



BUYER GROUP DIVERSITEIT & INCLUSIE BIJ INHUUR

MARKTVISIE EN INKOOPSTRATEGIE

SEPTEMBER 2022

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	3
2. Ambitie en definities	5
3. Aanjagen, voorbereiden, toepassen	9
4. Voorbeelden	15
5. Meer lezen	19
Colofon	20

1. INLEIDING

In 2021 is PIANOo samen met de Directie Emancipatie en de coördinerend Directeur Inkoop van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap de Buyer Group Inhuur Professionals gestart om het thema *Diversiteit en Inclusie* (hierna: D&I) in aanbestedingen verder te ontwikkelen. Door D&I mee te nemen in aanbestedingen kunnen we een belangrijke bijdrage leveren aan een inclusieve arbeidsmarkt en een veilige sociale (werk)omgeving. D&I is een relatief nieuw onderwerp binnen (publieke) inkoop en aanbesteden. De Buyer Group is een samenwerking tussen publieke organisaties en de markt. Er is onderzoek gedaan naar hoe de uitvraag van D&I georganiseerd kan worden. Hierbij is gekeken naar de inhuur van *professionals met een hbo/wo achtergrond* en *adviesdiensten* in algemene zin.

Conform toezegging van de voormalig minister van Engelshoven van OCW in 2019 hebben de directie Emancipatie en de coördinerend directeur Inkoop van OCW het initiatief genomen om de mogelijkheden om diversiteit en inclusie toe te passen binnen inkoop te verkennen. De thema's zijn vervolgens opgenomen in het strategiedocument 'Inkoop met Impact' en in het nationaal plan Maatschappelijk Verantwoord Inkoop (MVI) 2021-2025 en in samenwerking met PIANOo verder uitgewerkt.

Doel van de marktvisie

Het doel van deze marktvisie is om een bijdrage te leveren aan het door ontwikkelen van het thema D&I bij publieke organisaties en bedrijven. Deze marktvisie kan onder andere gebruikt worden om houvast te bieden voorafgaand, tijdens en na afronding van aanbestedingen. Dit mede dankzij de concrete en praktische tips

en tools voor aanbestedende diensten en marktpartijen. Daarnaast hopen we met de marktvisie te zorgen voor meer consistentie in de ambitie en een helder beeld van de toekomst omtrent D&I te scheppen voor zowel publieke organisaties als bedrijven.

Voor wie is deze marktvisie?

De marktvisie is tot stand gekomen in samenwerking met de leden van de Buyer Group Inhuur Professionals (zowel publiek als privaat), maar we nodigen iedereen die verder wil met D&I uit om hiermee aan de slag te gaan. De marktvisie is geschreven voor publieke organisaties, zodat zij D&I onderdeel kunnen maken van hun aanbestedingen. Daarnaast is deze visie ook toegankelijk voor bedrijven om een beeld te krijgen van de ambitie rond D&I bij aanbestedende diensten, zodat zij dit onderdeel kunnen maken van hun dienstverleningen.

Inkopers en inkoop uitvoeringsorganisaties binnen aanbestedende diensten zijn niet belast met het opstellen van D&I beleid (zoals personeelsbeleid of een organisatievisie). Toch willen de inkopers van aanbestedende diensten in de Buyer Group graag starten met D&I. Er is daarom gekeken naar de rol die inkopers en inkoop uitvoeringsorganisaties binnen aanbestedende diensten kunnen spelen bij het opstellen van D&I beleid, wetende dat zij hier niet verantwoordelijk voor zijn.

Over D&I binnen inkoop is nog weinig bekend en daarom kan deze visie ook gebruikt worden voor andere categorieën dan inhuur en adviesdiensten.

D&I samen verder brengen

Aanbestedende diensten kunnen gezamenlijk een grote impact maken op D&I door het thema op te nemen in aanbestedingen. Daarbij is het noodzakelijk dat andere onderdelen binnen de eigen organisatie, zoals beleidsafdelingen, actief betrokken raken bij het onderwerp. Ten tweede is het noodzakelijk om hierbij in dialoog te treden met de markt en ervaringen rondom D&I (die veel bedrijven al hebben) uit te wisselen. Door samenwerkingsrelaties aan te gaan binnen en buiten de eigen organisatie en een duurzame verankering van D&I in de organisatie te verwezenlijken, zal de meeste impact gerealiseerd kunnen worden.

Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk bespreekt de definities, de ambitie en de doelstelling rondom D&I die geformuleerd zijn door de Buyer Group. Er wordt aandacht besteed aan de verschillende dimensies van diversiteit. Deze dimensies helpen organisaties om meer inzicht te krijgen in het thema diversiteit en men kan deze gebruiken om te bepalen welke keuzes de organisatie wil maken. Ook wordt het begrip inclusie in dit hoofdstuk uitgewerkt en meetbaar gemaakt. Het derde hoofdstuk beschrijft een aanpak voor aanbestedende diensten om D&I mee te nemen in inkooptrajecten. Ook beschijft het hoofdstuk hoe aanbestedende diensten zich kunnen opstellen om de thema's op organisatieniveau verder te implementeren. Hierbij wordt vanuit de rol van inkopers gekeken naar de mogelijkheden om D&I verder te brengen; door het **aanjagen** van het onderwerp, het **voorbereiden** van het inkopen met D&I en het daadwerkelijke **toepassen** binnen de aanbesteding en de uitvoering van de opdracht. Tot slot komen in hoofdstuk 4 voorbeelden van D&I in aanbestedingen aan bod. Een aantal organisaties heeft D&I al toegepast in het inkoopproces en er is zelfs al jurisprudentie beschikbaar.

2. AMBITIE EN DEFINITIES

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de definities, de ambitie en de doelstelling van D&I die geformuleerd zijn door de Buyer Group. Wat is diversiteit? Wat is het verschil met inclusie? Hoe verhouden D&I zich tot elkaar en waar willen we met de Buyer Group naartoe?

2.1 Ambitie en doelstelling

De Buyer Group Inhuur Professionals wil D&I door ontwikkelen. De deelnemers hebben daarom besloten om een gezamenlijke ambitie op te stellen. De deelnemers kunnen de ambitie in hun eigen organisatie uitdragen. Publieke organisaties kunnen, door deze ambitie in hun inkopen op te nemen, D&I ook stimuleren bij private organisaties die (nog) geen lid zijn van de Buyer Group. De ambitie luidt als volgt:

“D&I is in het DNA van de publieke sector en de markt verankerd en komt in het handelen tot uiting. Dit geldt voor zowel de (eigen) bedrijfsvoering en cultuur, als voor de producten en diensten die worden geleverd en afgenomen.”

De ambitie kan worden gebruikt om D&I binnen de eigen organisatie uit te dragen. Dit kan een start zijn voor het volgen van een eenduidige en een duidelijke koers omtrent D&I. Daarnaast kan deze ambitie worden gebruikt als houvast om D&I te verankeren in aanbestedingen. Dit zodat zowel aanbestedende diensten als marktpartijen hun eigen bijdrage leveren en worden gestimuleerd om ook echt met D&I aan de slag te gaan.

Naast de ambitie heeft de Buyer Group ook een lange termijn doelstelling geformuleerd. De doelstelling richt zich zowel op interne als externe organisatieverandering en richt zich wederom op de gehele keten. De doelstelling luidt:

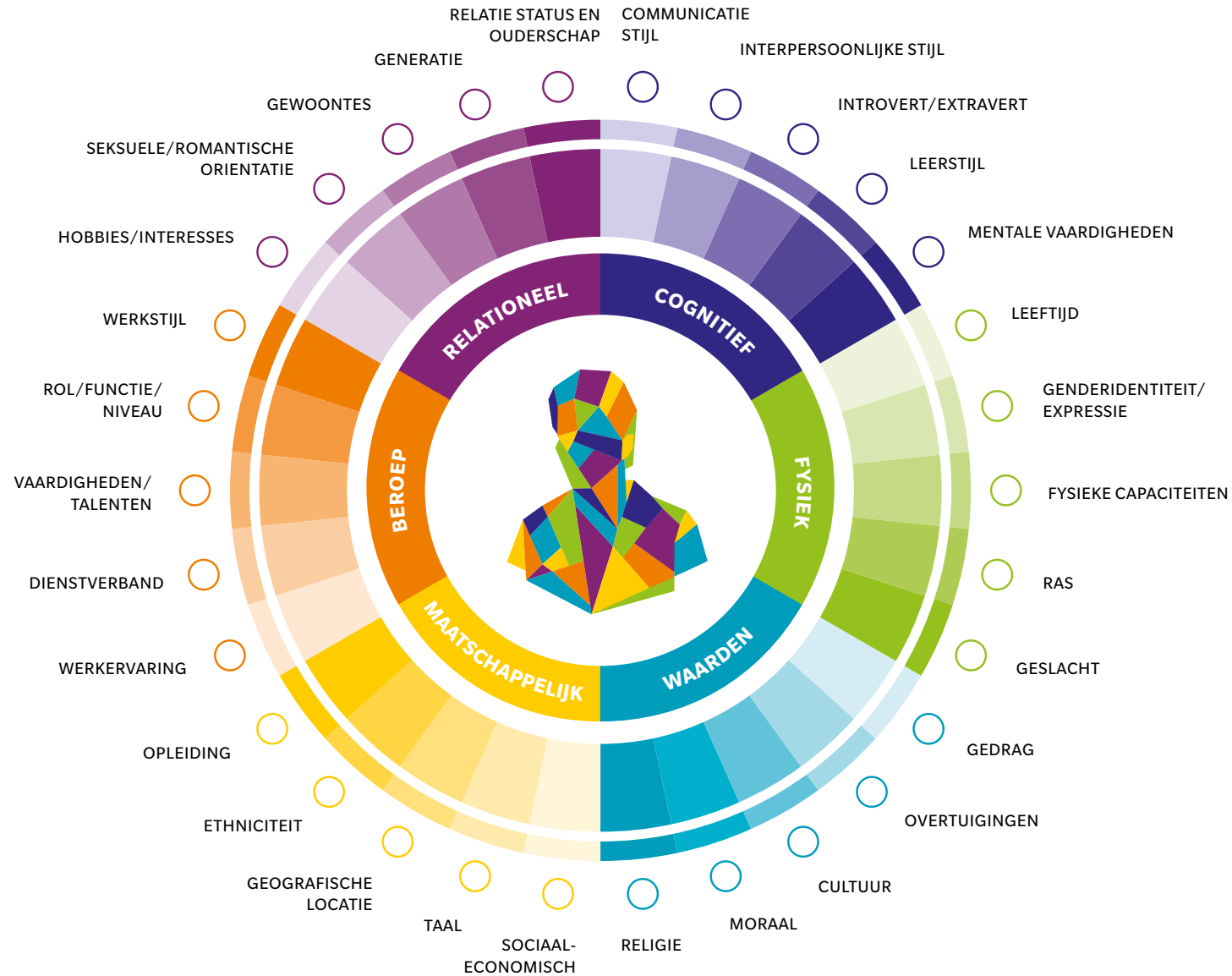
“In 2030 is D&I vanzelfsprekend. Alle schakels in de keten hebben een divers personeelsbestand en een inclusieve organisatiecultuur. Ook kijken ze door een D&I bril naar opdrachten en brengen D&I daadwerkelijk in de praktijk tot uitvoering.”

2.2 Definities

De begrippen diversiteit en inclusie worden vaak naast en door elkaar gebruikt, maar er is wel een verschil.

Diversiteit

Diversiteit gaat om de mix van de unieke kenmerken en eigenschappen van mensen. Diversiteit zegt iets over verhoudingen, aantallen en percentages en is hier ook in uit te drukken. Diversiteit is dus meetbaar. Diversiteit is in verschillende dimensies uit te drukken. Op de volgende pagina zijn deze diversiteitsdimensies van het Korn Ferry Dimensions of Diversity Model opgenomen.



Figuur 1: The Korn Ferry Dimensions of Diversity Model¹

¹ <https://focus.kornferry.com/employee-engagement/4-steps-to-a-more-diverse-equitable-and-inclusive-organisation/>.

De dimensies geven een vergaande invulling aan het begrip diversiteit, maar er kan dan ook op meerdere manieren invulling worden gegeven aan diversiteit. Het doel van het weergeven van de dimensies is om het begrip diversiteit inzichtelijk te maken en houvast te bieden, zonder de suggestie te willen wekken dat het de enige of de volledige definitie van het begrip behelst.

De diversiteitsdimensies geven weer op welke gebieden individuen van elkaar kunnen verschillen. Het kan daardoor gebruikt worden om te analyseren in hoeverre teams, afdelingen en organisaties divers zijn en op welke gebieden ze eventueel meer divers willen worden.

Inclusie

Inclusie gaat over 'hoe' met de diversiteitsmix wordt omgegaan.

Inclusie gaat dus over houding, gedrag, waarden en spelregels van en tussen mensen. Inclusie ziet toe op het gedrag en de sociale normen die ervoor zorgen dat alle mensen zich gerespecteerd en gezien voelen en ervaren dat ze deel uitmaken van een groter en gezamenlijk geheel. Net als diversiteit is inclusie op te delen in dimensies.

Op de volgende pagina onderscheidt het model van Gartner zeven verschillende dimensies van inclusie.

De relatie tussen diversiteit en inclusie

Diversiteit en inclusie kunnen niet zonder elkaar. Wanneer je alleen aandacht geeft aan het vergroten van diversiteit in een team of organisatie en niets doet aan het verbeteren van inclusie, dan is de kans groter dat er door de verschillen meer afstand tussen (groepen) medewerkers ontstaat. Diversiteit en inclusie versterken elkaar. Door oog te hebben voor zowel diversiteit als inclusie weet iedereen

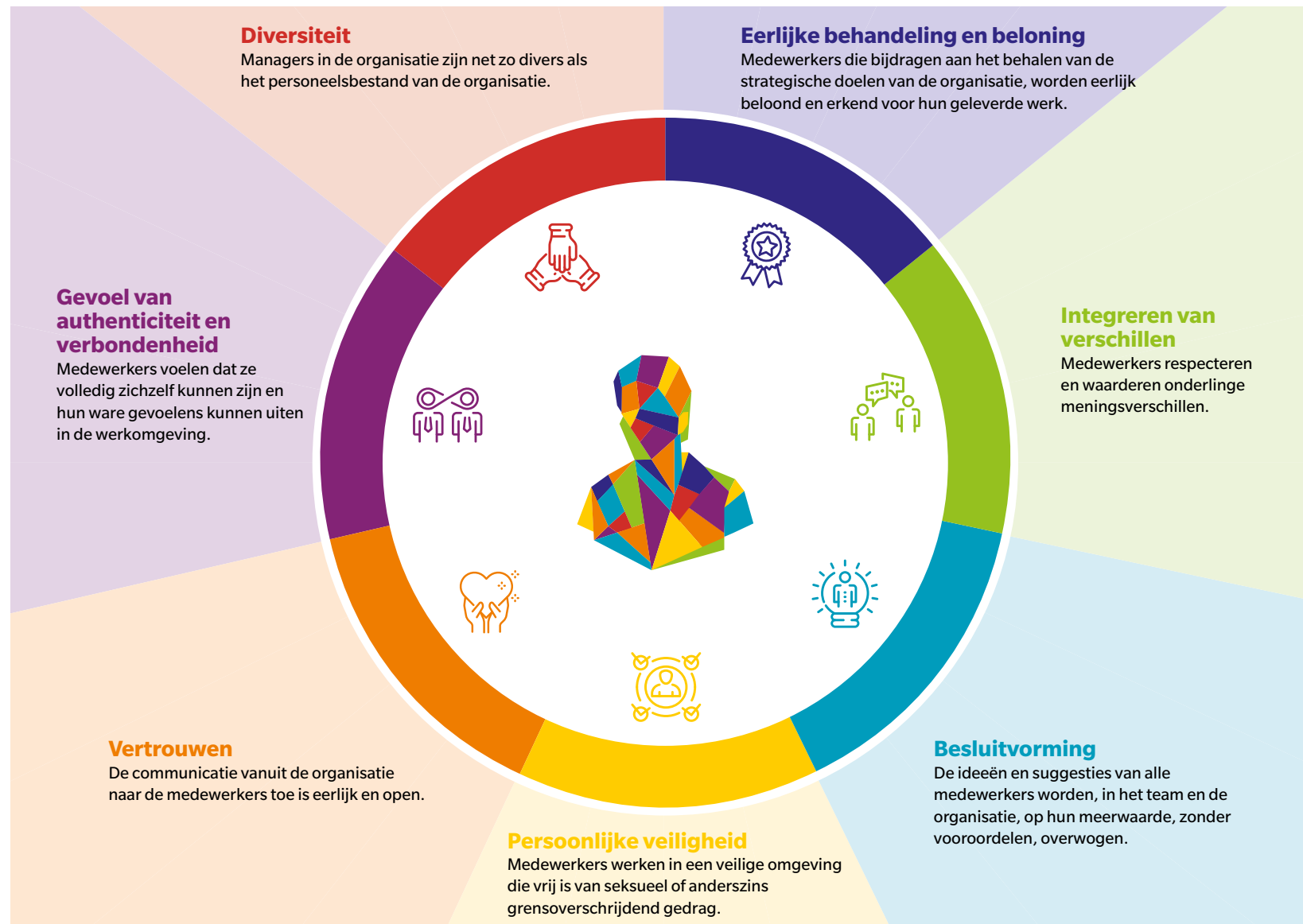
dat de onderlinge verschillen geen belemmering vormen, maar juist van waarde zijn. Diverse teams zijn creatiever in het verzinnen van oplossingen en dragen bij aan innovatie. Diversiteit en Inclusie kan daarom een positieve impact hebben op het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Daarnaast hebben private organisaties die goed scoren op D&I volgens de rijksoverheid vaak een hogere omzet, mede doordat ze weten hoe ze uiteenlopende klantgroepen moeten bereiken en een beter imago hebben. Dit vergroot tevens de overlevingskansen van de organisatie. Tot slot is hun personeel loyaler en meer tevreden dankzij de impact van Diversiteit en Inclusie.²

Social return

Veel aanbestedende diensten hanteren al een inkoopbeleid dat een overlap heeft met D&I, namelijk Social Return beleid. Social Return is bedoeld om participatie en werkgelegenheid te stimuleren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij gaat het om mensen in kwetsbare posities (veelal de 'participatiedoelgroep') te betrekken bij het uitvoeren van de opdracht. Vaak (niet altijd) gaat het hierbij om praktijkgeschoold werk. Daarom is er voor D&I onderscheid gemaakt tussen de inhuur van professionals en inkoop van adviesdiensten waarbij het academisch geschoold werk betreft. Ook wordt hierbij gekeken naar de andere dimensies van D&I en ligt de focus niet alleen op 'participatie' of 'afstand tot de arbeidsmarkt'. Social Return wordt al lange tijd met succes toegepast in aanbestedingen. Wij geloven dat ook D&I deze potentie heeft!

² <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gelijke-behandeling-op-het-werk/culturele-diversiteit-werkvloer>.



Figuur 2: Gartner's Inclusion Index³

3 <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/how-to-measure-dei.pdf>.

3. AANJAGEN, VOORBEREIDEN, TOEPASSEN

Dit hoofdstuk bespreekt de bijdrage die aanbestedende diensten kunnen leveren aan de verbetering van D&I. Er wordt onderscheid gemaakt tussen het aanjagen van D&I in de eigen organisatie, het voorbereiden met de behoeftesteller en marktpartijen tijdens inkooptrajecten en het toepassen van D&I gedurende de opdracht. Voor elk onderdeel kunnen de dimensies van diversiteit en inclusie, zoals in het vorige hoofdstuk afgebeeld en beschreven, worden gebruikt.

Dit hoofdstuk begint met het onderdeel aanjagen, waarin we bespreken wat aanbestedende diensten kunnen doen om te zorgen dat men binnen de eigen organisaties de juiste (beleids)kaders creëren om D&I toe te passen in aanbestedingen. Vervolgens beschrijft dit hoofdstuk hoe aanbestedende diensten die D&I willen meenemen in hun aanbestedingen, dit op een gedegen manier voorbereiden. Tot slot komt het toepassen van D&I in de aanbesteding en tijdens de uitvoering van de opdracht aan de orde.

3.1 Aanjagen

D&I thema's raken de hele organisatie. Inkopers en inkoop uitvoeringsorganisaties binnen aanbestedende diensten zijn in de regel niet verantwoordelijk voor het opstellen van strategieën en beleid. Het is daarom niet logisch inkopers te vragen om beleid en strategieën op te stellen. Toch kunnen inkopers wel een rol spelen in de totstandkoming van beleid en strategie op het gebied van D&I, namelijk door de thema's aan te jagen en waar mogelijk op de besluitvormingsagenda's te zetten.

Om D&I te verankeren binnen inkoop, is het van belang dat er op strategisch niveau wordt besloten hoe de organisatie met D&I omgaat en hoe inkoop hier aan kan bijdragen. Op deze manier wordt er binnen de organisatie op een consistente manier D&I beleid gemaakt en toegepast. Vervolgens is het van belang dat er besluiten worden genomen over (het meten van) de doelstellingen op het gebied van D&I en de rol van inkoop. Daarmee legitimeren strategische besluiten over D&I de toepassing ervan in inkooptrajecten.

1. **Bepaal de D&I koers voor jouw organisatie.** D&I is en blijft maatwerk. Begin met het bepalen van een heldere definitie en een ambitie die past bij de organisatie. Bepaal de dimensies waarop je inzet (laat je hierbij inspireren door de definities en dimensies uit hoofdstuk 2).
2. **Veranker D&I in het eigen organisatiebeleid.** Stel D&I beleid op dat past bij de koers en doelen van de organisatie. Om te zorgen dat het uitvoerbaar blijft, is het belangrijk om niet alleen lange termijn doelstellingen te formuleren, maar ook concrete tussendoelstellingen te hebben. Hoewel het niet de rol van de inkoopfunctie is om beleid op te stellen, kan inkoop een belangrijke aanjager zijn van het opstellen van het juiste, haalbare D&I beleid. Inkopers van aanbestedende diensten kunnen namelijk de schakel zijn tussen de beleidsafdeling van de eigen organisatie en de markt.
3. **D&I in inkoopbeleid en inkoop in D&I beleid.** Als de ambitie en doelstellingen zijn vastgelegd, is het zaak dat D&I een plek krijgt in het inkoopbeleid. Op deze manier kan D&I concreet verankeren in *aanbestedingen, actieplannen* en

aanbestedingskalenders. Een dergelijk gelaagde aanpak, waarin D&I terugkomt op strategisch-, tactisch- en operationeel niveau, heeft de hoogste kans van slagen. Zo is er verbinding tussen de organisatievisie, beleid en inkoop.

4. **Zorg voor voldoende draagvlak binnen je organisatie.**

Voldoende draagvlak voor D&I is nodig, omdat diversiteits- en inclusiemaatregelen niet altijd succesvol zijn, maar ook om het D&I-beleid te laten slagen.⁴ Divers en inclusief inkopen staat of valt dan ook met voldoende draagvlak binnen alle lagen van de interne organisatie. Bijvoorbeeld: zorg ervoor dat een bestuurslid op het hoogste niveau D&I in zijn of haar portefeuille heeft en wijs D&I ambassadeurs aan binnen de organisatie. Hiermee voorkom je dat niemand verantwoordelijk is om op strategisch niveau over D&I na te denken en actie te ondernemen. Wanneer er weinig draagvlak is binnen de organisatie, kan het helpen om de voordelen van D&I inzichtelijk te maken.

– *Betrek de juiste stakeholders*: diversiteit en inclusie zijn thema's waar verschillende afdelingen binnen organisaties 'iets van moeten vinden'. Het is daarom verstandig om op voorhand een stakeholderanalyse te maken. Voorbeelden van relevante stakeholders zijn:

- a. de HR afdeling
- b. de afdeling die gaat over juridische zaken
- c. de directie
- d. de verschillende managementlagen
- e. andere collega's

5. **Organiseer een duurzame dialoog met de markt, gericht op ontwikkeling van D&I.** Momenteel wordt het thema D&I besproken in de Buyer Group. Om D&I door te ontwikkelen en op de agenda te houden, is het zaak om na voltooiing van de

Buyer Group een dialoog te organiseren waar marktpartijen, overheidsorganisaties en kenniscentra aan deelnemen. Hier zijn verschillende mogelijkheden voor, bijvoorbeeld:

- a. Een dialoog op strategisch niveau, waarin we vooruit kijken en bespreken in welke richting overheidsorganisaties en marktpartijen D&I willen ontwikkelen, met ondersteuning van kennisorganisaties.
- b. Een dialoog op tactisch niveau, waarin overheidsorganisaties en marktpartijen mogelijkheden bespreken om invulling te geven aan de ambities en doelen die op strategisch niveau zijn vastgesteld.
- c. Een dialoog op zowel strategisch- als tactisch niveau, waarin we vooruit kijken en bespreken in welke richting overheidsorganisaties en marktpartijen D&I willen ontwikkelen en waarin we de invulling van de ambities en doelen bespreken op tactisch niveau.

Blijvend in gesprek zijn met de markt is essentieel. Ook is het essentieel om oog te blijven houden voor mogelijke blinde vlekken of onderwerpen die niet worden besproken. Zo voorkomen publieke organisaties dat partijen in aanbestedingen worden bevoordeeld of benadeeld. Zorg er daarnaast voor dat, op welk niveau de dialoog ook wordt gevoerd, intern alle niveaus in contact staan met elkaar om de haalbaarheid van de plannen te waarborgen.

6. **Evalueer de uitkomsten van de D&I visie en het beleid.**

Organisaties die al een visie en beleid hebben op het gebied van D&I kunnen dit periodiek evalueren, bijvoorbeeld aan de hand van de behaalde resultaten die met de inkopen zijn verwezenlijkt. Op die manier kunnen de ontwikkelingen op het gebied van D&I binnen de organisatie als uitgangspunt worden meegenomen in nieuw beleid.

⁴ <https://www.ser.nl/nl/actueel/Nieuws/draagvlak-DI-beleid>.

3.2 Voorbereiden

1. Wees transparant in de keuzes die worden gemaakt rondom D&I.

Voor marktpartijen is het van belang te weten welke ambities en doelen aanbestedende diensten nastreven. De Buyer Group draagt hier aan bij, maar is geen eindpunt. Het is daarom wenselijk om transparant te zijn over de uitkomsten van de strategische keuzes omtrent D&I en hoe deze worden vertaald in de aanbestedingen van de aanbestedende diensten. Anderzijds is het wenselijk om met de interne behoeftezoekers in alle openheid te bespreken welke afruil er moet worden gemaakt om D&I onderdeel uit te laten maken van de opdracht. Als het de wens is om de inzet van een bepaalde doelgroep te stimuleren als onderdeel van een opdracht, dan moeten marktpartijen wel de mogelijkheid krijgen om daaraan te voldoen.

2. Breng de huidige situatie in kaart.

Om D&I te kunnen door ontwikkelen binnen organisaties, is het handig om te weten wat er goed gaat en wat beter kan. Breng daarom de huidige situatie in beeld met een nulmeting en gebruik de resultaten om te bepalen waar de organisatie winst kan behalen. Het is belangrijk om hierbij op te merken dat, om een volledig overzicht te krijgen, medewerking van de werknemers noodzakelijk is. De AVG beperkt werkgevers namelijk in de data die zij over hun werknemers mogen verzamelen. Daarnaast is het meten van een aantal diversiteitsdimensies een gevoelig onderwerp. Om zaken meetbaar, inzichtelijk en deelbaar te maken is het dus van belang om de mogelijkheden te bespreken met juristen en de functionaris gegevensbescherming. Zorg er daarnaast voor dat je het D&I *Ambitiweb* invult voor alle aanbestedingen, zodat er per aanbesteding kan worden bepaald wat de bijdrage aan D&I is.

3. Pas dialoog of marktconsultatie toe voor procedure.

Het heeft in veel gevallen meerwaarde om met de markt in dialoog te treden voor of tijdens de aanbesteding of een marktconsultatie te houden. Door vooraf informatie op te halen

bij potentiële inschrijvers, kun je beoordelen hoe zij naar D&I kijken en hoe zij de thema's aanpakken. De kans dat één van de twee organisaties (aanbestedende dienst of marktpartij) D&I verder brengt tijdens de opdracht is groot, omdat of de marktpartij leert van de aanbestedende dienst of andersom. Door heldere en duidelijke communicatie kan wederzijds begrip ontstaan ten aanzien van wat wordt bedoeld met D&I en hoe je daar concreet invulling aan geeft. [Hier](#) kun je vinden hoe je inzicht krijgt in de markt.

4. Maak effectmonitoring mogelijk.

Zorg dat contractmanagement kan monitoren en sturen op de gestelde doelen met D&I-gerelateerde KPI's. Zo ontstaat ook meer inzicht in wat wél en wat wellicht minder effect heeft. Houd in gedachten dat het enige tijd kan duren voordat effecten zichtbaar zijn, zeker op het gebied van inclusie. Het veranderen van gedrag is een traag proces. Trek vooral geen overhaaste conclusies ten aanzien van de invloed van D&I gerelateerde KPI's in relatie tot bepaalde effecten.

5. Organiseer het projectteam zo dat alle belangrijke actoren zijn vertegenwoordigd en blijf voortdurend in gesprek met je opdrachtgever/behoeftezoekster/projectleider.

Om te zorgen dat er in een aanbestedingsteam integraal wordt gestuurd op D&I, is het van belang om met zoveel mogelijk belangrijke actoren aan tafel te zitten. Bijvoorbeeld: inkoop, de inhurende manager, contractbeheer, contractmanagement, productdeskundige, HRM, JZ, D&I adviseurs en beleidsadviseur. Zorg tevens dat de opdrachtgever onderdeel is van je projectteam of voldoende wordt geïnformeerd over de voortgang van het project en eventuele keuzes die worden gemaakt. Een belangrijk signaal van de bedrijven uit de Buyer Group is dat inhurende managers vaak nog onvoldoende bewust zijn van hun rol rondom D&I. Zij kiezen vaak toch op basis van bias ('dezelfde persoon') wanneer bedrijven een divers aanbod van professionals aanbieden.

6. **Kennisdeling binnen de organisatie.** Met voldoende kennis in je organisatie borg je dat je de haalbaarheid van de maatregelen of oplossingen van inschrijvers kunt beoordelen en dat ze ook in de praktijk worden uitgevoerd.
7. **Laat ruimte open voor creatieve oplossingen in de uitvoering.** Aangezien D&I een nieuw thema is binnen aanbestedingen, is het mogelijk dat er tijdens de uitvoering van de opdracht, oplossingsrichtingen worden bedacht waar vooraf niet bij stil is gestaan. Door ruimte te reserveren in de aanbesteding voor dergelijke creatieve oplossingen gedurende de opdracht, kunnen deze oplossingen toch worden toegepast.

3.3 Toepassen

1. **Geef voldoende gewicht aan D&I in relatie tot prijs.**
Een belangrijke succesfactor voor goede D&I oplossingen en inschrijvingen uit de markt is dat kwaliteit (en daarmee ook D&I) voldoende gewicht krijgt in relatie tot de prijs. Bij het toepassen van een sterkere weging voor kwaliteit kunnen te hoge prijzen eventueel worden ondervangen door het hanteren van een plafondprijs. Om deze ambities te realiseren, is een sterkere weging van kwaliteit nodig.
2. **Vraag een 'Ontwikkelplan' uit als gunningcriterium en neem de gemaakte afspraken op in je contract.**
De inschrijver zal worden gevraagd om zijn of haar eigen visie, doelstellingen en voorgenomen prestaties vast te leggen in een 'ontwikkeldocument'. Een ontwikkeldocument kan betrekking hebben op de organisatie van de opdrachtgever, maar eventueel ook op de marktpartij zelf. Voor een goede controle van de effectiviteit van het ontwikkelplan is het aan te raden om in ieder geval heldere doelstellingen op te nemen in het document. Het is belangrijk dat marktpartijen hierbij rekening houden met de juridische kaders die gelden. Een voorbeeld van een onderdeel

dat kan worden opgenomen in het ontwikkelplan: de wijze waarop structuren en patronen in de samenleving, die bijdragen aan het ontstaan van seksueel grensoverschrijdend gedrag, kunnen worden doorbroken. Denk daarbij aan machtsverschillen, vooroordelen over specifieke bevolkingsgroepen en een gebrek aan diversiteit en inclusie.

3. **Vraag concrete prestatieafspraken (KPI's) uit.** Het uitvragen van KPI's op het gebied van D&I in aanbestedingen heeft drie functies, namelijk:
 1. De mogelijkheid om goed contractmanagement te voeren en te controleren of de gemaakte afspraken worden nagekomen.
 2. Het in kaart brengen van de haalbaarheid van doelstellingen. Dit omdat het zeker in de beginfase goed mogelijk is dat doelen soms moeilijker (of juist makkelijker) haalbaar zijn dan gedacht.
 3. Vergelijken en delen van successen of lessons learned op het gebied van D&I in aanbestedingen. Als de doelen behaald zijn, kan gekeken worden naar de acties die zijn gerealiseerd en tot succes hebben geleid.

Het is noodzakelijk dat KPI's meetbaar zijn en dat de gegevens periodiek beschikbaar zijn of worden gesteld. Daarnaast is het van belang om met elkaar in gesprek te blijven over de te behalen D&I prestaties. Het is belangrijk om naar elkaar te luisteren en samen te zoeken naar doelen en methoden die werken. Controle op de KPI's kan ook worden gekoppeld aan het belonen van partijen als ze de doelen hebben behaald. Het is de vraag of straffen helpt, want D&I zit momenteel in de pioniersfase. Hierdoor is het mogelijk dat sommige maatregelen niet het gewenste resultaat opleveren. Door een plan van aanpak uit te vragen kun je de markt vragen om zelf te bepalen welke prestaties ze willen en kunnen behalen. Hierbij is het belangrijk om duidelijke beoordelingsaspecten te

formuleren. Ook is het van belang om in het proces ruimte vrij te houden om samen met de inschrijver de plannen te concretiseren in de vorm van heldere prestatieafspraken.

Voorbeelden van deelthema's waarop KPI's kunnen worden opgesteld zijn:

- samenstelling van het medewerkersbestand;
- in-, door- en uitstroom;
- medewerkersbetrokkenheid (voor organisatie of onderdelen van organisaties);
- cultuur van de organisatie (hoe ervaren medewerkers de cultuur);
- eerlijke beloning (verschil in salaris tussen onder andere gender, leeftijd, opleidingsniveau, etc.);
- persoonlijke veiligheid op de werkvloer.

Een deel van de bovenstaande KPI's kan worden uitgevraagd met behulp van een medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Dit onderzoek kan vervolgens geanonimiseerd beschikbaar worden gesteld. Om meer te weten te komen over het meten van personeelsgegevens, zie het rapport [Meten is Weten](#) van de SER.

4. Maak D&I onderdeel van de inhoud van de opdracht.

Onderzoek of het mogelijk is om D&I toe te voegen aan de inhoud van de opdracht. Als er bijvoorbeeld onderzoek wordt gedaan onder de bevolking, probeer hier dan diversiteitsdimensies in op te nemen, zodat je deze in kaart brengt en de D&I aspecten inzichtelijker worden.

5. Communiceer helder waar de organisatie van de opdrachtgever behoefte aan heeft op het gebied van D&I.

Als de organisatie van de opdrachtgever wil dat de inzet van het personeel van de marktpartij de diversiteit binnen de eigen organisatie vergroot, is het noodzakelijk dat marktpartijen weten hoe zij de organisatie kunnen aanvullen.

6. Bepaal welke prestaties de organisatie van de opdrachtgever moet leveren.

Ook de organisatie van de opdrachtgever kan prestaties leveren tijdens de looptijd van de overeenkomst, namelijk op het gebied van inclusie. Onder ingehuurd personeel kan worden onderzocht of zij zich onderdeel voelen van het team of de organisatie.

7. Houd doelstellingen bij middels monitoring en gebruik bestaande monitoringstools.

Monitor welke resultaten worden behaald tijdens het uitvoeren van de looptijd van de overeenkomst. Hiervoor kan de door de leverancier aangeleverde managementinformatie gebruikt worden. Zo wordt inzichtelijk welke doelstellingen wel of niet zijn behaald. Voor het monitoren van de resultaten kun je rapportages laten aanleveren door leveranciers. Het is van belang dat de informatie relevant is. Voor het monitoren van D&I in aanbestedingen is er een bestaande tool, namelijk de *MVI-zelfevaluatiETOOL*, waarin je op organisatieniveau bijhoudt in welke aanbestedingen D&I is opgenomen.

8. Zorg voor voldoende capaciteit, kennis en de juiste competenties tijdens contractmanagement.

Als een plan van aanpak wordt uitgevraagd waar D&I onderdeel van is en wat je uitvoert tijdens de contractperiode, is goed contractmanagement essentieel. Thema's die nog weinig zijn toegepast binnen inkoop kunnen gevoelig liggen. Het is van belang dat een contractmanager over de juiste competenties beschikt om hier goed mee om te kunnen gaan. Hierbij ligt de focus op een goede relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. We doelen op competenties, zoals:

- De bekwaamheid om in dialoog te blijven met de leverancier of om in samenwerking met de opdrachtgever duurzaamheid naar een hoger niveau te tillen gedurende het contract (sociaal vaardig).
- Proactief in plaats van reactief contractmanagement.
- Intrinsieke motivatie voor D&I.

9. Blijf regelmatig in gesprek met je leverancier. Tijdens de contractfase is het van belang om in contact te blijven met je leverancier om ervoor te zorgen dat ook tijdens deze fase keuzes worden geoptimaliseerd en dat er innovatie plaatsvindt. Dit kan onderdeel zijn van de ontwikkelafspraken die zijn gemaakt.

10. Koppel een beloning aan het behalen van de afgesproken prestaties. Bij het vaststellen van KPI's met de inschrijver kan er op verschillende manieren een beloning worden gekoppeld aan het behalen van één of meerdere KPI's:

- a. Voor elke behaalde KPI wordt een bonus uitgekeerd die gezamenlijk tijdens de concretiseringfase wordt bepaald.
- b. Een deel van de opdrachtsom wordt afhankelijk gemaakt van het behalen van de afgesproken KPI's, bijvoorbeeld 5%.
- c. Het behalen van de KPI's is een voorwaarde voor een eventuele verlenging van het contract.

Bedenk goed wat de verhoudingen zijn in de markt waarin de aanbesteding wordt uitgezet. Grotere marktpartijen kunnen wellicht personeel aanbieden dat de diversiteit verhoogt bij de publieke organisatie, terwijl kleinere partijen dit niet kunnen en vanwege hun omvang minder snel op de vraag kunnen inspelen. Dit hoeft echter niet te betekenen dat deze partijen geen divers personeelsbestand hebben. Probeer te zoeken naar partijen die het thema graag verder willen brengen en hier samen over na willen denken.

Om niet telkens het wiel opnieuw uit te hoeven vinden, is het voornemen om D&I criteria die succesvol zijn toegepast in aanbestedingen op te nemen in de *MVI criteriatool*. Een bijkomend voordeel is dat andere aanbestedende diensten hier ook gebruik van kunnen maken.

4. VOORBEELDEN

Dit hoofdstuk bespreekt voorbeelden van de toepassing van D&I in aanbestedingen.

4.1 Aanbesteding Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat heeft recent de aanbesteding *Assessments en Selectie Rijkstraineeprogramma's* in de markt gezet. Hierin hebben zij de volgende eis en wens toegepast m.b.t. het bevorderen van diversiteit en inclusie.

Eis

Opdrachtnemer tekent binnen 1 jaar na de ingangsdatum van de raamovereenkomst het Charter Diversiteit van de SER Diversiteit in Bedrijf. Ook de opdrachtnemer committeert zich aan de afspraken en/of zet een vergelijkbaar instrument in waarmee de opdrachtnemer zich committeert aan zelf opgestelde doelen om D&I op de werkvloer te bevorderen.

Wens

Op welke wijze gaat de inschrijver invulling geven aan het selecteren van een diverse en inclusieve groep?

Hoe wordt geborgd dat het selecteren van kandidaten bias-free wordt uitgevoerd? Hierbij dien je in de beantwoording in te gaan op de innovatieve aanpak en het bijbehorende resultaat.

4.2 Aanbesteding Veiligheidsregio Utrecht

De veiligheidsregio Utrecht heeft recent een raamovereenkomst *Uitzendkrachten* aanbesteed. In deze aanbesteding was tevens een wens opgenomen omtrent D&I.

Wens

De opdrachtnemer dient zich zoveel mogelijk in te spannen om succesvol samen te werken. De opdrachtnemer werft mensen op basis van hun capaciteiten en laat zich niet leiden door de culturele achtergrond, fysieke of mentale beperking, genderidentiteit, geloofsovertuiging, geaardheid of leeftijd.

Inschrijver toont dit aan door de volgende aspecten uit te werken:

1. Diversiteit stimuleren – De inschrijver werkt uit hoe diversiteit wordt gestimuleerd met behulp van de werving van uitzendkrachten. Ook wordt de manier waarop diversiteit bij de opdrachtgever kan worden gestimuleerd uitgewerkt. De inschrijver dient dit te onderbouwen met voorbeelden van organisaties die vergelijkbaar zijn met de organisatie van de opdrachtgever.
2. Social Return is één van de uitgangspunten van het inkoopbeleid van de opdrachtgever. Daarom dient de inschrijver in te gaan op de manier waarop zij een bijdrage levert aan het betrekken van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt bij de uitvoering van de opdracht en/of het algemene beleid.
3. Succesvolle plaatsing – De inschrijver werkt uit welke inspanningen verricht zullen worden om succesvolle plaatsingen – van het begin tot het eind – van werknemers bij de opdrachtgever te realiseren. De inschrijver kan dit onderbouwen met voorbeelden van vergelijkbare organisaties.

4.3 Aanbesteding gemeente Amsterdam

De gemeente Amsterdam publiceerde eind 2018 de aanbesteding voor de inzet van *uitzendkrachten*. Eén van de subgunningscriteria waarop de gemeente beoordeelde was “Inclusie en Diversiteit”. De Inclusiewijzer vormde het belangrijkste beoordelingscriterium en de gemeente gaf aan te streven naar kwalitatieve verbetering van het selectieproces om de kansen van kandidaten gelijk te trekken. Het advies was dat er slechts naar werk- en/of privésituaties wordt gevraagd indien dit relevant is voor de functie. Daarnaast stond de gemeente in de raamovereenkomst het voortrekken van uitzendkrachten om een andere reden dan kwaliteit, tarief en beschikbaarheid niet toe.

Jurisprudentie: D&I, privacy en voorkeursbeleid

Een afgewezen inschrijver spande een kort geding aan, met als motivatie dat het subgunningscriterium in strijd is met de privacyregels. Dit omdat zij tijdens de intakegesprekken zouden moeten vragen of iemand bijvoorbeeld mantelzorger of lid van een LHBTI+ groep is, om dit vervolgens bij het aanbieden van deze kracht kenbaar te maken aan de gemeente. Deze partij meende dit te kunnen destilleren uit de motivering die was toegevoegd aan de gunningsbeslissing. Volgens de rechter is voldoende gebleken dat de tussenkomende partij een werkwijze zou toepassen die niet in strijd is met de privacyregels.

Ook hadden de tussenkomende partijen gunstige voorwaarden gesteld voor mantelzorgers. De klager vond dat dit ‘voorkeursbeleid’ had moeten leiden tot ongeldigheid van de inschrijvingen. Volgens de rechter gaat het in de casus niet om voorkeursbeleid en is het daarom niet in strijd is met regelgeving omtrent gelijke behandeling. De inzet zag namelijk niet specifiek toe op de arbeidsplaatsen van de gemeente. In deze uitspraak werd de aanbestedende

dienst door de rechter in het gelijk gesteld. Het feit dat deze zaak voor de rechter kwam, maakt wel duidelijk dat de grenzen van het aanbestedingsrecht worden opgezocht bij een dergelijk maatschappelijk vooruitstrevend gunningscriterium.

4.4 Overzicht van (andere) voorbeelden

Aanbestedende Dienst	Aanbesteding	In de aanbesteding:			Korte samenvatting belangrijkste punten: (zie voor een volledige beschrijving de relevante aanbestedingsdocumenten)
		Beschrijving van de opdracht	Subgunnings-criterium	Bijzondere eis aan de uitvoering	
Gemeente Amsterdam	Europese aanbesteding Inzet van Uitzendkrachten (2019)		•		Plan van Aanpak voor specifieke D&I-doelstellingen van de organisatie.
Gemeente Den Haag	Raamovereenkomst Uitzendkrachten (2020)		•	•	Plan van Aanpak extra inspanningen om D&I te bevorderen. Inspanningsverplichting afspiegeling beroepsbevolking, verplichte jaarlijkse afstemming met diversiteits-contactpersoon, actief beleid voor uitvoering opdracht op non-discriminatie (bv. NBBU/ABU), integriteit, ongepast gedrag, klachtenprocedure, vertrouwenspersoon, binnen vier weken passende maatregelen (anders sancties of ontbinding).
Categorie 'Duurzame Inzetbaarheid Rijksoverheid (Rijkswaterstaat Corporate Dienst)	Assessments en selectie Rijkstraineeprogramma's (2021)		•	•	Plan van aanpak voor bias-free selecteren van diverse en inclusieve groep. Ondertekening Charter Diversiteit en/of inzet van vergelijkbaar instrument binnen 1 jaar na ingangsdatum.
	Assessments Rijksoverheid (2022)		•	•	Bias-free werven/selecteren bij traditionele assessments. Verwerking van persoonsgegevens voor dit doel is expliciet verboden. Afspraken worden vastgelegd in het Charter Diversiteit. Ondertekening Charter Diversiteit en/of inzet van vergelijkbaar instrument binnen 6 maanden na ingangsdatum.
	Het schrijven van vacatureteksten en jobbranding (2022)	•		•	Expliciet opgenomen in de beschrijving van de opdracht: 'Het doel van de opdracht is één opdrachtnemer te selecteren die in staat is online/offline, wervende, diverse, inclusieve en doelgroepgerichte vacatureteksten op te stellen voor de deelnemers, afnemers en vacaturehouders.' Toetsen en verbeteren vacatureteksten D&I en uitwerking advies/onderbouwing. Ondertekening Charter Diversiteit en/of inzet van vergelijkbaar instrument binnen 1 jaar na ingangsdatum.
Categorie 'ICT Inhuur' (ministerie van Economische Zaken en Klimaat, t.b.v. DJI en de Justitiële ICT Organisatie)	ICT Inhuur (2022)			•	Ondertekening Charter Diversiteit en/of inzet van vergelijkbaar instrument binnen 1 jaar na ingangsdatum.

Figuur 1: overzicht van (andere) voorbeelden

Aanbestedende Dienst	Aanbesteding	In de aanbesteding:			Korte samenvatting belangrijkste punten: (zie voor een volledige beschrijving de relevante aanbestedingsdocumenten)
		Beschrijving van de opdracht	Subgunnings-criterium	Bijzondere eis aan de uitvoering	
Veiligheidsregio Utrecht	Raamovereenkomst Uitzendkrachten		•		De opdrachtnemer dient zich zoveel mogelijk in te spannen om succesvol samen te werken. De opdrachtnemer werft mensen op basis van hun capaciteiten en laat zich niet leiden door culturele achtergrond, fysieke of mentale beperking, genderidentiteit, geloofsovertuiging, geaardheid of leeftijd. Het volgende wordt uitgewerkt: • Het stimuleren van diversiteit bij de werving van uitzendkrachten (en specifiek bij de opdrachtgever). Onderbouwing met voorbeelden van vergelijkbare organisaties. • De wijze waarop een bijdrage wordt geleverd aan het betrekken van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt bij de uitvoering van de opdracht en/of in het algemene beleid. • Inspanningen om een succesvolle plaatsing – van het begin tot het eind – van medewerkers bij de opdrachtgever te realiseren. Mogelijke onderbouwing met voorbeelden van vergelijkbare organisaties.
Categorie 'Inhuur Professionals' Rijksoverheid (ministerie van Infrastructuur en Waterstaat)	Auditdiensten, inkoopdiensten, interim management en organisatieadvies (2022).			•	Ondertekening Charter Diversiteit en/of inzet van vergelijkbaar instrument binnen 1 jaar na ingangsdatum. Voortgang kan worden opgevraagd.
Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	Pilot ter versterking van de kwaliteitszorg van schoolbesturen in het voortgezet onderwijs (2014).		•	•	Beantwoording van ja/nee vragen over het personeelsbeleid van de inschrijvende organisatie met betrekking tot D&I. Het gaat om 4 vragen, die maximaal 12,5 punten per vraag kunnen opleveren. Ondertekening Charter Diversiteit en/of inzet van vergelijkbaar instrument binnen 1 jaar na ingangsdatum.
	Diensten ten behoeve van internationalisering (2020).		•		Vragen en toelichting t.a.v. het personeelsbeleid en toelichting (zie toelichting wordt niet beoordeeld, toelichting op evt. beleid is verplicht).
	Ontwikkeling van een meertalig leerling volgsysteem voor het funderend onderwijs van Caraïbisch Nederland.		•	•	Plan van aanpak voor gekozen MVI-thema. Monitoring van het gekozen thema (wijze wordt na gunning vastgelegd).

Figuur 1: overzicht van (andere) voorbeelden

5. MEER LEZEN

[Diversiteit en inclusie | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden.](#)

[Diversiteit in Bedrijf | SER Diversiteit in Bedrijf.](#)

COLOFON

Deze marktvisie beschrijft de ambitie van de leden van de Buyer Group Inhuur en Adviesdiensten. De leden van deze Buyer Group zijn verantwoordelijk voor de inhoud van dit document.

Projectleider Buyer Group: Marcella van Room, PIANOo

Secretaris Buyer Group: Thomas Knol, Adjust Consultancy B.V.

Een Buyer Group is een samenwerking van opdrachtgevers die een gedeelde marktvisie op het verduurzamen van een specifieke productcategorie ontwikkelen en deze binnen twee jaar implementeren in hun inkooppraktijk. Deze marktvisie is getoetst bij marktpartijen en kent een breed draagvlak. Dit stimuleert de markt om duurzame oplossingen te ontwikkelen die passen bij een concrete, breed gedragen ambitie.

De Buyer Group Inhuur en Adviesdiensten is ondersteund door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en PIANOo.



Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

