



Diversiteit en inclusie bij inkopen en aanbesteden

Handreiking oktober 2026

Inhoud

1	Inleiding	3
1.1	Wat is diversiteit en inclusie?	3
1.2	Het belang van diversiteit en inclusie	5
1.3	Agenda Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen	5
2	Diversiteit en inclusie en (inter)nationale afspraken	6
2.1	Wetten voor gelijke behandeling	6
2.2	Toegankelijkheidseisen	6
2.3	Europese richtlijnen	7
2.4	Aanvullende verwijzingen en wetten	7
2.5	Nationale initiatieven op het gebied van D&I	8
3	Diversiteit en inclusie in inkoop	9
3.1	Kansrijke producten en diensten	10
4	Het stappenplan	12
4.1	Stap 1 - Maak de doelstellingen van jouw inkoopopdracht duidelijk	12
4.1.1	<i>D&I-doelen</i>	12
4.1.2	<i>Potentieanalyse en bepalen van de doelen</i>	13
4.2	Stap 2 - Neem interne stakeholders mee	15
4.2.1	<i>Wie zijn je stakeholders voor D&I?</i>	15
4.3	Stap 3 - Onderzoek de markt	15
4.3.1	<i>Vragen die je aan de markt kunt stellen op het gebied van D&I</i>	16
4.4	Stap 4 - Bepaal de toepasselijke procedure	16
4.4.1	<i>D&I in je aanbesteding opnemen</i>	16
4.4.2	<i>D&I als uitsluitingsgrond, geschiktheidseis of selectie criterium (beperkt toepasbaar)</i>	16
4.4.3	<i>D&I als minimumeis en (sub)gunningscriteria</i>	18
4.4.4	<i>D&I als bijzondere (uitvoerings)voorwaarde</i>	19
4.5	Stap 5 - Vertaal de aanbesteding naar contractvoorwaarden	20
4.6	Stap 6 - Monitor de effecten	21
4.6.1	<i>Contractmanagement</i>	21
	Colofon	22



1 Inleiding

Diversiteit en inclusie (D&I) speelt een steeds belangrijkere rol binnen inkoop en aanbesteden. Diversiteit gaat over de verscheidenheid aan mensen. Inclusie gaat over de mate waarin die verschillende talenten tot hun recht komen en worden gewaardeerd. Samen dragen diversiteit en inclusie bij aan het creëren van gelijke kansen voor iedereen.

Divers en inclusief opdrachtgeven en inkopen houdt in dat de verschillen tussen mensen en hun behoeften worden meegenomen, gewaardeerd en benut.

In de inkooppraktijk krijgt dit op verschillende manieren vorm. Denk bijvoorbeeld aan het toepassen van (wettelijke) toegankelijkheidseisen bij de bouw en inrichting van gebouwen, het streven naar een divers personeelsbestand dat representatief is voor de samenleving. En het samenstellen van inclusieve projectteams, waarin verschillende perspectieven en vaardigheden leiden tot betere resultaten.

Het thema D&I staat steeds nadrukkelijker op de inkoopagenda. Sinds 2021 wordt het als één van de 6 MVOI-inkoopthema's benoemd in het Nationaal Plan MVOI en de huidige Agenda MVOI. Deze handreiking biedt verdieping in de vereisten én kansen die D&I biedt voor inkoop en aanbesteden.

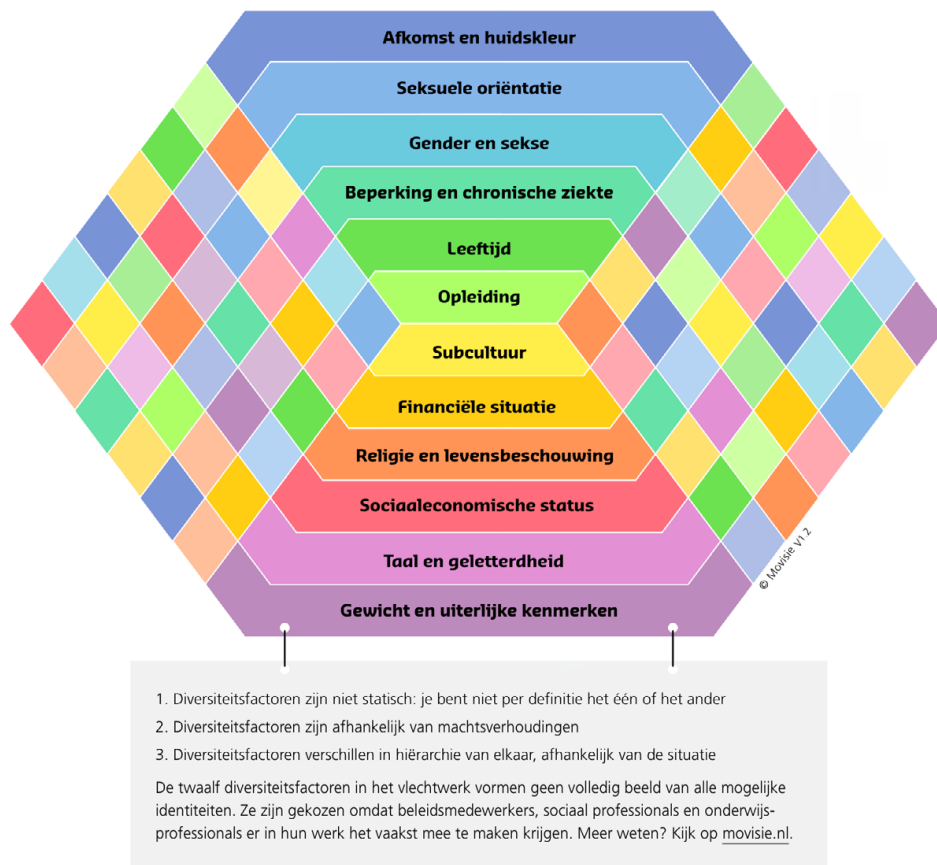
1.1 Wat is diversiteit en inclusie?

Diversiteit en inclusie zijn begrippen die vaak door elkaar worden gebruikt of als één geheel worden beschouwd. Maar er is verschil tussen diversiteit en inclusiviteit.

Diversiteit gaat over de mix van unieke kenmerken en eigenschappen van mensen. Denk hierbij aan gender(expressie), leeftijd en etnisch-culturele achtergrond. En ook opleiding, arbeidsvermogen, lhbtqia+¹ en neurodiversiteit. Diversiteit is een breed begrip, daarom wordt er gebruik gemaakt van diversiteitsdimensies. Figuur 1 wordt veel gebruikt om diversiteit weer te geven. Dit figuur is geen compleet overzicht maar helpt om diversiteit te duiden. Je hoeft het dan ook niet als zodanige lijst uit te vragen. Het doel is om de breedte en veelzijdigheid van het thema te laten zien.



¹ Ook wel seksuele gerichtheid.



Figuur 1: © Movisie, Diversiteitsvlechtwerk, Utrecht, 2026.

Inclusie gaat over hoe je omgaat met de diversiteitsmix. Het betekent dat iedereen zich gehoord, gerespecteerd, gewaardeerd en veilig voelt. En dat je ervaart deel uit te maken van een groter en gezamenlijk geheel. De verschillen tussen mensen worden gewaardeerd en gezien als kracht van de organisatie en van de samenleving. Inclusie gaat er ook over dat iedereen kan meedoen.

Eén van de weergaves van inclusiviteit is de Gartner Inclusion Index. Hierin lees je 7 elementen van inclusiviteit, die gelden binnen je organisatie. Denk aan: eerlijke behandeling en beloning, het integreren van verschillen en de wijze van besluitvorming. Dit model is niet uitputtend, toch geeft het een goed overzicht. Naast de elementen van Gartner kun je bij inclusiviteit ook denken aan representatie en digitale en fysieke toegankelijkheid. Meer informatie over dit model vind je onder meer in de [Marktvisie en inkoopstrategie](#) van de buyer group Diversiteit en Inclusie bij Inhuur.

De 2 begrippen diversiteit en inclusie, kunnen niet zonder elkaar. Je kunt bijvoorbeeld wel divers werven voor je organisatie, maar het is minstens zo belangrijk dat nieuwe medewerkers zich thuis voelen binnen de organisatie en er ook willen blijven werken. Het verschil tussen mensen (diversiteit) is waardevol als ze ook mee kunnen doen (inclusie) en zo hun volledige potentieel kunnen benutten.

Toelichting bij figuur 2

- **Gelijke behandeling:** iedereen krijgt hetzelfde.
- **Gelijkwaardige behandeling:** iedereen krijgt wat nodig is voor een gelijkwaardig resultaat.
- **Inclusie:** iedereen kan automatisch meedoen.



Figuur 2: Eigen illustratie, geïnspireerd op de illustratie *Equality vs Equity* door Angus Maguire (2016), Interaction Institute for Social Change.



Kortom: creëer je onbewust obstakels of richt je de inkoopopdracht, organisatie en de inkoopprocessen structureel toegankelijk en inclusief in? Sta bewust stil bij deze begrippen wanneer je met diversiteit en inclusie aan de slag gaat.

1.2 Het belang van diversiteit en inclusie

Door diversiteit en inclusie² mee te nemen in je inkoop draag je direct en indirect bij aan:

- **een betere dienst of product.** Samenwerking met een diversiteit aan mensen draagt bij aan innovatie en levert betere producten en diensten op. Bij maatschappelijke vraagstukken is het relevant en waardevol om vanuit je organisatie of team te weten wat er speelt in de samenleving. Producten en diensten sluiten zo beter aan bij de verschillende behoeften en ontwikkelingen in de samenleving.
- **een beter functionerende organisatie.** Iedereen kan meedoen; representatief voor de samenleving. Om iedereen binnen de organisatie te faciliteren kunnen aanvullende maatregelen nodig zijn. Denk aan fysieke en digitale toegankelijkheid en werkplekaanpassingen. Diverse en inclusieve organisaties zijn vernieuwender en creatiever doordat medewerkers verschillende gezichtspunten hebben. Dit draagt bij aan betere prestaties en helpt talent te behouden. Ook kan aandacht voor D&I onbewuste discriminatie en eenzijdig overheidshandelen helpen voorkomen.³
- **een samenleving met gelijke kansen.** D&I draagt bij aan een samenleving waarin iedereen kan meedoen en gelijkwaardig wordt behandeld.

1.3 Agenda Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen

Het doel van Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI), is om met behulp van inkoop maatschappelijke doelen te realiseren.

Diversiteit en Inclusie is één van de thema's (zie figuur 3) uit de Agenda MVOI 2026-2030. Deze thema's zijn gebaseerd op verschillende internationale en nationale beleidsdoelen. Als je voor je inkoopopdrachten MVOI meeneemt, creëer je een marktvraag naar duurzame, sociale en innovatieve producten, werken en diensten. Social Return en D&I worden vaak als begrippen samen genoemd.

² Rijksoverheid (z.d.): Culturele diversiteit op de werkvloer. VanDoorneHuisjes en partners (2015): Literatuurverkenning culturele diversiteit. McKinsey & Company (2020): Diversity wins: How inclusion matters. Harvard Business Review (2013): How Diversity can drive innovation.

³ Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2025): Rapport Deskundige Overheid.



Figuur 3: de 6 MVOI-thema's (bron: Nationaal Plan MVOI 2026-2030).

Waar Social Return een aanpak is voor duurzame arbeidsparticipatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, focust D&I op gelijke kansen op allerlei vlakken voor iedereen (zie figuur 1). De thema's zijn dus niet hetzelfde, maar ze versterken elkaar wel.



2 Diversiteit en inclusie en (inter)nationale afspraken

Internationaal en nationaal bestaan er verschillende wet- en regelgeving op het gebied van D&I. Hieronder staan de belangrijkste.

2.1 Wetten voor gelijke behandeling

Er zijn verschillende **Wetten voor gelijke behandeling**, waaronder:

- **Algemene Wet Gelijke Behandeling (AWGL).** Dit is een verdere uitwerking van Grondwet artikel 14. Hierin staat het **gelijkheidsbeginsel** (gelijke gevallen moeten gelijk behandeld worden) en het **discriminatieverbod**. Deze wet regelt gelijke behandeling van personen ongeacht hun godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, handicap, seksuele gerichtheid of burgerlijke staat. Dit gelijkheidsbeginsel en discriminatieverbod is ook vastgelegd in Internationale verdragen en Europese richtlijnen.⁴
- **Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid (WGBL).** Deze wet verbiedt het maken van onderscheid in leeftijd bij arbeid of scholing.
- **Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte.** Deze wet verbiedt discriminatie op grond van handicap of chronische ziekte.

⁴ Artikel 1 van de Grondwet beschrijft dat mensen zichzelf moeten kunnen zijn en niemand uitgesloten mag worden op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, handicap, seksuele gerichtheid of op welke grond dan ook.

⁵ • Universele verklaring van de rechten van de mens (art. 7, VN, 1948) beschrijft dat iedereen gelijk is voor de wet.
• Het Europees Verdrag tot Bescherming van de Rechten van de Mens en de Fundamentele vrijheden (art. 14) beschrijven het verbod op discriminatie.
• Het Internationaal Verdrag inzake burgerrechten en politieke rechten (art. 26) beschrijft dat allen gelijk zijn voor de wet en zonder discriminatie aanspraak hebben op gelijke bescherming door de wet.
• Het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie (art. 8 en art. 10) beschrijft gendergelijkheid in de EU. In het verdrag staat dat de EU in haar beleidskeuzes bij elk optreden ervoor dient te zorgen dat ongelijkheden tussen mannen en vrouwen worden opgeheven, de gelijkheid van mannen en vrouwen wordt bevorderd en discriminatie op grond van geslacht wordt bestreden.

- **Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen.** Deze wet verbiedt het maken van onderscheid tussen mannen en vrouwen op het gebied van arbeid.

Bekijk het [overzicht van wetten op het gebied van gelijke behandeling](#).

De **Lokale Inclusie Agenda (LIA)** is een actieplan en tegelijk ook de lokale uitwerking van het VN-Verdrag Handicapverplicht voor gemeenten.

2.2 Toegankelijkheidseisen

Er zijn verschillende **Toegankelijkheidseisen** vanuit het VN-verdrag⁶ met betrekking tot de rechten van personen met een handicap en de **Europese toegankelijkheidswet** **European Accessibility Act**.⁷

- **Fysieke toegankelijkheid:** In het **bouwbesluit**⁸ staat dat je bij het ontwerp van gebouwen rekening moet houden met mensen met een beperking. De vrijwillige Nederlandse **NEN norm 9120** is een norm voor de voor de toegankelijkheid van gebouwen⁹. Deze norm kan wel verplicht worden gesteld door opdrachtgevers.

⁶ VN-Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap, zodat de werkomgeving dusdanig toegankelijk is dat iedereen, met of zonder beperking, op gelijke voet volwaardig kan meedoen.

⁷ Europese toegankelijkheidswet (European Accessibility Act). Heeft als doel om de toegankelijkheid van producten en diensten binnen de EU te verbeteren door nationale verschillen in regelgeving weg te nemen. De richtlijn verplicht lidstaten om maatregelen te nemen die ervoor zorgen dat personen met een beperking gelijkwaardig kunnen deelnemen aan het maatschappelijk en economisch leven.

⁸ Het Besluit bouwwerken leefomgeving (Bbl) bevat regelgeving voor toegankelijkheid van gebouwen, inclusief eisen aan de toegankelijkheid voor mensen met een beperking.

⁹ De norm is op 3 februari 2025 gepubliceerd en kan worden gehanteerd bij het beoordelen van de toegankelijkheid bij het ontwerp, de ontwikkeling, realisatie, renovatie, aanpassing, onderhoud en instandhouding van gebouwen. De norm is van toepassing op alle typen gebouwen en kan worden gebruikt bij zowel nieuwbouw als verbouw.

- **Digitale toegankelijkheid:** Alle communicatie, webpagina's en apps van de overheid moeten digitaal toegankelijk zijn. Dit is vastgelegd in het **Besluit digitale toegankelijkheid overheid (BDTO)**¹⁰ en heeft sinds 2023 zijn grondslag in de Wet digitale overheid. Overheden zijn verplicht om hun websites en mobiele applicaties toegankelijk te maken. En om hierover een toegankelijkheidsverklaring te publiceren op hun website, of om deze aan te bieden bij het downloaden van een mobiele applicatie.

Digitale toegankelijkheid beperkt zich niet tot websites en mobiele applicaties, maar gaat ook om de toegankelijkheid van alledaagse producten en diensten. Zo dien je toegankelijkheid mee te nemen bij de inkoop van interne systemen en werkplekmiddelen. Dit gaat onder meer om documentmanagementsystemen zoals (HR-)systemen en apparatuur met een digitale of interactieve interface. Deze systemen en middelen zijn essentieel voor het dagelijks functioneren van medewerkers. Denk aan warme drankenautomaten met audio ondersteuningsmogelijkheden.

2.3 Europese richtlijnen

Naast de aanbestedingswet zijn er diverse Europese richtlijnen die van belang zijn voor D&I binnen je inkoop en aanbesteding.¹¹ Bijvoorbeeld:

- **Richtlijn gelijke beloning van mannen en vrouwen** voor gelijke of gelijkwaardige arbeid (Directive Equal Pay for Equal Work) (EU) 2023/970.
- **Richtlijn toereikende minimumlonen in de EU** (Directive on adequate minimum wages in the EU) (EU) 2022/2041.
- **Richtlijn verbeteren van het genderevenwicht bij bestuurders** van beursgenoteerde ondernemingen en daarmee samenhangende maatregelen (Directive on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures) (EU) 2022/2381.

¹⁰ Het Besluit digitale toegankelijkheid overheid heeft ten doel om mensen met een functiebeperking betere toegang te geven tot digitale dienstverlening van de overheid.

¹¹ PIANOo (z.d.): Groene en Sociale Europese wetgeving bij aanbesteden – PIANOo – Expertisecentrum Aanbesteden.

2.4 Aanvullende verwijzingen en wetten

- **GRPP: Gender Responsive Public Procurement.** Dit is een instrument om gendergelijkheid te bevorderen door middel van overheidsopdrachten. Op de Europese website vind je instrumenten en voorbeelden om gendergelijkheid mee te nemen in je inkooptraject. Zo vroeg München in de gunning van inkooptrainingen een plan van aanpak op gendergelijkheid binnen de uitvoering van het contract. En je vindt tips zoals het opnemen van een clause aan onderaannemers in relatie tot gendergelijkheid.
- **Sustainable Development Goals (SDG's).** SDG 5 streeft naar gendergelijkheid. SDG 10 streeft naar gelijke kansen voor iedereen.
- **CSRD en CSDDD.** De Corporate Sustainability Reporting Directive verplicht grote bedrijven om transparant te rapporteren over hun sociale duurzaamheid, zoals diversiteit en inclusie (D&I) op de werkvloer. De Corporate Sustainability Due Diligence Directive verplicht bedrijven om risico's in de keten te onderzoeken en aan te pakken, waaronder gerelateerde D&I-onderwerpen zoals discriminatie en ongelijke behandeling op de werkvloer. De CSRD en CSDDD hanteren de ESG-criteria (Environmental, Social, Governance). Voor mkb-bijdragen is er de VSME (Voluntary Sustainability Reporting Standard) als vrijwillige standaard voor duurzaamheidsrapportage.
- **Omgevingswet 2024.** Deze wet regelt hoe de fysieke ruimte wordt ingericht en gebruikt. Naast de link met het Besluit bouwwerken leefomgeving (Bbl) zijn hier ook instructieregels opgenomen voor toegankelijkheid van de openbare ruimte.¹²
- **Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo).** De kerntaak van de Wmo is dat iedereen – ongeacht leeftijd, afkomst, beperking of achtergrond – zelfstandig thuis kan blijven wonen en volwaardig kan meedoen aan de maatschappij. Gemeenten zijn verplicht dit aanbod divers en inclusief in te richten.
- De **Algemene Plaatselijke Verordening (APV).** Deze omvat gemeentelijke regels om onder meer een toegankelijke ruimte te waarborgen voor iedereen.
- **Arbowet.** Deze wet verplicht werkgevers om voor een gezonde en veilige werkomgeving te zorgen en goed werkgeverschap.
- **Strategie lhbtq+’ers (2026-2030).** Dit is een Europese strategie om de veiligheid, gelijke behandeling en inclusie binnen de gehele samenleving voor lhbtq+ personen te versterken.

¹² Vanaf 1 januari 2027 moeten gemeenten hun Omgevingsvisie hebben vastgesteld met daarin de lange termijn doelen en ambities voor de fysieke leefomgeving.

2.5 Nationale initiatieven op het gebied van D&I

- **Het offensief Gelijke Kansen.** Dit is een in 2025 door het kabinet gelanceerde aanpak die arbeidsmarktdiscriminatie tegengaat en gelijke kansen bij werving en selectie bevordert. De Werkagenda Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA) is een programma dat de achterstanden op de arbeidsmarkt verkleint van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. En voor het creëren van gelijke kansen voor deze groep.
- **Nationaal Programma tegen Discriminatie en Racisme.** Hierin wordt toegewerkt naar een samenleving waarin discriminatie en racisme niet meer voorkomen.
- **Diversiteit in Bedrijf van de SER.** Deze ondersteunt organisaties bij het bevorderen van diversiteit op de werkvloer en een inclusief bedrijfsklimaat. Denk aan het Charter Diversiteit en regionale inclusiedesks.
- **Code Verantwoordelijk Marktgedrag.** Dit is een initiatief dat verantwoordelijk marktgedrag stimuleert met als doel dat iedere uitbesteding van diensten in Nederland winst oplevert voor alle betrokkenen. De code wordt gebruikt in de branches schoonmaak en glasbewassing, beveiliging, catering en verhuisdiensten.
- **Community Gebruiker Centraal.** Deze actieve overheidsbrede community van en voor professionals werkt aan de dienstverlening of communicatie van de overheid.
- **Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN)** is een werkgeversvereniging die zich inzet voor goed werkgeverschap en een inclusieve arbeidsmarkt.
- **B lab.** Dit is de organisatie achter het B Corp-certificaat voor organisaties die diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie zien als onderdelen van een verantwoord bedrijf.

Daarnaast heeft jouw organisatie deze eisen wellicht zelf aangevuld met aanvullende kaders en beleid. In hoofdstuk 4 lees je daar meer over.

Voor de Rijksoverheid gelden, in ieder geval deze rijkskaders:

- **Kader Rijkskantoren (2025) en het Ruimteboek Bouwstenen.** Deze bieden overkoepelende kaders, inclusief D&I-bepalingen bij (inkoop van) Rijkskantoorprojecten.
- **Strategisch personeelsbeleid Rijk.** Dit beleid geeft organisatiedoelen en onder andere concrete eisen met betrekking tot D&I binnen managementleergangen. Aanvullend heeft het Rijk ook rijksbreed maatregelen voor breed werven en objectief selecteren, ook voor inhuur.
- **Rijkshuisstijl.** Organisaties binnen de Rijksoverheid maken deel uit van deze overkoepelende toegankelijke huisstijl.
- **Richtlijn inclusief en duidelijk schrijven.** Deze bevat zowel de borging van wettelijke kaders als de bredere richtlijn op communicatie.





3 Diversiteit en inclusie in inkoop

In dit hoofdstuk gaan we in op de mogelijkheden van D&I binnen je inkoop. Je kunt D&I meenemen in verschillende fases van je inkoopproces. Ook zie je een aantal kansrijke producten en sectoren waar D&I heel passend is.

Onderstaand overzicht laat zien dat D&I in alle fasen een rol speelt. Van opdrachtgeverschap tot de uiteindelijke dienst en het uiteindelijke product.

- Fase 1: wees een inclusieve organisatie/opdrachtgever. Zoals we in hoofdstuk 1 al schetsen: een inclusieve organisatie helpt bijvoorbeeld bij het behouden en aantrekken van een divers werknemersbestand.

- Fase 2: voer een inclusief inkoopproces. Waar bijvoorbeeld aandacht is voor gendergelijkheid. Een representatieve vertegenwoordiging in beoordelingsprocedures is hier ook een voorbeeld van.
- Fase 3: selecteer inclusieve leveranciers, daar waar er een direct verband is met de opdracht met bijvoorbeeld bepaalde geschiktheid- of uitsluitingscriteria (zie hiervoor verder paragraaf 4.4.2).
- Fase 4: richt je op het inkopen en aanbesteden van een inclusief product en inclusieve dienst. En op de product- en dienstgroepen die de meeste kansen bieden voor D&I. Dit hoofdstuk gaat vooral in op de kansen bij stap 4.



3.1 Kansrijke producten en diensten

Het thema Diversiteit en inclusie heeft directe impact op je product en dienst en zorgt voor een beter resultaat. Met D&I in je inkoop kun je een bijdrage leveren in deze omgevingen en onderdelen. Deze lijst is niet uitputtend. Meerdere onderdelen kunnen van belang zijn bij de inkoop van jouw product of dienst.

Omgeving	Onderdeel	Kansen voor diversiteit en inclusie (niet uitputtend)
Digitale omgeving	Communicatie	• Representatief (beeld)materiaal en vormgeving. • Inclusief en genderneutraal taalgebruik. • Begrijpelijk taalgebruik: diverse talen of bijzonder taalgebruik voor laaggeletterden. • Digitale toegankelijkheid (zie www.digitotoegankelijk.nl)
	AI en algoritmes	• Mogelijke vooroordelen en discriminerende effecten bij het gebruik van algoritmes en toepassingen van kunstmatige intelligentie (AI). • Toegankelijke websites en apps (conform het Tijdelijk Besluit Digitale Toegankelijkheid). Denk aan visuele of auditieve ondersteuning, gebruiksvriendelijke (digitale) procedures en toegankelijke documentmanagementsystemen.
Fysieke omgeving ¹³	Fysieke toegankelijkheid	• Toegankelijkheid van de openbare ruimte en bouwwerken (conform het Besluit Bouwwerken Leefomgeving). Denk hierbij aan automatische (draai)deuren, bredere (gang)paden, hellingen, (trap)liften en geleidelijnen.¹⁴ • Toegankelijkheid van vervoer (inclusief de route van- en naar ophaalpunten). • Extra aanpassingen (bijvoorbeeld rolstoeltoegankelijke speeltoestellen).
	Inclusieve voorzieningen	• Flexibel in te richten ruimtes, zodat gebruik aangepast kan worden naar behoefte. Denk aan: genderneutrale toiletten; kolfruimtes; stilteruimtes; bezinnings- of gebedsruimtes; goed bereikbare parkeervoorzieningen (bijvoorbeeld ook voor zwangeren).
	Fysieke veiligheid	• Aandacht voor sociale veiligheid bij ontwerp van gebouwen en voorzieningen. Denk aan voldoende licht (bijvoorbeeld bij parkeerplaatsen of de route daarnaar toe).

¹³ Universal Design (ook wel universeel ontwerp) is een manier van ontwerpen waarbij producten, gebouwen en omgevingen vanaf het begin geschikt worden gemaakt voor zoveel mogelijk mensen. Daardoor zijn later meestal geen aanpassingen of speciale voorzieningen nodig.

¹⁴ Ga je aan de slag binnen de openbare ruimte dan hebben o.a. de LIOR of IBOR en het omgevingsplan vaak ook D&I opgenomen. Zie ook de CROW-publicatie (2026): [leidraad Toegankelijkheid](#) voor de openbare ruimte en mobiliteit.

Omgeving	Onderdeel	Kansen voor diversiteit en inclusie (niet uitputtend)
(Facilitaire) werkomgeving	Facilitair, bedrijfskleding, (ICT)werkomgeving, catering en dienstverlening.	• Bedrijfskleding met verschillende of aanpasbare pasvormen en maten. • Toegankelijke apparatuur en werkvoorzieningen. Denk aan visuele of auditieve ondersteuning bij printers, warme-drinkautomaten of gebarentaal bij de koffiebar. • Beschikbaarheid van tolk- en vertaaldiensten (inclusief culturele sensitiviteit). • Ergonomisch en verstelbaar kantoormeubilair. • Opties voor dieetwensen van religieuze, levensbeschouwelijke of medische aard. • Inclusieve dienstverlening door facilitair personeel. Denk aan training voor de receptie, catering, beveiliging of vervoer.
	Inhuur, werving en selectie ¹⁵	• Brede wervingskanalen. • Inclusief taalgebruik (zie: Communicatie). • Objectieve werkwijze/beoordeling. Denk aan een kernachtige opzet van functiebeschrijvingen/ talentprofielen.
Teamomgeving	Onderzoek en advies	• Representatieve samenstelling team. Denk aan wat nodig is voor de opdracht en het beste resultaat. • Participatie: betrokkenheid van en aandacht voor verschillende perspectieven van belanghebbenden.
	Opleiding en trainingen	• Diversiteit- en inclusietrainingen. Denk aan trainingen rond sociale veiligheid, inclusieve werkcultuur en bewustwording rond blinde vlekken. • Aandacht voor diversiteit en inclusie in andere opleidingen (bijvoorbeeld in leiderschapstrainingen, onboardingsprogramma's of vakinhoudelijke opleidingen). • Aandacht voor (neuro)diversiteit bij coaching en loopbaanontwikkeling.
	Sociale veiligheid	• Faciliteren en borgen van goede omgang met divers personeel. • Maatregelen voor sociale veiligheid, zoals training en meldstructuren.

Voorbeeld: Gemeente Zwolle gebruikt de onderstaande checklist om te beoordelen of, en op welke wijze, D&I meegenomen kan worden in een inkoop- of aanbestedingstraject.

Beantwoord je één of meer vragen met **ja**, houd dan rekening met D&I in je inkoop of aanbesteding:

1. Heb jij invloed op de werving en selectie van in te zetten mensen?
2. Is er sprake van externe communicatie?
3. Heb je invloed op fysieke toegankelijkheid?
4. Heb je invloed op de werkomgeving of sociale veiligheid van mensen?

¹⁵ Ga je met inhuur aan de slag. Er is ook relevante informatie beschikbaar uit de Buyer Group Diversiteit en Inclusie bij Inhuur. Buyer group (2022): [Marktvisie en inkoopstrategie](#).



4 Het stappenplan

Je weet nu bij welke productgroepen D&I kansen biedt. In dit hoofdstuk ga je stap voor stap aan de slag met het meenemen van D&I in een inkoopopdracht.



4.1 Stap 1 - Maak de doelstellingen van jouw inkoopopdracht duidelijk

Een inkooptraject heeft altijd meerdere doelstellingen. Hoe duidelijker deze zijn geformuleerd, hoe makkelijker het is om deze doelstellingen in de rest van het traject te integreren.

In deze eerste stap breng je in kaart welke doelstellingen je met je inkoopopdracht wilt nastreven, ook op het gebied van MVOI en D&I. Hiervoor is het nodig om samen met de opdrachtgever na te gaan welke aspecten van D&I relevant zijn. Niet elke opdrachtgever is zich op voorhand bewust van de verplichtingen, kansen en risico's op dit gebied.

4.1.1 D&I-doelen

Welke D&I-doelen zijn relevant voor jouw opdracht? D&I-doelen kunnen voortkomen uit:

- Primaire vereisten van de opdracht. Deze kunnen voortkomen uit wettelijke verplichtingen op het gebied van bijvoorbeeld fysieke of digitale toegankelijkheid. Maar ook uit de behoefte van de doelgroep voor wie je inkoop. Denk aan dienstverleningsopdrachten binnen het sociaal domein: hier kan aansluiting bij de doelgroep en een inclusief aanbod een primaire eis zijn. Of binnen de culturele sector waar primair aanbod gericht is op een breed publiek. Hierbij is D&I direct gekoppeld aan de prestatie eisen van de opdracht.
- Organisatiedoelen op het gebied van D&I: waaraan inkoop als instrument kan bijdragen. Soms zijn deze verankerd in het eigen beleid en kaders op het gebied van diversiteits- en inclusie, inkoop, communicatie, P&O, ICT, bedrijfsvoering, huisvesting en de openbare/ fysieke ruimte.
- Markttendensen en politieke ontwikkelingen: het kan ook zijn dat er markttendensen zijn die D&I-doelen beïnvloeden. Denk aan geopolitieke afspraken waaraan bedrijven zich moeten houden en aan branchegerelateerde kansen en afspraken. Enkele sectoren zijn

hierin al wat verder. Denk aan de uitzendbranche/arbeidsbemiddeling of aan de kunst-, cultuur- en creatieve sector, die in Nederland een eigen gedragscode hanteert ([Code Diversiteit & Inclusie](#)).

- Tegelijkertijd kunnen politieke ontwikkelingen, zoals het D&I-decreet uit Amerika, ertoe leiden dat het D&I-beleid bij sommige bedrijven onder druk komt te staan.

4.1.2 Potentieanalyse en bepalen van de doelen

Bespreek onderstaande vragen met de opdrachtgever, D&I-adviseur of een andere deskundige, voor het bepalen van D&I-doelstellingen.

1. Wat is de huidige situatie?
2. Welke diverse doelgroepen (intern/extern/ eindgebruikers) worden er met deze opdracht geraakt? Hoe kan deze opdracht negatieve effecten voorkomen of positieve effecten versterken?
3. Wat is de gewenste ambitie of het gewenste eindresultaat? Is het resultaat al direct te realiseren of vraagt deze ambitie om een gezamenlijk groeipad met de leverancier? Hoe kun je het gewenste resultaat monitoren en/of testen (bijvoorbeeld samen met de doelgroep)?
4. Welke randvoorwaarden zijn er (denk aan budgetten, systemen, wettelijke vereisten)?

Beoordeel de opgestelde doelen door te kijken of ze realistisch en proportioneel zijn en voldoende verband houden met het voorwerp van de opdracht. Kijk ook wat passend is: concrete eisen of wensen en/of juist het uitvragen van een algemeen plan van aanpak? Kun je inschrijvingen waar nodig vanuit verschillende invalshoeken beoordelen? En zo niet, wie heb je daarbij nodig? Overweeg om een D&I-adviseur of (ervarings)deskundige te laten meedenken met de opdrachtschrijving, de inbedding in de organisatie, de ingediende offertes, en/of de gesprekken met de leverancier.



Een veelgebruikte manier om diversiteit en inclusie (D&I) toe te passen, is het betrekken van een representatief testpanel of een netwerk uit de doelgroep. Deze interne medewerkers en burgers uit de gemeenschap kunnen meedenken over de ontwikkeling en uitvoering van een project.

Betrek het testpanel al aan het begin van het project bij het opstellen van de doelstellingen. Je kunt ook in de behoefteomschrijving opnemen dat de opdrachtnemer tijdens de uitvoering van de opdracht minimaal één keer het testpanel consulteert. Soms is een dergelijke groep al georganiseerd in een netwerk of belangenorganisatie. Binnen het Rijk

denkt de [Rijksbrede League of Extraordinary People](#) bijvoorbeeld graag mee over wat nodig is voor mensen met een bijzonderheid.

Een andere mogelijkheid is om de beoordeling van het testpanel over het product of de dienst mee te nemen in de prestatieafspraken en het contractmanagement.

Diversiteit en inclusie bij selectieprocedure Rijkstrainees

Een mooi voorbeeld hiervan is de uitbestede selectieprocedure voor Rijkstrainees, waar D&I een belangrijke gunningsvoorwaarde was in de aanbesteding. Bijzonder aan deze aanbesteding:

- De winnaar van de aanbesteding focust op de talenten van individuele kandidaten (en maakt bij de selectieprocedure dus geen gebruik van een cognitieve capaciteitentest).
- Het bedrijf stelde een klankbordgroep samen, bestaande uit een diverse groep rijksoverheidsmedewerkers. Zij dachten mee over D&I tijdens de selectieprocedure.

[Meer over deze aanbesteding](#) vind je op de website van PIANOo.

Bij het opstellen van de doelstellingen kun je kiezen uit 2 invalshoeken:

1. Algemeen uitvragen

Hierbij staat het principe 'voor iedereen' centraal:

- Representatief voor iedereen.
- Toegankelijk en bruikbaar voor iedereen.

Bijvoorbeeld: "Onze website voldoet aan de wettelijke eisen voor digitale toegankelijkheid. Daarnaast is bij de klantreis en de inrichting van de website extra rekening gehouden met bruikbaarheid voor iedereen." Je werkt hier dus primair vanuit het algemeen belang van gelijkheid.

2. Gericht/ specifiek uitvragen

Hier staat het principe centraal dat soms een ongelijke benadering nodig is om gelijke kansen of gelijkwaardige uitkomsten te creëren (zie hoofdstuk 1.1.). Blijkt dat een specifiek thema of een specifieke doelgroep extra aandacht nodig heeft? Richt de uitvraag dan op dat onderwerp. Zo kun je meer impact maken waar dat het hardst nodig is. Je werkt hierbij primair vanuit de behoefte van een specifieke doelgroep of richt je op een specifiek thema binnen de opdracht.

Gemeente Utrecht – twee invalshoeken bij inhuur van personeel

Bij elke grote aanbesteding brengt de gemeente Utrecht met behulp van een ambitieweb in kaart welke MVOI-thema's relevant zijn. Bij de aanbestedingen voor inkoopdienstverlening en brokerdienstverlening was Diversiteit en Inclusie (D&I) een belangrijk thema.

In beide aanbestedingen heeft de gemeente leveranciers gevraagd hoe zij bijdragen aan de D&I-doelen uit de beleidsnota Inclusie en Diversiteit 2024-2034 en het uitvoeringsplan Inclusie en Diversiteit 2023-2026. Het uitvoeringsplan beschrijft drie strategische doelen:

1. Een veilige en inclusieve organisatie;
2. Een diverse organisatie;
3. Een maatschappelijk sensitieve organisatie.

Inkoopdienstverlening – gerichte uitvraag

Deze aanbesteding gaat om het succesvol begeleiden en afronden van (Europese) aanbestedingen door externe inkoopadviseurs wanneer de eigen capaciteit ontoereikend is.

Omdat de opdrachtnemer met deze dienstverlening de gemeente en de inkooporganisatie direct vertegenwoordigt, zijn de organisatiedoelen op het gebied van D&I voor deze opdracht relevant.

De gemeente Utrecht koos er daarom voor de D&I-uitvraag verder te specificeren. Op basis van de beleidsstukken zijn enkele specifieke focusgroepen en -punten geselecteerd. Via een subgunningscriterium vroeg de gemeente de inschrijvers een plan van aanpak (maximaal één A4) op te stellen. Hierin moesten zij onder andere beschrijven hoe zij studenten en omscholers enthousiasmeren voor het inkoopvak én hoe zij D&I bevorderen, zowel binnen de eigen organisatie als binnen de inkoopsector.

Brokerdienstverlening – algemene uitvraag

Deze aanbesteding heeft betrekking op de inhuur van personeel voor de gehele gemeentelijke organisatie (en richt zich dus niet op een specifieke beroepsgroep). De dienstverlening van de leverancier richt zich op de werving en selectie van uiteenlopende functies binnen de gemeentelijke organisatie. Daarom koos de gemeente Utrecht ervoor om het subgunningscriterium voor D&I bewust breed te formuleren.

De gemeente vroeg inschrijvers een plan van aanpak (maximaal 5 A4) op te stellen waarin zij beschrijven hoe D&I wordt geïntegreerd in de dienstverlening.

Voor D&I moesten inschrijvers in ieder geval ingaan op de volgende onderwerpen:

- De aansluiting van de eigen visie op het D&I-beleid van de gemeente Utrecht.
- De wijze waarop de opdracht bijdraagt aan het D&I-beleid van de gemeente.
- De wijze waarop de leverancier tot een inclusieve en diverse kandidatenpool komt.
- Het borgen van inclusiviteit en objectiviteit in het werving- en selectieproces.
- Het meenemen van D&I-doelstellingen in de communicatie.
- De ondersteuning die de leverancier kan bieden bij het bevorderen van D&I.

Twee verschillende plannen van aanpak

In beide aanbestedingen nam gemeente Utrecht D&I op als subgunningscriterium en vroeg de leveranciers om een plan van aanpak. De gekozen aanpak verschilt: bij de flexibele inkoop is gekozen voor een **gerichte uitvraag**, terwijl bij de inhuurbroker is gekozen voor een **algemene uitvraag**. De geleerde lessen volgen bij Paragraaf 4.4.3.

4.2 Stap 2 - Neem interne stakeholders mee

D&I meenemen in het inkooptraject doe je samen. Betrek de juiste stakeholders om D&I goed te verankeren in de organisatie. Hieronder lees je wie je daarbij kunt betrekken.

4.2.1 Wie zijn je stakeholders voor D&I?

Om tot je pakket van eisen te komen en te verkennen welke plek D&I krijgt in de opdracht kun je het gesprek aangaan met je opdrachtgever, de projectleiders of eventueel een HR-, D&I- en/of MVOI-adviseur (als die aanwezig is in je organisatie).

Betrek ook de contractmanager (of diegene die het contract beheert) in een vroeg stadium. Zo weet de contractmanager wat de ambities en doelstellingen zijn, wat er in de uitvraag staat en welke inschrijvingen zijn ontvangen. Ook kan de contractmanager meedenken over KPI's¹⁶ die in het contract worden opgenomen. Zo kun je tijdens de looptijd van het contract blijven sturen op D&I.

Extra aandacht voor de opdrachtgever

D&I gaat over het functioneren van de organisatie als geheel, in de beoordeling, communicatie, marketing en organisatiecultuur. D&I is het meest succesvol als de opdrachtgever en de leverancier goed samenwerken. Als inkoper heb je hier een verbindende rol.

Je vertaalt de wensen van de opdrachtgever naar de markt en laat zien welke mogelijkheden de markt biedt. Maar ook om D&I procedureel en contractueel goed te verankeren in de samenwerking. Bespreek daarnaast met de opdrachtgever hoe D&I goed kan worden ingevoerd in de organisatie. Kijk samen welke acties nodig zijn om D&I ook na de start van de opdracht goed te borgen.

4.3 Stap 3 - Onderzoek de markt

Als je duidelijk de doelstellingen in kaart hebt gebracht en het projectteam en de stakeholders zijn aan boord, is het tijd om naar buiten te gaan kijken. Zijn je doelstellingen

haalbaar voor de markt? Ben je ambitieus op het gebied van D&I? Of vraag je het minimale uit, waardoor je kansen mist? Soms is de markt verder dan je denkt met D&I.

Bij een onderdrempelige opdracht (onder de Europese aanbestedingsgrens) heb je meer ruimte om inschrijvers te kiezen. Je kunt bijvoorbeeld naar het D&I beleid kijken of kijken naar de aandacht die ze hebben voor de onderwerpen die voor jouw organisatie belangrijk zijn.

Bij zowel onderdrempelig als bovendrempelige opdrachten is het goed om de markt te onderzoeken. Zo kun je de doelstellingen scherpstellen, maximale impact realiseren en de laatste ontwikkelingen uit de markt halen. Het helpt als je een duidelijke vraag hebt. Marktonderzoek doen kost zowel de markt als de aanbestedende dienst ten slotte tijd. Communiceer helder wat je wilt weten en wat je doelstelling is, op die manier krijg je én duidelijk antwoord op de vragen én weet een marktpartij goed wat de wens is en hoe zij hieraan bij kan dragen.

Marktonderzoek kan op verschillende manieren. Van deskresearch tot een formele marktconsultatie. Belangrijk bij een marktconsultatie is dat deelnemende partijen geen voorsprong krijgen op de uitvraag ten opzichte van anderen. Het level playing field dient gehonoreerd te blijven.¹⁷



¹⁶ De Definitiekaart MVOI (Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen) bevat eenduidige definities, beleidsdoelen en kritische prestatie-indicatoren (KPI's) voor MVOI. KPMG Advisory N.V. en Significant Synergy B.V. (2026): [Definitiekaart MVOI](#).

¹⁷ Op [PIANOO.nl](#) kan je meer informatie en een handreiking vinden over marktconsultaties. PIANOO (z.d.). Marktconsultatie: betrek de markt. Marktconsultatie: betrek de markt | PIANOO - Expertisecentrum Aanbesteden. PIANOO (2026): [Handreiking voor het organiseren van marktconsultatie](#).

4.3.1 Vragen die je aan de markt kunt stellen op het gebied van D&I

Vraag naar:

- D&I mogelijkheden en ontwikkelingen binnen de branche/ sector/ productgroep. Wat speelt er in de markt?
- De aansluiting bij eigen organisatiedoelen: hoe zien de potentiële leveranciers dat ze binnen het kader van de opdracht kunnen bijdragen aan de (beleids)doelen van jouw organisatie?
- De eigen ideeën: wat zijn (extra) mogelijkheden, creatieve ideeën of mogelijke risico's van de specifieke opdracht? Welke ideeën zijn er, naast de wet- en regelgeving, nog meer vanuit de leveranciers?
- De betrokkenheid van en/of aansluiting bij de doelgroep: hoe zorgen de potentiële leveranciers dat de perspectieven, input en behoeften van de doelgroep vooraf of tijdens de uitvoering van de opdracht wordt opgehaald en verwerkt?
- De samenwerking: je kunt vragen stellen over jouw rol als opdrachtgever en wat jij als opdrachtgever aan randvoorwaarden kunt inregelen voor succes. Denk aan de inhuurprocedures en het openstaan voor een divers team en diverse kandidaten.

Al deze informatie helpt in het onderzoeken van de mogelijkheden van de potentiële leveranciers en het goed bepalen van je uiteindelijke inkoopvraag en proces. Als er steeds meer leveranciers zijn die bezig zijn met D&I, kun je hen ondersteunen met een passende uitvraag. Stel duidelijke en haalbare eisen en gebruik gunningscriteria die aansluiten bij de ontwikkeling van de markt. Is de markt al verder ontwikkeld op het gebied van D&I? Dan kun je hogere eisen stellen en de lat iets hoger leggen.

4.4 Stap 4 - Bepaal de toepasselijke procedure

Het is nu tijd om je opdracht te omschrijven. Voordat je dit doet, is het handig om de te volgen procedure¹⁸ te kiezen. Dit hangt grotendeels af van de geraamde waarde, het onderwerp van de opdracht, de markt en welke oplossingen beschikbaar zijn.

4.4.1 D&I in je aanbesteding opnemen

De aanbestedingswet biedt verschillende mogelijkheden voor D&I.

¹⁸ PIANOo (z.d). [Aanbestedingsprocedures](#).

Over de geschiktheid van een bedrijf:

- Uitsluiten via facultatieve uitsluitingsgronden (beperkt toepasbaar)
- Selecteren via geschiktheidseisen en/of selectiecriteria (beperkt toepasbaar)

In de opdracht zelf:

- Minimum eisen (technische specificaties) en subgunningscriteria
- Bijzondere (uitvoerings)voorwaarden

Je vraag op het gebied van diversiteit en inclusie moet altijd voldoen aan de 4 beginselen van aanbesteden: non-discriminatie, gelijke behandeling, transparantie en proportionaliteit¹⁹.

4.4.2 D&I als uitsluitingsgrond, geschiktheidseis of selectie criterium (beperkt toepasbaar)

Deze instrumenten uit de Aanbestedingswet richten zich op het uitsluiten van niet integere- en het selecteren van geschikte bedrijven. Op bepaalde gronden en onder strikte voorwaarden kunnen deze instrumenten worden toegepast. We raden aan om bij het toepassen van deze instrumenten een zorgvuldige afweging te maken en dit juridisch te onderbouwen.

D&I als facultatieve uitsluitingsgrond

Uitsluitingsgronden zijn bedoeld om niet integere bedrijven uit te sluiten in aanbestedingsprocedures. De overheid wil alleen met integere bedrijven zakendoen. De Aanbestedingswet kent verplichte en facultatieve uitsluitingsgronden (respectievelijk artikel 2.86 en 2.87 Aw 2012).

Facultatieve uitsluitingsgronden zijn niet rechtstreeks werkend. Je moet ze expliciet bij de aankondiging van je opdracht of in je aanbestedingsdocument van toepassing verklaren. In artikel 2.87 van de wet staan de omstandigheden die je als mogelijke uitsluitingsgrond kunt aanmerken, waaronder schendingen op het gebied van milieu, sociaal en arbeidsrecht. Deze uitsluitingsgronden kun je toepassen bij schendingen tot 3 jaar terug.

¹⁹ Dit proportionaliteitsbeginsel uit artikel 1.10 van de Aanbestedingswet 2012 is nader uitgewerkt in de Gids Proportionaliteit. Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (2022, 3^e herziening) [Gids Proportionaliteit | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden](#) en is van toepassing als je D&I meeneemt in je aanbesteding.

De proportionaliteitstoets speelt een grote rol bij de facultatieve uitsluitingsgronden. Omdat de aanbestedende dienst bevoegd is een inschrijver uit te sluiten, moet vrijwel altijd een aanvullende proportionaliteitstoets worden uitgevoerd. Daarbij wordt het gedrag van de inschrijver concreet en individueel beoordeeld en wordt getoetst of uitsluiting een evenredige maatregel is. Uitsluiting van ondernemers in een aanbestedingsprocedure kan immers disproportionele gevolgen hebben. Ondernemingen hebben daarom de mogelijkheid op eigen initiatief hun betrouwbaarheid aan te tonen bij de aanbestedende dienst. Bijvoorbeeld in die gevallen dat zij schade hebben vergoed of actief hebben meegewerkt met de onderzoekende autoriteiten en maatregelen hebben genomen om verdere fouten te voorkomen. Als je als aanbestedende dienst van oordeel bent dat de genomen maatregelen voldoende zijn, hoef je de ondernemer niet uit te sluiten. Deze zelfreinigende maatregelen (self-cleaning) zijn bedoeld om herhaling van de tekortkoming(en) te voorkomen.

D&I als geschiktheidseis

Geschiktheidseisen (artikel 2.90 Aw 2012) stel je om te bepalen of een inschrijver geschikt is om de overheidsopdracht uit te voeren. Deze eisen hebben betrekking op de inschrijver en niet op de overheidsopdracht zelf. Er kunnen geschiktheidseisen worden gesteld over:

1. de financiële en economische draagkracht
2. technische bekwaamheid en beroepsbekwaamheid
3. beroepsbevoegdheid

Als je D&I als geschiktheidseis wilt meenemen in een aanbesteding gelden er strikte voorwaarden. Naarmate het voorwerp van de opdracht en de benodigde technische bekwaamheid zich beter lenen voor D&I, kun je D&I meenemen in de aanbesteding. Je kunt bijvoorbeeld referenties opvragen waaruit blijkt dat de inschrijver over de gevraagde D&I-kerncompetenties beschikt, zoals ervaring met inclusief werven van personeel. Op deze manier kan een inschrijver aantonen dat aan de technische bekwaamheid is voldaan.²⁰

Inschrijvers moeten voldoen aan de geschiktheidseisen om deel te kunnen nemen aan de aanbestedingsprocedure. Bij een openbare aanbestedingsprocedure betekent dit een inschrijving niet wordt beoordeeld als de inschrijver niet aan de geschiktheidseisen is

²⁰ Zie voor meer informatie: PIANOo (z.d.) [Technische en beroepsbekwaamheid](#) | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden

voldoet. Bij een aanbestedingsprocedure met een selectiefase betekent dit dat de inschrijver niet wordt toegelaten tot de inschrijffase als niet aan de geschiktheidseisen is voldaan.

Voldoet een inschrijver wel aan de geschiktheidseisen? Dan beschouw je de inschrijver als aanbestedende dienst geschikt om jouw opdracht uit te voeren.



D&I als selectiecriteria

Door het formuleren van uitsluitingsgronden en minimumgeschiktheidseisen bepaal je welke bedrijven geschikt zijn voor het uitvoeren van je opdracht. Bij een procedure met voorselectie kies je door het toepassen van selectiecriteria uit de geschikte bedrijven de meest geschikte bedrijven. Alleen deze bedrijven nodig je uit om een inschrijving te doen.

Selectiecriteria dienen om bedrijven die aan de minimumgeschiktheidseisen voldoen onderling te vergelijken en te waarderen. Het gaat dus om een relatief waarderingsproces. De te kiezen selectiecriteria worden sterk bepaald door de aard (complexiteit) en de omvang van de opdracht. Voorwaarde is dat de criteria proportioneel, objectief en niet-discriminerend zijn. Met het toepassen van de selectiecriteria worden de bedrijven geselecteerd die het beste in staat zouden moeten zijn een goede inschrijving te doen en de opdracht als beste uit te voeren. Is D&I voor jouw opdracht belangrijk, dan kun je daar met selectiecriteria extra gewicht aan geven.

4.4.3 D&I als minimumeis en (sub)gunningscriteria

In deze volgende stap focussen we ons op inhoudelijke minimumeisen en gunningscriteria. Beiden houden een verband met het voorwerp van de opdracht en gaan niet over de inschrijvende partij zelf. Het stellen van eisen zorgt voor een minimale kwaliteit.

D&I als eis

Bij het specificeren (omschrijven) van je opdracht kun je invulling geven aan beleidsdoelen van je organisatie, waaronder D&I. Beschrijf je heel concreet aan welke eisen de opdracht moet voldoen? Dan specificeer je technisch. Beschrijf je vooral het gewenste doel of resultaat van de aanbesteding? Dan specificeer je functioneel. Functioneel specificeren geeft de markt meer ruimte om met een passende oplossing of aanbidding te komen

De specificaties moeten zo worden opgesteld dat alle inschrijvers gelijke toegang hebben tot de aanbesteding. Ook mogen de specificaties niet leiden tot onrechtvaardige belemmeringen in de mededinging.²¹

Houd bij het opstellen van de specificaties ook rekening met de artikelen 2.75 lid 4 en 5 Aw 2012 om de toegankelijkheid van personen met een beperking en/of de geschiktheid van het ontwerp voor alle gebruikers te garanderen.



²¹ Meer informatie over het specificeren van je overheidsopdracht kan je vinden op: PIANOo (z.d.): [Specificeren](#) | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden

Een voorbeeld van digitale toegankelijkheid

Vertalen van de wet digitale toegankelijkheid in je inkoop via de EN norm en de WCAG criteria

Digitale toegankelijkheid betreft basisvoorwaarden die ervoor zorgen dat iedereen – met en zonder beperking – gebruik kan maken van overheidsinformatie en -diensten. Het gaat om het geheel aan informatie wat wordt overgebracht, dus ook digitale teksten, tabellen, afbeeldingen, pdf's, downloads, video- en audiobestanden, formulieren en interactieve processen die online gepubliceerd worden. Denk aan ondertiteling, alternatieve teksten en voldoende contrast. De norm hiervoor is vastgelegd in de Europese standaard EN 301 549. Deze norm is uitgewerkt in concrete criteria, die het W3C heeft vastgesteld: de algemene Web Content Accessibility Guidelines (WCAG). De WCAG is onderverdeeld in A t/m AAA-criteria, waarbij de EN 301 549 alle A en AA - criteria omvat.

Bij websites, apps en onderdelen daarop (inclusief bijvoorbeeld onderzoeken en afbeeldingen) kun je deze norm dus opnemen in het programma van eisen. Zo help je je eigen organisatie om aan de wet te voldoen. Bouw je een nieuwe app of website? Dan is het advies om aanvullend ook een toegankelijkheidsonderzoek uit te vragen volgens een vastgestelde evaluatiemethodiek (zie [digitoegankelijk.nl](#)). Daarmee wordt onderzocht in hoeverre (een deel of het geheel aan) digitale informatie voldoet aan de relevante WCAG-criteria. Dit resulteert in een rapport. Met dit rapport kan tijdens het contractmanagement toegezien worden op naleving van eventuele contractuele eisen en kunnen overheidsorganisaties zelf hun toegankelijkheidsverklaring (deels) onderbouwen. Met deze verklaring legt een overheidsorganisatie zelf publiekelijk verantwoording af over de toegankelijkheid van de website of app als een geheel.

D&I als (sub)gunningscriterium

Pas je in je aanbesteding het gunningscriterium beste prijs-kwaliteitverhouding (BPKV) toe? Dan kun je naast de prijs ook andere criteria meewegen. Dit zijn de zogenoemde (sub)gunningscriteria. Daaronder kunnen ook criteria vallen die betrekking hebben op

D&I²². De (sub)gunningscriteria dienen verband te houden met het voorwerp van de opdracht. Als aanbestedende dienst bepaal je vóór de aanbesteding welk gewicht elk (sub)gunningscriterium krijgt. Deze wegingsfactoren neem je in de aanbestedingsstukken op.²³ Op die manier kunnen potentiële inschrijvers precies zien aan welke aspecten de aanbestedende dienst veel waarde hecht. Dat kan D&I zijn.

Bij het opstellen van gunningscriteria zijn een aantal dingen handig om in gedachte te houden:

- Is het objectief te beoordelen? Waarop beoordeel je het en waarom? Geef dit laatste ook mee aan de inschrijver.
- Heeft het gunningscriterium een onderscheidend vermogen?
- Is het proportioneel?

Zorg voor een juiste verhouding tussen **prijs en kwaliteit**. Een prijs-kwaliteitverhouding van 10- 30% prijs en 70-90% kwaliteit zorgt ervoor dat inschrijvers zich gaan onderscheiden op kwaliteit.

Beoordelingskader: Het meegeven waarop inschrijvingen beoordeeld worden, helpt de inschrijvers en de beoordelingscommissie. Een voorbeeld van een beoordelingskader is om te scoren op uitstekend, goed, voldoende of onvoldoende. Meer hierover vind je in onze handreiking over de beste prijs-kwaliteitverhouding.



Plan van aanpak: Je kunt een plan van aanpak als (sub)gunningscriterium opnemen. Zo krijg je inzicht in hoe de inschrijver D&I inzet om de opdracht kwalitatief beter uit te voeren en/of bij te dragen aan de D&I-doelstellingen van je organisatie. Dit geldt vooral als je niet voorschrijft hoe de inschrijver de ambitie moet bereiken, maar een ambitie op het gebied van D&I formuleert. Het helpt als deze ambitie terugkomt in de opdrachtschrijving. Vraag bij een plan van aanpak om duidelijke SMART-doelstellingen (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden). Om alvast voor te sorteren op het contractmanagement, kun je ook om KPI's vragen in relatie tot de opdracht, die aansluiten op de gewenste D&I-effecten voor je organisatie. Op basis hiervan kun je inschrijvingen vergelijken én kun je hierop sturen gedurende de looptijd van het contract.

²² Artikel 2.115 lid 2 onder c, d, e en g Aanbestedingswet 2012

²³ Artikel 2.115 lid 4 Aanbestedingswet 2012

Gemeente Utrecht – gunningslessen bij inhuur van personeel

De gemeente Utrecht heeft zowel in de aanbesteding van inkoopdienstverlening als in die van brokerdienstverlening D&I opgenomen als subgunningscriterium. Wat zijn de geleerde lessen?

- Houd bij het opstellen van het subgunningscriterium en de beoordeling het doel en onderwerp van de opdracht goed in beeld. Zo blijft het criterium objectief en effectief.
- Beperk het aantal verplicht uit te werken onderwerpen in dit plan van aanpak. Hierdoor voorkom je te veel dubbelingen in de ingediende plannen en kunnen inschrijvers die al met D&I bezig zijn zich beter onderscheiden.
- Vraag de markt, in een marktconsultatie of via een plan van aanpak, om mee te denken over passende KPI's op D&I, zodat deze aansluiten op wat zij kunnen bieden.
- Maak het plan van aanpak niet te lang. Twee of drie pagina's lijkt optimaal om compact, maar met voldoende ruimte voor diversiteit, inschrijvingen te beoordelen.
- Werk met een divers beoordelingsteam, met zowel specifieke D&I-kennis als kennis van de dagelijkse praktijk van de dienstverlening. Zo breng je verschillende perspectieven bij elkaar in de beoordeling.
- Wees niet bang om iets nieuws te proberen en te leren. D&I is een relatief nieuw thema waar zowel aanbestedende diensten als marktpartijen zich nog op ontwikkelen.

Het kan helpen om het plan van aanpak te laten presenteren door de inschrijvende partij. Kondig dit wel duidelijk aan in de aanbestedingsdocumenten én stuur het beoordelingskader van de presentatie mee met de aanbestedingsstukken. Tot slot: zorg dat de beoordeling objectief gebeurt.

4.4.4 D&I als bijzondere (uitvoerings)voorwaarde

Voor bijzondere (uitvoerings)voorwaarden (artikel 2.80 Aw 2012) geldt dat deze in verband moeten staan met het voorwerp van de opdracht. Het stellen van bijzondere voorwaarden aan het algehele ondernemingsbeleid van de inschrijvers staat niet in verband met de opdracht en is daarom niet toegestaan. Bijzondere voorwaarden kunnen

betrekking hebben op economische, innovatiegerelateerde, arbeidsgerelateerde, sociale of milieuoverwegingen. D&I past daar dus onder. Bijzondere (uitvoerings)voorwaarden stellen een voorwaarde aan de uitvoering van het contract. Met het inschrijven op de opdracht beloofd de leverancier dat hij – na gunning –uitvoering geeft aan het contract en ook aan deze uitvoeringsvoorwaarde.

Charter Diversiteit

Het Charter Diversiteit van SER Diversiteit in Bedrijf is een intentieverklaring voor werkgevers. Door ondertekening committeert een werkgever zich aan zelf opgestelde doelen om diversiteit en inclusie op de werkvloer te bevorderen. Daarbij beschrijft de werkgever de (specifieke) uitdaging, stelt een Plan van Aanpak op en rapporteert tweejaarlijks over de voortgang.

Omdat officiële toetreding tot het Charter Diversiteit van SER Diversiteit in Bedrijf niet altijd meer mogelijk is, staat het format voor een [Plan van Aanpak Charter Diversiteit](#) openbaar. Dit Plan biedt een systematische manier om naar D&I te kijken en kan als handvat worden gebruikt voor organisaties die aan de slag willen. Als aanbestedende dienst kun je een organisatie vragen om het Plan van Aanpak (op relevante onderdelen) in te vullen, op een manier die verband houdt met het voorwerp van de opdracht. Denk aan specifieke doelen en acties die relevant zijn en passen bij de opdracht. Ga tijdens de looptijd van de opdracht het gesprek aan over het ingediende plan en de gemaakte voortgang. Is de organisatie dichterbij de doelen gekomen?

Als een organisatie al een Plan van Aanpak heeft, kun je afspreken dat zij tijdens de contractperiode een groeipad doorloopt. De jaarlijkse update van het plan van aanpak kan hierbij besproken worden en/of als bewijslast voor vooruitgang dienen. Ook kun je uit bestaande plannen inspiratie op doen. Wellicht kom je dan op bepaalde specificaties, gunningscriteria of uitvoeringsvoorwaarden. Zorg er wel voor dat deze verband houden met het voorwerp van de opdracht.

Anti-discriminatiebepaling

Om discriminatie tijdens de uitvoering van de opdracht tegen te gaan, kun je een anti-discriminatie bepaling als bijzondere uitvoeringsvoorwaarde toevoegen aan je contract. Deze bepaling houdt in dat het contract ontbonden kan worden als de opdrachtnemer, of zijn personeel (onder bepaalde voorwaarden), onherroepelijk strafrechtelijk is veroordeeld

voor discriminatie. Beoordeel bij het opstellen van de overeenkomst of het opnemen van deze bepaling in relatie tot het voorwerp van de overeenkomst van belang en proportioneel is. Dit is doorgaans het geval als er een arbeidsrelatie aan de orde is.

Dit is doorgaans het geval wanneer er sprake is van een arbeidsrelatie. Een voorbeeld hiervan zijn enkele modelovereenkomsten van het Rijk op basis van de ARVODI-voorwaarden voor het uitvoeren van diensten (bijvoorbeeld de Model Raamovereenkomst inhuur flexibele arbeidskrachten op basis van een uitzendovereenkomst). Is de bepaling opgenomen en is er tijdens de uitvoering van de opdracht sprake van een onherroepelijke, strafrechtelijke veroordeling van discriminatie? Dan is het van belang dat je oordeelt of de te nemen maatregel (bijvoorbeeld het daadwerkelijk beëindigen van het contract op basis van de anti-discriminatiebepaling) proportioneel is in het licht van de ernst van de geconstateerde overtreding. In deze beoordeling weeg je mee welke maatregelen de opdrachtnemer al genomen heeft.

4.5 Stap 5 - Vertaal de aanbesteding naar contractvoorwaarden

De belangrijkste stap naar het behalen van sociale- en duurzaamheidswinst bij inkoop zit in de voorbereidingsfase. Het contactmanagement is bepalend voor het succes en de eventuele bijsturing.

Tijdens het voorbereiden van de aanbesteding is het goed om alvast na te denken over de contractfase. Als er een contractmanager bij jouw organisatie werkt, betrek deze dan tijdig bij de voorbereiding. De contractmanager kan adviseren wat wel en niet gemonitord kan worden bij D&I en helpen bij het opstellen van kritieke prestatie-indicatoren (KPI's).

Als je een aanbesteding hebt gedaan en partijen de verplichting op zich hebben genomen om zich te ontwikkelen op het gebied van D&I tijdens de looptijd van het contract, kan het opnemen van KPI's in een ingroeimodel handig zijn. Hierbij stel je de KPI's gedurende de looptijd van het contract bij en stuur je op ontwikkeling.

AVG & D&I

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) bepaalt wat er wel en niet gedaan mag worden met persoonsgegevens en hoe je deze moet beschermen. De AVG maakt een onderscheid tussen gewone en bijzondere persoonsgegevens. Bij gewone persoonsgegevens gaat het om naam, adres, woonplaats, BSN-nummer en contactgegevens. Bijzondere persoonsgegevens zijn gegevens die extra gevoelig zijn zoals etniciteit, politieke en seksuele oriëntatie, geloofsovertuiging en gezondheidsgegevens (medische dossiers). Je mag gewone persoonsgegevens verwerken als aan een aantal voorwaarden is voldaan, bijvoorbeeld als je daarvoor toestemming hebt. Bijzondere gegevens mag je in principe niet verwerken, tenzij je voldoet aan wettelijke uitzonderingen.

Mocht je gegevens willen hebben van de organisatie waarmee je bijvoorbeeld een inhuurovereenkomst hebt getekend, dan mogen zij je deze niet geven. Dat heeft er enerzijds mee te maken dat zij zelf niet voldoen aan de richtlijnen om bijzondere gegevens te verwerken én dat het hebben van toestemming geen geldige grondslag is als er een arbeidsrelatie is. Dit heeft ermee te maken dat een arbeidsrelatie geen gelijkwaardige relatie is.

Voor tips over het omgaan met AVG zie de Handreiking Meten is Weten van de SER.

4.6 Stap 6 - Monitor de effecten

4.6.1 Contractmanagement

Na het sluiten van het contract begint het project. Voor inkoop is dit de laatste stap, maar vanaf dat moment starten het contractmanagement en de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Contractmanagement gaat over het bewaken van het contract en de gemaakte afspraken. Door de afgesproken KPI's te volgen, kun je de voortgang monitoren en waar nodig bijsturen.

Contractmanagement kan op diverse manieren zijn ingericht maar het contractmanagementteam van D&I kan de volgende rollen bevatten: opdrachtgever/ projectleider, contractmanager, interne HR/ D&I/duurzaamheids-adviseurs en mogelijk de MVOI-coördinator. Het is belangrijk om vanuit inkoop het contractmanagementteam, de contractmanagementcyclus en mogelijke rapportagewensen/formats goed vast te leggen.

Contractmanagement en het monitoren van de effecten op D&I geven inzicht en kunnen helpen om tijdig het project bij te sturen indien nodig. Ook kan het helpen in de voorbereiding van een volgende aanbesteding.



Aan de slag

Met deze handreiking hopen we het belang en kansen te hebben laten zien van D&I binnen je inkoop en aanbestedingen. Ga aan de slag met de verschillende instrumenten. We kijken uit naar de nieuwe ervaringen en praktijkvoorbeelden.

Colofon

Deze handreiking is tot stand gekomen in opdracht van en in samenwerking met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

Auteurs: Amber van Veen, Muriel Jobst – de Boer en Jenny van den Boogaard (PIANOO)

Met dank aan: Sophie de Smet (PIANOO) en Pepijn Hoekstra (Gemeente Utrecht)

In opdracht van: Mandy de Visser en Marianne Oomen (ministerie van BZK)

Eindredactie: PIANOO

Opmaak: Osage

Datum: oktober 2026

Ben je enthousiast over de inhoud, wil je van gedachten wisselen of verbeteringen aandragen? Neem dan contact op via info@pianoo.nl.

PIANOO, Expertisecentrum Aanbesteden Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

www.pianoo.nl

