regio, en de deadline is over zes weken. Je wilt inschrijven, maar je hebt geen Gedragsverklaring Aanbesteden — want je

hebt nog nooit getenderd, waarom zou je. Je vraagt hem aan, maar je weet nu al dat je te laat bent. De officiële termijn is vier tot acht weken, en er is geen spoedprocedure, geen “even bellen of het sneller kan,” geen uitzonderingen voor urgente tenders. De tender gaat aan je voorbij. Niet omdat je niet geschikt was, niet omdat je te duur was, niet omdat een concurrent beter was — maar omdat je een formulier niet op tijd had aangevraagd.

*De tender gaat aan je voorbij. Niet omdat je niet geschikt was, niet omdat je te duur was, niet omdat een concurrent beter was — maar omdat je een formulier niet op tijd had aangevraagd.*

De Gedragsverklaring Aanbesteden — de GVA — is een verklaring van de Minister van Justitie en Veiligheid dat er geen bezwaren bestaan tegen jouw deelname aan overheidsopdrachten. Justis, de screeningsautoriteit van het ministerie, onderzoekt je strafblad en checkt of je niet op een zwarte lijst staat van de ACM of de Europese Commissie. Ze kijken naar de natuurlijke personen achter het bedrijf: bestuurders, vennoten, de mensen die feitelijk de touwtjes in handen hebben. Voor een eenmanszaak of zzp'er duurt dat onderzoek vier weken. Voor een rechtspersoon — een BV, een NV — is de officiële termijn acht weken, al is het in de praktijk regelmatig sneller. En als er iets opduikt dat nader onderzoek vraagt, kan dat oplopen: tot zestien weken voor een BV waarbij Justis iets vindt dat ze willen uitzoeken.

De GVA kost vijfenzeventig euro en is twee jaar geldig. Extra exemplaren kosten een euro per stuk. Je vraagt hem aan via MijnJustis met eHerkenning, of schriftelijk per post. Je hoeft nog niet te weten of, wanneer of waarop je gaat inschrijven. Je hoeft niet eens te weten of tenderen iets voor je is. Je moet alleen beslissen of je de mogelijkheid wilt openhouden om te reageren als er iets voorbijkomt dat past. Vijfenzeventig euro voor twee jaar opties — dat is de goedkoopste verzekering die je kunt afsluiten tegen gemiste kansen.

Als je uitsluitend lokale onderhandse opdrachten doet of alleen als onderaannemer werkt, is de GVA voorlopig niet nodig — maar zodra je zelf wilt inschrijven op een Europese aanbesteding, is hij onmisbaar. Bij een samenwerkingsverband of combinatie heeft elke deelnemende rechtspersoon een eigen GVA nodig. Bij eenmanszaken of vof's geldt dat voor elke natuurlijke persoon die tekenbevoegd is.

Het goede nieuws: de rest is een middag administratie. Om in te schrijven op een Europese aanbesteding heb je in de basis vijf documenten nodig, en vier daarvan regel je binnen een

week. Het KvK-uitreksel download je in vijf minuten via kvk.nl — kost een paar euro, is direct beschikbaar, en bewijst dat je bedrijf bestaat en ingeschreven staat in het Handelsregister. De verklaring van de Belastingdienst, officieel de “Verklaring betalingsgedrag nakoming fiscale verplichtingen,” vraag je online aan met DigiD; de Belastingdienst bevestigt daarmee dat je geen openstaande belastingsschulden hebt en dat je aan je verplichtingen voldoet. Doorlooptijd: één tot twee weken, sinds 2025 volledig digitaal, en het is gratis. De verklaring mag niet ouder zijn dan zes maanden op het moment van inschrijving. De bankverklaring is een bevestiging van je bank dat je financieel in staat wordt geacht de opdracht uit te voeren — geen garantie, geen geblokkeerd bedrag, de bank verklaart op basis van wat ze over je weten dat je de klus aankunt. Eén telefoontje met je accountmanager, één tot twee weken doorlooptijd, kosten verschillen per bank. Let op: dit is iets anders dan een bankgarantie, waarbij de bank daadwerkelijk garant staat voor een bedrag — dat wordt soms gevraagd van de winnaar, niet van alle inschrijvers. En het Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA) vul je zelf in: het is een eigen verklaring dat je voldoet aan de eisen, je bewijst het nog niet. Pas als je wint worden de bewijsmiddelen opgevraagd. Direct beschikbaar, geen kosten, geen wachttijd.

Document	Wat het is	Doorlooptijd	Kosten
GVA	Verklaring Minister van Justitie: geen bezwaren	Officieel 4–8 weken, vaak sneller	€ 75
Verklaring Belastingdienst	Bewijs dat je fiscale verplichtingen hebt voldaan	1–2 weken	Gratis
Bankverklaring	Bank bevestigt je financiële draagkracht	1–2 weken	Per bank
KvK-uitreksel	Bewijs van inschrijving Handelsregister	Direct	€ 3–15
UEA	Eigen verklaring dat je voldoet aan de eisen	Direct (zelf invullen)	Gratis

*Let op: bij niet-openbare procedures of selectiefases kunnen bewijsmiddelen al bij aanmelding worden opgevraagd, niet pas bij gunning.*

De lijst van wat ondernemers denken nodig te hebben is langer dan de lijst van wat daadwerkelijk vereist is. Certificeringen als ISO 9001, ISO 27001 of SOC2 worden regelmatig gevraagd, maar ze zijn geen standaardis. Per tender wordt bepaald wat nodig is, en dat staat in de aanbestedingsstukken — de selectieleidraad, het programma van eisen. Sommige tenders vragen om ISO-certificering, andere niet. Niet van tevoren aanschaffen “voor het geval dat.” Eerst kijken welke tenders je interesseren, dan bepalen of de

investering zich terugverdient. Je hebt geen bidteam nodig, geen procurement-afdeling, geen juridische kennis die verder gaat dan “lees wat er staat en vraag om verduidelijking als je het niet snapt.” De Nota van Inlichtingen (NvI) — het vraag-en-antwoordproces tijdens een aanbesteding — is er precies voor bedoeld om onduidelijkheden weg te nemen. Aanbestedende diensten zijn verplicht om vragen te beantwoorden en die antwoorden met alle potentiële inschrijvers te delen. Je hoeft geen expert te zijn. Je moet kunnen lezen, vragen durven stellen, en bereid zijn om te leren door te doen.

De bureaucratie die ondernemers ervan weerhoudt om te tenderen bestaat voor een groot deel uit angst voor bureaucratie. De realiteit is vijf documenten waarvan er vier binnen twee weken geregeld zijn, en één waarvoor je vooruit moet plannen. Eén formulier van vijftien euro en een paar weken geduld scheiden je van de mogelijkheid om in te schrijven op elke Europese aanbesteding die op TenderNed verschijnt. De vraag is niet óf je mee kunt doen — die is beantwoord. De vraag is welke tenders je mee móet doen, en wanneer je beter niet inschrijft.

### Hoofdstuk 3

## Wanneer je beter niet inschrijft

Goede pokerspelers winnen niet door elke hand te spelen — ze winnen door te weten welke handen ze níet spelen. De kaarten bekijken, de pot inschatten, de tafel lezen, en dan beslissen: pas ik, of zet ik in? Dat beslismoment heet in tenderland het go/no-go moment, en het hoort aan het begin van het proces te zitten — niet nadat je weken hebt geïnvesteerd, maar voordat je begint. Het verschil tussen ondernemers die geld verdienen aan aanbestedingen en ondernemers die er geld op toeleggen zit niet in hoe goed ze schrijven, maar in hoe streng ze selecteren.

*Goede pokerspelers winnen niet door elke hand te spelen — ze winnen door te weten welke handen ze níet spelen.*

Het go/no-go moment is geen formaliteit die je afvinkt voordat je toch gewoon begint. Het is het laatste punt waarop stoppen je niets kost — en het eerste punt waarop doorgaan je alles kan kosten. Idealiter neem je dat besluit na het lezen van de aankondiging, de gunningscriteria en de referentie-eisen — en vóórdat je begint te schrijven. Elke tender die je aanpakt zonder dat moment serieus te nemen, is een gok. Soms win je die gok. Vaker

verlies je hem, en dan zit je op zondagavond nog te typen aan een plan van aanpak waar je zelf niet in gelooft, omdat stoppen voelt als opgeven terwijl je al zoveel uren erin hebt zitten.

Er zijn drie redenen om niet in te schrijven: omdat je niet kúnt winnen, omdat je niet móet willen winnen, of omdat je het niet góéd kunt doen. Die drie lopen in de praktijk door elkaar, maar het helpt om ze te onderscheiden — want ze vragen elk om een ander soort eerlijkheid.

Je kunt niet winnen als je de referenties niet hebt die ze vragen. Bij de meeste aanbestedingen wegen referenties zwaar — niet omdat opdrachtgevers conservatief zijn, maar omdat ze risico's willen beperken. Een partij die het eerder heeft gedaan is een veiliger keuze dan een partij die het vast wel kan. Als je moet uitleggen waarom jouw ervaring “eigenlijk ook wel past,” begin je met een achterstand die je zelden inhaalt. Je kunt ook niet winnen als de gunning voor meer dan vijftig procent op prijs gaat en je niet de goedkoopste bent. Als er partijen zijn die structureel goedkoper kunnen aanbieden — omdat ze groter zijn, omdat ze schaalvoordelen hebben, omdat ze het verlies op deze opdracht kunnen dragen om de volgende te winnen — dan is inschrijven geen ambitie maar zelfkastijding.

Je moet niet willen winnen als de scope niet past bij wat je al doet. De verleiding is groot om ja te zeggen tegen iets wat net iets te groot is, net iets te anders, net iets te ambitieus — omdat winnen zou bewijzen dat je meer kunt dan wat je tot nu toe hebt laten zien. Maar tenders winnen op basis van een belofte die je vervolgens niet kunt waarmaken is geen bewijs van groei, het is het begin van een reputatieprobleem. De overheidsmarkt is kleiner dan je denkt. Inkoopers praten met elkaar, evaluaties worden gedeeld, en een mislukte opdracht volgt je langer dan een gemiste kans.

Je kunt het niet goed doen als je de tijd niet hebt. Die vraag klinkt praktisch, maar het antwoord is existentieel. Een tender die je erbij doet tussen de lopende projecten door is een tender die je half doet. Half lezen, half nadenken, half schrijven. De deadline komt dichterbij, je hebt nog drie weken, dan twee, dan één, en ergens in die laatste week besef je dat je het niet gaat redden zoals je het wilde. Je levert iets in. Niet slecht, niet goed, niet iets waar je trots op bent. Je klikt op verzenden en je weet al dat het niet genoeg is. De afwijzing twee maanden later is geen verrassing, het is een bevestiging. Als je bij meer dan één van die drie categorieën begint te schuiven, is passen geen zwakte maar verstandig ondernemerschap.

## **Wat je ziet voordat je begint**

De aankondiging en het bestek vertellen je meer dan je denkt, als je weet waar je moet kijken. Niet alles — de echte signalen komen later, in de Nota van Inlichtingen, in de vragen die concurrenten stellen en de antwoorden die de opdrachtgever geeft. Maar genoeg om te beslissen of je überhaupt wilt beginnen.

Een tender die vraagt om “innovatieve oplossingen” maar tegelijk tot op de komma voorschrijft hoe de dienstverlening eruit moet zien, is geen uitnodiging tot creativiteit. Het is een opdrachtgever die twee dingen tegelijk wil die niet samengaan, en jij bent degene die dat moet oplossen in je plan van aanpak. Dat lukt niet, want het kán niet — en de beoordelaar die jouw compromis leest weet dat ook. Een tender met een budget dat niet past bij de gevraagde scope is geen kans om je efficiëntie te tonen, het is een opdrachtgever die de markt niet begrijpt of die hoopt dat iemand ja zegt tegen iets wat niet rendabel is. Die iemand moet jij niet zijn. Je kunt die tender winnen en alsnog verliezen — omdat je vier jaar vastzit aan een opdracht waar je geld op toelegt, of omdat je concessies moet doen die de kwaliteit ondergraven en je referentie verpesten. Een tender met onrealistisch korte doorlooptijden vertelt je iets over hoe deze opdrachtgever denkt over leveranciers — niet als partners, maar als uitvoerders die moeten springen als er wordt gevraagd. Dat patroon stopt niet na de gunning.

## **Wanneer je vol inzet**

De tenders waar je vol op inzet herken je ook, en niet alleen omdat ze goed voelen.

Je bent de huidige leverancier. De zittende partij heeft een voorsprong die moeilijk te overbruggen is — niet omdat de beoordeling niet eerlijk is, maar omdat je de opdrachtgever al kent, de context al snapt, en je referentie letterlijk de opdracht is waarop je inschrijft. De enige reden om niet in te schrijven is als de relatie zo slecht is dat je er vanaf wilt — en zelfs dan moet je goed nadenken, want de volgende leverancier krijgt jouw erfenis. De opdracht past bij projecten die je net hebt afgerond — verse referenties zijn het verschil tussen “we kunnen dit” en “we hebben dit gedaan.” Een project van drie jaar geleden bewijst dat je het ooit kon; een project van vorig kwartaal bewijst dat je het nu kunt, met de technologie van nu, de mensen van nu, de werkwijze van nu. Winst betekent vier jaar omzet in plaats van vier maanden — de investering in een inschrijving voor een raamovereenkomst is niet groter dan voor een eenmalig project, maar de opbrengst is een veelvoud. De opdrachtgever is een naam die deuren opent — referenties bij de Rijksoverheid, bij een grote gemeente, bij een waterschap dat bekendstaat als kritisch, dat zijn referenties die verder reiken dan de opdracht zelf, omdat de volgende opdrachtgever belt naar de vorige en wat die vorige zegt bepaalt of je wordt uitgenodigd of niet.

En je leest de stukken en je denkt: dit zijn wij. Dat gevoel is niet genoeg, maar het is wel een voorwaarde. Als je de tender leest en je moet jezelf overtuigen dat het past, past het niet. Als je de tender leest en je herkent wat ze willen, als je denkt aan het team dat je zou inzetten en de aanpak die je zou kiezen en de referenties die je zou noemen — dan heb je een voorsprong op iedereen die nog aan het puzzelen is.

## Kiezen is de opdracht

Elke tender die je laat liggen is tijd die je kunt besteden aan een tender waar je wél kans maakt. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar in de praktijk is het de valkuil waar de meeste ondernemers in lopen. De verleiding om toch in te schrijven is groot: de opdracht ziet er interessant uit, de deadline is haalbaar, en misschien, wie weet, heb je geluk. Maar tenderen is geen loterij. Geluk helpt, maar geluk is geen strategie.

De ondernemers die structureel verdienen aan overheidsopdrachten zijn niet degenen die op alles inschrijven. Het zijn degenen die tien tenders bekijken en er drie uitkiezen. Die drie keer nee zeggen voordat ze één keer ja zeggen. Die een tender laten liggen die interessant lijkt omdat ze weten dat de volgende beter past. Dat onderscheid maak je niet halverwege het schrijven van je plan van aanpak, als je al te veel hebt geïnvesteerd om te stoppen. Dat maak je aan het begin, in dat ene moment: go of no-go.

De overheid besteedt elk jaar voor meer dan honderd miljard aan opdrachten, en het overgrote deel daarvan gaat naar bedrijven die niet groter zijn dan het jouwe. De markt is er, de drempels zijn lager dan je denkt, en de concurrentie is beperkter dan je vreest. Niet kiezen is ook een keuze — maar wel eentje waarbij je betaalt zonder te weten waarvoor.

*Niet kiezen is ook een keuze — maar wel eentje waarbij je betaalt zonder te weten waarvoor.*

## Bronnen

[1] Monitor Aanbestedingen 2021–2023, Significant/Ministerie van Economische Zaken.

[2] TenderNed open dataset 2016–2025, 300.635 publicaties, 126.084 unieke aanbestedingen. Bij 50% van de aanbestedingen vier of minder inschrijvers (n=124.349). MKB-winstpercentage 67% (range 60–81% per jaar). Jaarlijks gemiddeld 6.757 unieke winnaars.

[3] Belastingdienst — Verklaring betalingsgedrag nakoming fiscale verplichtingen: belastingdienst.nl

[4] PIANOo — Uniform Europees Aanbestedingsdocument voor ondernemers: [pianoo.nl](http://pianoo.nl)

[5] Justis — Gedragsverklaring Aanbesteden: [justis.nl](http://justis.nl)

## Direct regelen

GVA aanvragen bij Justis: [justis.nl/producten/gedragsverklaring-aanbesteden-gva](http://justis.nl/producten/gedragsverklaring-aanbesteden-gva)

Verklaring Belastingdienst: [belastingdienst.nl](http://belastingdienst.nl)

UEA uitleg voor ondernemers (PIANOo): [pianoo.nl](http://pianoo.nl)

KvK-uittreksel aanvragen: [kvk.nl](http://kvk.nl)

*Martin van Leeuwen werkte 25 jaar in communicatie en verandermanagement, als interim bij ministeries, ZBO's en financiële instellingen. Sinds 2021 begeleidt hij IT-dienstverleners bij Europese aanbestedingen, van eerste analyse tot indiening.*

[martin@epikouros.biz](mailto:martin@epikouros.biz)

[epikouros.biz](http://epikouros.biz)

[martinvanleeuwen.substack.com](http://martinvanleeuwen.substack.com)

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

Dit document is geen juridisch advies. Bij twijfel over juridische stappen: raadpleeg een aanbestedingsadvocaat.

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

*Met dank aan Jane Kalka en Rianne Euwe-Hage voor hun feedback op eerdere versies.*

---

# Alles wat je wilde weten over tenderen voor ondernemers

*De markt is er, de drempels zijn lager dan je denkt, en de concurrentie is beperkter dan je vreest. Niet kiezen is ook een keuze.*

[martin@epikouros.biz](mailto:martin@epikouros.biz)

[epikouros.biz](https://epikouros.biz)

[martinvanleeuwen.substack.com](https://martinvanleeuwen.substack.com)

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

---