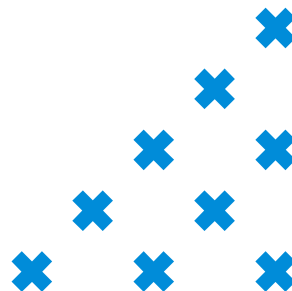


SERIEMATIG AANBESTEDEN

10 september 2026

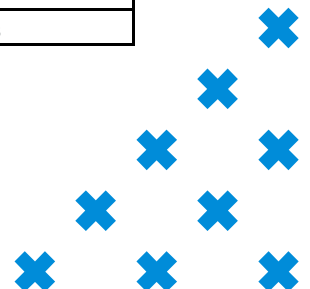
SAMENWERKING TUSSEN OPDRACHTGEVERS



Inhoud

1. Bouwsteen Samenwerking tussen opdrachtgevers	3
1.1. Inleiding.....	3
1.2. Uitgangspunten voor samenwerking tussen opdrachtgevers.....	3
2. Randvoorwaarden	5
2.1. Governance en 'één gezicht' richting markt	5
Inzet, kostenverdeling en administratieve inrichting.....	5
Juridische vorm en rechtmatigheid.....	5
Planning, prioritering en schaarse capaciteit.....	5
2.2. Risico's.....	5
3. Samenwerking tussen opdrachtgevers.....	7
3.1 Inrichting van de samenwerking	7
Inhoud: wat organiseren we gezamenlijk?	7
Proces: hoe sturen en besluiten we?	7
Relatie: hoe houden we de samenwerking werkbaar?	8
3.2 Fasering: van initiatief tot doorontwikkeling.....	8
3.3 Checklist seriematig aanbesteden in samenwerking tussen overheden	10
Bronvermelding	12

COLOFON		
Schrijver	Harald Versteeg	Chris Borst
Controle	Amy Kyvelos	
Expert review	Joost Engelhart	Henberto Remmerts



1. BOUWSTEEN SAMENWERKING TUSSEN OPDRACHTGEVERS

1.1. Inleiding

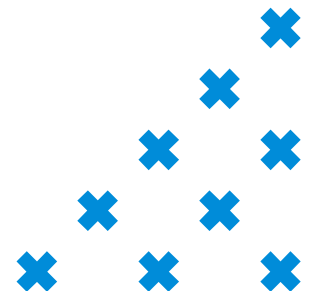
Samenwerken met meerdere opdrachtgevers is binnen seriematig aanbesteden geen organisatorische bijzaak, maar een randvoorwaarde om tot een robuust en continu portfolio te komen. Een seriematige aanpak vraagt volume, herhaalbaarheid en een zo homogeen mogelijke scope. Als dat volume niet binnen één organisatie beschikbaar is, kan samenwerking tussen overheden (bijvoorbeeld gemeenten, waterschappen of provincies) de ontbrekende massa leveren. Daarmee ontstaat niet alleen voldoende werk voor marktpartijen om te investeren in mensen, middelen en innovatie, maar ook ruimte om als opdrachtgevers te leren, te standaardiseren en voorspelbaar te sturen over de reeks.

Waar in traditionele projecten één opdrachtgever doorgaans zelfstandig kan besluiten en contracteren, vraagt een gezamenlijke seriematige aanbesteding om expliciete afspraken over mandaat, besluitvorming, kostenverdeling en communicatie. De markt moet de samenwerkende opdrachtgevers als één opdrachtgever kunnen herkennen, terwijl intern ruimte blijft voor verschillen in beleid en lokale context. Deze bouwsteen beschrijft hoe opdrachtgevers die spanning productief maken: door stevige afspraken aan de 'bovenstroom' (inhoud en proces) te koppelen aan actief relatiebeheer in de 'onderstroom' (vertrouwen, gelijkwaardigheid en aanspreekbaarheid).

1.2. Uitgangspunten voor samenwerking tussen opdrachtgevers

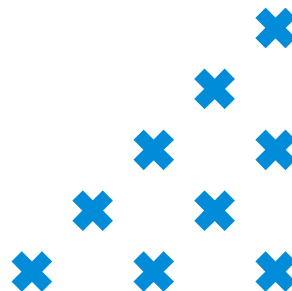
De kern van deze bouwsteen is dat meerdere opdrachtgevers gezamenlijk één seriematige samenwerking met marktpartijen organiseren, met continuïteit als uitgangspunt. Daarbij gelden de volgende uitgangspunten:

- **Eén opdrachtgever naar buiten, meerdere opdrachtgevers van binnen.** Richting marktpartijen wordt gewerkt met één penvoerder/lead buyer, één set aanbestedingsdocumenten en één uniform kader; intern blijven de opdrachtgeverorganisaties eigenaar van hun eigen bestuurlijke processen.
- **Continuïteit borgen.** Het gezamenlijke volume en de looptijd zijn voldoende groot om investering in leren, standaardiseren en innovatie mogelijk te maken (veelal >10 jaar).
- **Uniformeren waar het kan, differentiëren waar het moet.** Programma van eisen, kwaliteitsnormen en werkprocessen worden zoveel mogelijk gestandaardiseerd; afwijkingen per opdrachtgever worden expliciet gemaakt en beperkt gehouden.
- **Flexibiliteit binnen kaders.** De reeks moet kunnen omgaan met onzekerheden in scope, planning en prioritering, zonder dat dit leidt tot willekeur of ongelijke behandeling.
- **Transparant prijs- en beloningsmechanisme.** Er is een prijsmechanisme afgesproken dat past bij seriematig werken, met prikkels voor continue verbetering op relevante (beleids)doelen.
- **Instroom en uitstroom zijn geregeld.** Nieuwe opdrachtgevers kunnen (onder voorwaarden) later toetreden; uittreding is mogelijk zonder de continuïteit en rechtmatigheid van de reeks te ondermijnen.
- **Relatie en gedrag zijn onderdeel van de sturing.** Naast inhoudelijke afspraken worden ook samenwerkingsprincipes, overlegdiscipline en feedback/escalatie expliciet georganiseerd.



Zoals weergegeven in onderstaande tijdlijn begint de samenwerking tussen opdrachtgevers in de initiatief- en strategiefase. In deze fasen worden afspraken gemaakt over rollen, verantwoordelijkheden, besluitvorming en de gezamenlijke ambitie. Deze afspraken vormen de basis voor de voorbereiding, aanbesteding en uitvoering van de seriematige aanpak. Gedurende de looptijd van de serie blijven opdrachtgevers samenwerken om keuzes af te stemmen, de voortgang te bewaken en gezamenlijk richting te geven aan de verdere ontwikkeling van de reeks.

Fase							Uitvoeringstraject		Afrondingstraject (per object)		
	Initiatiefase	Strategiefase	Documentfase	Selectiefase	Dialogfase	Gunningsfase	Voorbereidingsfase	Realisatiefase	Test- en opleverfase	Overdrachtsfase	Nazorgfase
Bouwstenen	> Scopemanagement > OG contracteert het	> Clusteren en Splitsen > Looptijd > Contractkeuze > Lerend vermogen	Maak hier al je documenten gereed. Elke bouwsteen genoemd in deze tijdlijn moet in de documentfase worden voorbereid	> Geschiktheidseisen & Selectiecriteria - - - - -	> Houding en gedrag	> Gunningscriteria > Risicoverdeling > Verdeelmechanisme > Prijsmechanisme	> Houding en gedrag > Verdeelmechanisme > Prijsmechanisme > Lerend vermogen - - - - -	> Incentives > Risicoverdeling	> Scopemanagement > Afscheidsregeling		
Actie	> Initiele beleidsdoelen vaststellen > Opgave in beeld > Marktconsultatie	> Inkoopstrategie > Duidelijk hebben wat er Onduidelijk blijft (tot samenwerking)		> Businesscase	> Samenwerkings-overeenkomst OG's		> Teambuilding		> Beleidsdoelen tussen OG's herijken		
Doorlopend	Cultuurverandering	Samenwerkingen OG's	Houding en gedrag	Contractmanagement							



2. RANDVOORWAARDEN

2.1 Governance en ‘één gezicht’ richting markt

Samenwerken tussen opdrachtgevers gaat verder dan afstemming tussen projectleiders. In de relatie met marktpartijen moeten de samenwerkende opdrachtgevers zich als één partij organiseren. Dat vraagt een governance-structuur die expliciet maakt wie namens het collectief optreedt, welk mandaat daarbij hoort en hoe besluitvorming plaatsvindt. In de praktijk betekent dit doorgaans: één penvoerder/lead buyer, een gezamenlijke stuurgroep met bestuurlijk mandaat, en een uitvoerend programmteam met vertegenwoordiging van alle deelnemers.

Inzet, kostenverdeling en administratieve inrichting

Een seriematige samenwerking vraagt structurele inzet (capaciteit, huisvesting, administratie, coördinatie) die niet vanzelf evenredig over partners is verdeeld. Daarom zijn afspraken nodig over (a) inzet van eigen personeel, (b) verrekening van programmakosten en (c) de administratieve ‘bron van waarheid’ (welke systemen, formats en routes worden gebruikt). Een werkbare aanpak is een jaarplan-systeem: vooraf wordt per jaar afgesproken wie welke taken uitvoert en hoe kosten worden verdeeld; achteraf worden afwijkingen geëvalueerd en verwerkt in de verdeelsleutel voor het volgende jaar.

Juridische vorm en rechtmatigheid

De samenwerking kan (afhankelijk van context) worden ingericht als horizontale publiek-publieke samenwerking in de zin van de Aanbestedingswet, waardoor partijen elkaar diensten kunnen verlenen tegen financiële vergoeding zonder aanbestedingsplicht. Daarnaast kan gekozen worden voor een gezamenlijke aanbesteding richting markt. In beide gevallen is het essentieel dat de juridische basis aansluit bij de beoogde werkwijze: clusteren moet gemotiveerd zijn (waarom levert bundeling voordeel op?), rollen en aansprakelijkheden moeten helder zijn en toetreding/uittrading moet juridisch en procesmatig zijn uitgewerkt.

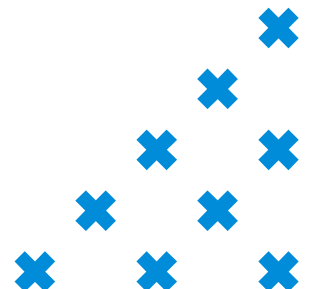
Planning, prioritering en schaarse capaciteit

Omdat marktcapaciteit schaars kan zijn, moeten opdrachtgevers vooraf afspreken hoe prioritering plaatsvindt wanneer meerdere partners gelijktijdig behoefte hebben aan dezelfde capaciteit. Dit voorkomt ad-hoc druk en onderlinge concurrentie binnen het collectief. Afspraken gaan onder andere over: volgordecriteria (veiligheid/urgent, maatschappelijke hinder, bundelkansen), besluitvorming over verschuiven in de programmering en de mogelijkheid om (tijdelijk) extra capaciteit te organiseren zonder het seriematige concept te fragmenteren.

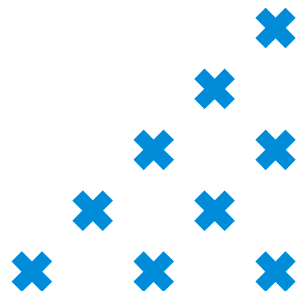
2.2 Risico's

In een samenwerking tussen opdrachtgevers zijn de belangrijkste risico's niet alleen juridisch of financieel, maar vooral systemisch: ze raken de voorspelbaarheid en continuïteit van de hele reeks. De belangrijkste risico's zijn:

- **Onvoldoende draagvlak.** Bestuurlijk of ambtelijk draagvlak ontbreekt bij één of meerdere partners, waardoor besluiten vertragen of worden teruggedraaid.
- **Mandaat-onduidelijkheid.** Vertegenwoordigers hebben onvoldoende mandaat, waardoor overleg geen besluiten oplevert en escalatie laat plaatsvindt.
- **Portfolio niet op orde.** Eén of meerdere partners leveren onvoldoende volume of hebben onvoldoende zicht op hun eigen opgave, waardoor de gezamenlijke programmering instabiel wordt.



- **Niet-uniforme eisen.** Te veel maatwerk per opdrachtgever leidt tot variatie, herwerk en verlies van seriematige voordelen.
- **Onevenwichtige kosten/baten.** Als 'wie profiteert wanneer' niet expliciet wordt gemaakt, ontstaat discussie over eerlijkheid en verdeling van programmakosten.
- **Schaarse capaciteit en onderlinge concurrentie.** Zonder prioriteringsafspraken gaan partners 'trekken' aan dezelfde marktcapaciteit.
- **Relatie-erosie.** Verschillen in tempo, cultuur of belangen stapelen op; spanningen worden niet uitgesproken en samenwerking verschuift naar transactiesturing.



3. SAMENWERKING TUSSEN OPDRACHTGEVERS

Een samenwerking tussen opdrachtgevers moet gedurende de hele looptijd actief worden georganiseerd en onderhouden. Net als bij andere bouwstenen in seriematig aanbesteden is het behulpzaam om afspraken te ordenen in drie domeinen: **inhoud** (wat spreken we af), **proces** (hoe organiseren en besluiten we) en **relatie** (hoe werken we samen). De zichtbare afspraken over inhoud en proces zijn noodzakelijk, maar zonder een stevig relationeel fundament ontstaat het risico dat dezelfde afspraken per organisatie anders worden geïnterpreteerd, dat frictie wordt vermeden en dat besluitvorming vertraagt. Daarom horen ook samenwerkingsprincipes, feedback en escalatie expliciet bij deze bouwsteen.

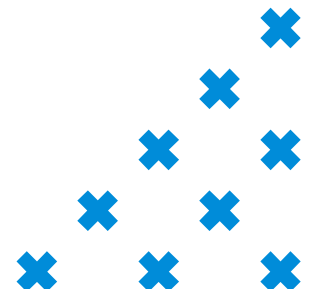
3.1 Inrichting van de samenwerking

Inhoud: wat organiseren we gezamenlijk?

- **Gezamenlijke opgave en strategische koers (tactisch niveau).** Bepaal gezamenlijk de richting en ambitie van de samenwerking over de lange termijn. Maak expliciet welke doelen opdrachtgevers delen, hoe wordt omgegaan met verschillen in beleid en hoe wordt geborgd dat de samenwerking bestuurlijke wisselingen (bijv. na verkiezingen) kan doorstaan.
- **Gezamenlijke behoefte en productspecificaties.** Definieer het type objecten/werkzaamheden en de mate van homogeniteit die nodig is voor seriematig voordeel.
- **Uniform programma van eisen en kwaliteitsnormen.** Maak expliciet welke eisen voor alle partners gelijk zijn en welke (beperkte) ruimte bestaat voor opdrachtgever-specifieke eisen.
- **Beleidsdoelen en prioritering.** Breng beleidsambities (bijv. emissies, circulariteit, hinder, ecologie, esthetiek) in lijn en spreek af hoe onderlinge weging plaatsvindt en hoe prestaties worden beloond.
- **Scope en budgetkaders.** Leg vast hoe scope/budget per partner zich verhouden tot de gezamenlijke reeks en hoe aanpassingen gedurende de looptijd worden verwerkt.

Proces: hoe sturen en besluiten we?

- **Governance, rollen en mandaten.** Richt stuurgroep/programmamanagement in en maak mandaat per rol expliciet (incl. escalatie pad).
- **Kosten- en batenverdeling.** Maak verdeelsleutels en verrekening van programmakosten expliciet; onderscheid programmaplan (gedeeld) en objectplannen (100% eigenaar).
- **Juridische structuur.** Leg vast of wordt gewerkt met horizontale publiek-publieke samenwerking, gezamenlijke aanbesteding, of een combinatie; werk toetreding/uittrading uit.
- **Coördinatie, planning en prioritering.** Organiseer één gezamenlijke programmering en besluitvorming over verschuivingen; voorkom parallelle planningen.
- **Systemen en formats.** Kies welke organisatieprocessen en -systemen worden gebruikt (bijv. financieel, documentbeheer, verslaglegging) en borg eenduidigheid.



Relatie: hoe houden we de samenwerking werkbaar?

- **Gedeelde waarden en samenwerkingsprincipes.** Spreek expliciet af hoe partijen omgaan met transparantie, gelijkwaardigheid en 'één stem naar buiten'.
- **Investeren in de 'softe kant'.** Reserveer tijd voor het doorleven van de samenwerking (onderling en met marktpartijen), zeker bij wisselingen in bestuur of personeel.
- **Continuïteit in representatie.** Borg vaste vertegenwoordiging met mandaat om te voorkomen dat de samenwerking steeds opnieuw moet worden 'uitgevonden'.
- **Feedback- en escalatiecultuur.** Organiseer ritme voor reflectie en escalatie vóórdat issues verharden; maak bespreekbaar wat schuurt (tempo, prioriteiten, budget).

3.2 Fasering: van initiatief tot doorontwikkeling

Niet alle afspraken hoeven direct tot in detail te worden uitgewerkt. Wel is het nodig om per fase helder te maken wat minimaal vastligt, zodat de samenwerking kan starten en vervolgens kan verdiepen.



Fase 1: Initiatief & oriëntatie. In de initiatief- en oriëntatiefase verkennen opdrachtgevers de meerwaarde van samenwerking. Daarbij wordt inzichtelijk gemaakt welke opgave en welk volume iedere partij inbrengt, wordt de juridische route verkend en wordt bestuurlijk mandaat georganiseerd. De fase wordt afgerond met een businessplan en een intentieverklaring waarin de uitgangspunten voor verdere samenwerking worden vastgelegd. Deelname is in deze fase niet verplicht; toetreding is vrijwillig, met duidelijke afspraken over voorwaarden en mogelijke uittreding.

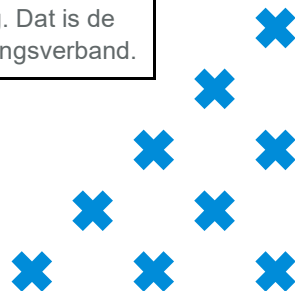
Uitgangspunten voor de **intentieverklaring** dat uiteindelijk leidt tot een samenwerkingsovereenkomst:

- Minimale inzetvereisten per opdrachtgever (bijv. uren, capaciteit, financiën).
- Hoe inspanningen worden gemonitord (bijv. voortgangsrapportages).
- Wat is ieders speelruimte?
- Verdeling van kosten (bijvoorbeeld verdeelsleutel: gelijk, naar volume, naar inzet).
- Verdeling van baten/opbrengsten (bijvoorbeeld prestatiebeloning, voordeelcompensatie).
- Hoe wordt informatie gedeeld?
- Openheid, rapportages, vertrouwelijkheid.

Intentieverklaring

De initiatiefase wordt afgerond met een intentie verklaring

Een intentieverklaring, als eerste vorm van overeenstemming, helpt vaart in het proces te houden en zicht te krijgen op het draagvlak. In de intentieverklaring leggen de beoogde partners de doelen vast die ze met de inkoop samenwerking willen bereiken. De beoogde partners spreken af een volgende stap te zetten, zonder directe consequenties voor de daadwerkelijke invoering. Dat is de inzet voor verdere gesprekken met deze partners over het werken aan een samenwerkingsverband.



Het spreekt vanzelf dat bij uw beoogde partners een vergelijkbaar proces moet plaatsvinden. U kunt met enige regelmaat afstemmen hoe ver ieder van de beoogde partners is gevorderd. De intentieverklaring bevat in ieder geval:

- aanleiding en achtergrond;
- het beoogde doel van de samenwerking;
- hoe de volgende stap te zetten;
- de bijdragen van alle partijen aan de volgende stap, inclusief de verdeling van eventuele externe kosten;
- de termijn waarbinnen u de volgende stap wilt afronden;
- de mogelijkheid voor individuele gemeenten zich bij een volgende stap terug te trekken (go/no go).

Toetreding en uittreding van opdrachtgevers

Binnen een seriematige samenwerking worden vooraf afspraken gemaakt **over toetreding en uittreding** van opdrachtgevers. Toetreding en uittreding moeten passen binnen de oorspronkelijke aanbesteding en mogen niet leiden tot een wezenlijke wijziging van de opdracht. Van zo'n wijziging is onder andere sprake wanneer:

- De aard of scope van de opdracht wezenlijk verandert.
- Het economisch evenwicht verschuift in het voordeel van opdrachtnemer of opdrachtgever.
- De wijziging ertoe kan leiden dat andere inschrijvers hadden kunnen winnen bij de oorspronkelijke aanbesteding.
- De looptijd, omvang of waarde van de opdracht aanzienlijk worden uitgebreid.

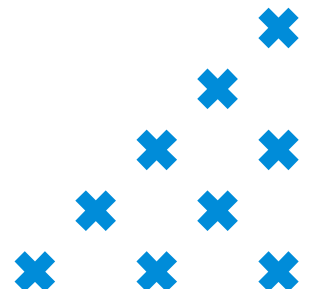
Door deze aspecten vooraf te kaderen, blijft de samenwerking juridisch houdbaar en wordt voorkomen dat een nieuwe aanbesteding noodzakelijk wordt.

Fase 2: Aanbesteding of businessplan

Inhoudelijk vormgeven samenwerking (opdrachtgevers onderling). Governance, kostenverdeling, mandaten, systemen, prioriteringsregels en communicatie-afspraken worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst en er wordt gestart met scopemanagement en voorbereiding tot marktbenadering. De penvoerder organiseert aanbesteding; uitgangspunten worden vertaald naar aanbestedings-documenten, prijsmechanisme en afspraken over instroom/continu verbeteren.

Fase 3: Samenwerking tussen overheden. De penvoerder onderhoud het contract met de marktpartij(en), issues uit de seriematige aanpak die van invloed zijn op de uitgangspunten van de samenwerkende overheden worden belegd bij de betrokken overheden. Hiervoor dient de penvoerder periodiek overleg te agenderen tussen de samenwerkende overheden zoals in de samenwerkingsovereenkomst is bepaald. Besluiten dienen in afstemming met de samenwerkende overheden genomen te worden.

Proces: Uitvoering & doorontwikkeling. Opdrachtgevers sturen gezamenlijk op programmering en prestaties, evalueren periodiek en verwerken leerpunten in



standaarden en werkwijzen. Indien de samenwerking eindigt: organiseer een gecontroleerde afronding (exit) zonder verlies van continuïteit voor lopende objecten.

Relatie: Homogeniteit van kenmerken Opdrachtgevers in verhouding tot hun noden.

De kenmerken van de samenwerkende overheden (grootte, demografie, capaciteit, structuur etc) dienen in relatie te staan tot de collectieve noden (doelen, motivatie, producten). Hoe minder homogeniteit, hoe meer kans op conflicterende doelen en noden.

Continuïteit in representatie

- Elk lid moet een intern mandaat hebben en echt gecommitteerd zijn.
- Vertegenwoordigers moeten continuïteit bieden (niet steeds wisselen van persoon).

Gelijke invloed ("similar influence on activities and decisions")

- Alle opdrachtgevers hebben een reële en vergelijkbare zeggenschap in de samenwerking.
- Procedures voor escalatie en geschillen.

Open en goede communicatie organiseren

- Frequentie van overleg (bijv. maandelijkse stuurgroep).
- Transparante informatie-uitwisseling over huidige en toekomstige projecten.
- Duidelijke contactpersonen per partij.
- Spreken we dezelfde taal (letterlijk/figuurlijk)?

Investeren in de relatie ("softe kant")

- Teambuilding-activiteiten en gezamenlijke evaluaties.
- Gedragscode of samenwerkingsprincipes (bijv. respect, openheid).
- Hebben we een gedeelde samenwerkingscultuur?
- Hebben we een gedeelde samenwerkingscultuur?

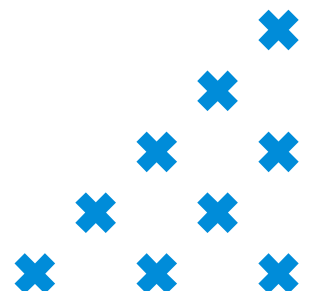
3.3 Checklist seriematig aanbesteden in samenwerking tussen overheden

Een succesvolle samenwerking tussen opdrachtgevers ontstaat niet vanzelf. Seriematig aanbesteden vraagt om gezamenlijke keuzes op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Daarbij moeten opdrachtgevers niet alleen afspraken maken over aanbesteding en contractering, maar ook over governance, besluitvorming, risicobeheersing, prioritering en de manier waarop zij als één opdrachtgever richting de markt optreden.

Deze checklist helpt opdrachtgevers om te beoordelen of de belangrijkste randvoorwaarden voor een gezamenlijke seriematige aanpak zijn ingevuld. De vragen zijn gebaseerd op de bouwsteen *Samenwerking tussen opdrachtgevers* en kunnen worden gebruikt tijdens de verkenning, voorbereiding en uitvoering van een samenwerking.

1. Samenwerking

- ☐ Is er een gedeelde visie en ambitie tussen de samenwerkende opdrachtgevers?
- ☐ Zijn de beleidsdoelen van de opdrachtgevers verenigbaar?
- ☐ Is er bestuurlijk en ambtelijk draagvlak binnen elke organisatie?
- ☐ Zijn er afspraken over mandaat, besluitvorming en governance?
- ☐ Is de juridische vorm van samenwerking vastgesteld (bijv. horizontale publiek-



publieke samenwerking)?

☐ Zijn er afspraken over inzet en bekostiging van personeel en middelen?

2. Aanbesteding

☐ Is de gezamenlijke behoefte en scope van de opdracht helder gedefinieerd?

☐ Zijn de technische specificaties en kwaliteitsnormen geharmoniseerd?

☐ Is er overeenstemming over het programma van eisen en gunningscriteria?

☐ Zijn de rollen en verantwoordelijkheden tijdens de aanbesteding duidelijk verdeeld?

☐ Is de juridische toelaatbaarheid van gezamenlijke aanbesteding getoetst?

3. Marktbenadering

☐ Is er een gezamenlijke marktconsultatie georganiseerd?

☐ Is het verwachte volume en looptijd aantrekkelijk voor de markt?

☐ Zijn er uniforme eisen geformuleerd om standaardisatie mogelijk te maken?

☐ Is er ruimte voor innovatie en fabrieksmatige productie?

☐ Zijn er afspraken over toetreding van nieuwe opdrachtgevers?

4. Besluitvorming

☐ Is er een duidelijke structuur voor besluitvorming en escalatie?

☐ Zijn de mandaten per partij vastgelegd?

☐ Is er een jaarplansystematiek voor kostenverdeling en taakverdeling?

☐ Zijn er afspraken over prioritering bij schaarse capaciteit?

5. Duurzaamheid

☐ Zijn er minimale eisen vastgesteld voor emissieloos werken, MKI, CO₂, stikstof en fijnstof?

☐ Zijn er beleidsdoelen geformuleerd voor circulariteit, energiegebruik en hinderreductie?

☐ Worden prestaties op duurzaamheid beloond via het prijsmechanisme?

6. Risicobeheersing

☐ Zijn er afspraken over flexibiliteit in scope en planning?

☐ Is er voorzien in monitoring en bijsturing tijdens de uitvoering?

☐ Zijn er afspraken over verdeling van risico's en onvoorziene kosten?

☐ Is er voorzien in exit-voorwaarden en toetredingsvoorwaarden?

7. Relatiebeheer

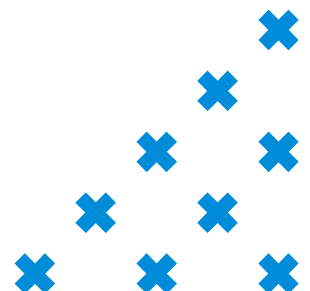
☐ Is er geïnvesteerd in de samenwerking tussen mensen (soft skills)?

☐ Zijn er gedragscodes of samenwerkingsprincipes afgesproken?

☐ Is er continuïteit in vertegenwoordiging en mandatering?

☐ Is er een structuur voor overleg, communicatie en informatie-uitwisseling?

☐ Is er aandacht voor gezamenlijke evaluatie en teambuilding?



BRONVERMELDING

Koray, P., Kok, M., Van de Bovenkamp, H., & Bal, R. (z.j.). *Pooled procurement guidance*.

PIANOo. (2018). *Handreiking inkoop samenwerking*. Expertisecentrum Aanbesteden.
<https://www.pianoo.nl>

PIANOo. (z.j.). *Handreiking: In drie stappen naar een inkoop samenwerking*. Expertisecentrum Aanbesteden. <https://www.pianoo.nl>

Schotanus, F., Telgen, J., & De Boer, L. (2010). Critical success factors for managing purchasing groups. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(1), 51–60.

