



# Handreiking Diversiteit en Inclusie in Aanbestedingen

## Diversiteit en Inclusie

Diversiteit betekent letterlijk verscheidenheid.<sup>1</sup> Diversiteit is het besef dat elk mens uniek is en dat er verschillen zijn tussen bepaalde groepen mensen, zoals gender, cultuur, leeftijd, talenten en religie.

In een inclusieve organisatiecultuur worden alle medewerkers actief betrokken en opgenomen in de groep. In een inclusieve organisatiecultuur kunnen zij zichzelf zijn, voelen zij zich vrij om hun mening te geven, voelen zij zich gewaardeerd en gerespecteerd, en kunnen zij zich in een veilige leeromgeving ontwikkelen.<sup>2</sup>

Iedereen heeft recht op gelijke kansen en behandeling ongeacht geslacht, afkomst, arbeidsvermogen, leeftijd of seksuele gerichtheid. Inclusief betekent dat iedereen zich betrokken en gewaardeerd voelt en de mogelijkheid krijgt om te groeien en om door te stromen, niet ondanks maar dankzij de verschillen. Beoordelen hoort bij elk werk. Zo wordt duidelijk of je op je eigen niveau productief bent of niet. Ook mensen met een beperking worden beoordeeld. Wat er niet mag gebeuren is dat je beoordeeld wordt op zaken die er niet toe doen.

## Diversiteit en Inclusie binnen de Rijksoverheid

De Rijksoverheid streeft naar diversiteit aan personeel in haar personeelsbestand en naar het zijn van een inclusieve organisatie.

<sup>1</sup> [Betekenis Diversiteit, van Dale](#)

<sup>2</sup> In het hart van de publieke zaak - Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025

<sup>3</sup> [Diversiteit overheidspersoneel](#)

Het gaat bij diversiteit niet alleen om bijvoorbeeld geslacht, maar ook om leeftijd, opleidingsniveau, afkomst, culturele achtergrond, functieverblijfsduur (dienstverband), seksuele gerichtheid, en fysieke mogelijkheden.<sup>3</sup>

## Charter Diversiteit

Alle ministeries ondertekenden het [Charter Diversiteit](#). Met ondertekening van het Charter Diversiteit zegt een werkgever toe een effectief diversiteitsbeleid te bevorderen. Het Charter richt zich op vijf dimensies van diversiteit: gender, etnische/culturele diversiteit, LHBTI, arbeidsvermogen en leeftijd. Bedrijven en organisaties die het Charter Diversiteit tekenen zien diversiteit en inclusie (D&I) als meerwaarde.

Wat houdt ondertekening van het Charter voor een werkgever in?

1. In het Charter Diversiteit omschrijf je als werkgever de concrete uitdaging op het gebied van D&I op de werkvloer.
2. De werkgever levert zes maanden na ondertekening een plan van aanpak op. Daarin omschrijft de werkgever op welke van de vijf gebieden de werkgever focust en welke middelen de werkgever hiervoor inzet.
3. De werkgever rapporteert jaarlijks over wat wel en wat niet werkt.

### **Diversiteit en Inclusie in inkopen**

Naast werkgever is het Rijk ook opdrachtgever voor aanbestedingen. Door in te zetten op inkoop streeft de Rijksoverheid naar een diverse en inclusieve samenleving en bedrijfsleven waarin iedereen wordt behandeld en beoordeeld op wat ze kunnen en niet op wie ze zijn, van wie ze houden, waar ze vandaan komen of wat ze geloven (SDG 10). SDG 10 streeft er ook naar om tegen 2030 de sociale, economische en politieke integratie van iedereen te bevorderen, ongeacht hun leeftijd, geslacht, beperkingen, etniciteit, huidskleur, afkomst, geloofsovertuiging of economische status, en hun gelijke kansen te verzekeren.

### **Handreiking Diversiteit en Inclusie bij aanbestedingen**

Dit document is bedoeld om opdrachtgevers en inkopers een handreiking te bieden om te helpen te bepalen of en hoe D&I een rol speelt bij een opdracht. De voorbeelden van bijlage 2 dienen ter inspiratie. Het opstellen van de definitieve inhoud van een aanbesteding blijft altijd maatwerk.

### **Hoe pas je Diversiteit en Inclusie toe bij aanbestedingen?**

Diversiteit en inclusie meenemen in aanbestedingen kan op verschillende manieren.

Dat kan bij opdrachten waarbij je te maken hebt met:

- Inhuur van personeel
- Vertaaldiensten
- Communicatie
- Schadeafhandeling
- Het inzetten van psychologen

Let op: bovenstaande opsomming is niet-limitatief

Je kunt diversiteit en inclusie opnemen als je te maken hebt met mensen die de opdracht uitvoeren en/of mensen die betrokken zijn bij het doel van de opdracht.

### **Contractmanagement**

Het toepassen van D&I in een aanbesteding vraagt wat van contractmanagement bij de uitvoering. Plan periodiek een gesprek met de opdrachtnemer in om in overleg te gaan over de uitvoering en de resultaten, waarbij je de verantwoordelijkheden van beide partijen bespreekt.

### **Bijlagen**

We stelden een aantal voorbeelden over Diversiteit en Inclusie op die je bij aanbestedingen kunt gebruiken:

- [Wanneer pas je Diversiteit en Inclusie in je aanbesteding toe? \(bijlage 1\)](#)
- [Voorbeeldteksten Diversiteit en Inclusie \(bijlage 2\)](#)

### **Handige links voor meer informatie**

- [Diversiteit en Inclusie](#)
- [PIANOO, Diversiteit en Inclusie](#)
- [Marktvisie en inkoopstrategie Diversiteit en Inclusie bij inhuur](#)

# BIJLAGE 1

## Handreiking Wanneer kan je Diversiteit en Inclusie (D&I) in je aanbesteding toepassen?

### Wanneer kan je D&I stimuleren in de organisatie van de opdrachtnemer?

Je kunt D&I stimuleren bij opdrachten die gericht zijn op bijvoorbeeld:

- het werven en selecteren van nieuwe medewerkers (denk aan bijvoorbeeld uitzendbureaus)
- communicatie-uitingen
- schadeafhandeling
- vertaaldiensten
- inzet van psychologen bij het uitvoeren van assessments
- trainingen en opleidingen

Je kunt ook overwegen D&I mee te nemen bij opdrachten waar veel personeel wordt ingezet, bijvoorbeeld bij catering of schoonmaak.

### Wanneer is er een verband met het voorwerp van de opdracht?

Er is een verband met het voorwerp van de opdracht als het bevorderen van D&I essentieel is voor de uitvoering ervan. Dit geldt bijvoorbeeld bij de werving en selectie van personeel of bij communicatie-uitingen van de Rijksoverheid. Hier levert D&I een tastbaar resultaat op, doordat bijvoorbeeld kandidaten met diverse achtergronden kans maken op een baan. Maar ook doordat je met een communicatiecampagne bepaalde groepen beter bereikt, zoals mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

### Is er een verband met het voorwerp van de opdracht?

Dan kun je D&I op één of meer van de volgende manieren toepassen:

- als geschiktheidseis;
- in de selectiefase;
- in het Programma van Eisen;
- in de gunningscriteria;
- in de overeenkomst.

Volg onderstaande beslisboom om te kijken welke mogelijkheden er binnen je aanbesteding zijn om D&I toe te passen.

### Redelijke verhouding tot het voorwerp van de opdracht

Naast dat D&I verband moet houden met het voorwerp moet het ook in redelijke verhouding staan tot het voorwerp van de opdracht. Is dit niet zo? Dan kunnen de eisen als disproportioneel worden gezien. Dit kan er toe leiden dat je (een deel van de) mogelijk geïnteresseerde partijen bij voorbaat uitsluit omdat zij niet aan de eisen kunnen voldoen. Een marktconsultatie is een goede manier om dit te toetsen.

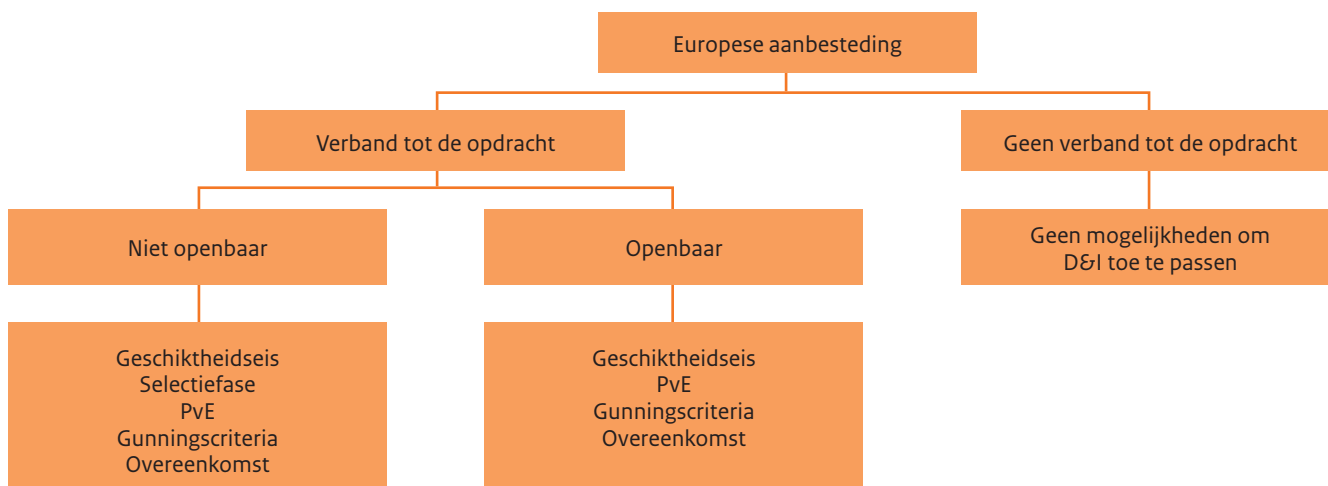
Motiveer altijd voor jezelf waarom je vindt dat er een verband is met het voorwerp van de opdracht. Schrijf dit op in je projectplan.

### Moet je binnen D&I een specifiek onderwerp kiezen zoals het bevorderen van de arbeidsparticipatie van laaggeletterden of het bevorderen van gendergelijkheid?

Nee, dat is niet nodig. Als jouw opdracht zich daar zeer duidelijk voor leent, kan dat natuurlijk wel. Kies je wel een specifiek onderwerp? Ga er dan vanuit dat bepaalde (groepen) werkzoekenden minder goed in staat zijn om kansen te benutten, door bijvoorbeeld de situatie op de arbeidsmarkt of door discriminatie van deze vastgestelde groepen. Toets dan via een marktconsultatie of dit mogelijk is. Wijs je geen specifieke doelgroep aan? Dan geef je de markt zoveel mogelijk ruimte om zelf oplossingen aan te dragen.

### Heb je vragen of wil je advies?

Stuur dan gerust een e-mail naar de MVOI-kennisambassadeurs van de RIS: [MVOI.RIS@rijksoverheid.nl](mailto:MVOI.RIS@rijksoverheid.nl)



# BIJLAGE 2

## Voorbeeldteksten Diversiteit en Inclusie voor in aanbestedingen (D&I)

### Kijk elke keer goed of het binnen jouw aanbesteding past en of het proportioneel is

In dit document beschrijven we enkele voorbeeldteksten om de inkoopadviseur te helpen. Deze teksten kan je opnemen in de aanbestedingsdocumenten om D&I in jouw aanbesteding toe te passen. Het toepassen van D&I blijft wel maatwerk. Pas de voorbeelden aan zodat het binnen jouw aanbesteding past. Er is een basis variant en een plusvariant. Boven de voorbeelden vind je terug voor welk niveau de voorbeelden gelden. De opgenomen voorbeelden komen uit andere aanbestedingen en dienen ter inspiratie.

### Marktconsultatie

Door een marktconsultatie kan je peilen in welke mate marktpartijen al actief bezig zijn met D&I. Jij kunt op basis van de reacties kijken welke geschiktheidseisen, selectiecriteria, uitvoeringseisen, gunningscriteria en/of contractvoorwaarden geschikt zijn.

### Voorbeeldtekst beschrijvend document

De Rijksoverheid staat voor de principes van gelijke kansen, streeft naar een inclusieve samenleving en wil daar als werkgever én opdrachtgever aan bijdragen. Als werkgever streeft de Rijksoverheid naar een diverse samenstelling van haar personeelsbestand en naar het zijn van een inclusieve organisatie. Verschillende perspectieven, achtergronden en inzichten kunnen namelijk de denkkraft van de Rijksoverheid vergroten.

We maken graag zo goed mogelijk gebruik van de diverse talenten en vermogens op de arbeidsmarkt. In een inclusieve werkomgeving komen alle (toekomstige) werknemers tot hun recht, ongeacht hun verschillen. We respecteren alle medewerkers. We waarderen verschillen om in het werk te benutten. De Rijksoverheid ziet graag dat dienstverleners en leveranciers de aan ons geleverde diensten en producten op een zo'n inclusief mogelijke wijze uitvoert of produceert. Opdrachtnemer draagt zo bij aan een inclusieve samenleving.

[Meer informatie over het stimuleren van diversiteit en inclusie op de werkvloer.](#)

### Geschiktheidseis

# GE	Voorbeelden geschiktheidseisen bij opdrachten waarbij het divers en inclusief werven een kerncompetentie is voor het uitvoeren van de opdracht.
<b>D&amp;I Plus</b>	
1	Gegadigde/Inschrijver heeft minimaal X jaar ervaring met diversiteit en inclusie bij (de uitvoering van) opdrachten.
2	Gegadigde/Inschrijver voert minimaal X jaar actief beleid door het waarde vrij/bias-free maken van assessments.
<i>Bovenstaande geschiktheidseisen zijn voorbeelden. De geschiktheidseis moet kloppen met de kerncompetentie die nodig is voor het uitvoeren van het voorwerp van de opdracht.</i>	
<i>Wij adviseren geschiktheidseisen die betrekking hebben op D&amp;I nog niet toe te passen. Dat kan wel als genoeg opdrachtnemers ervaring hebben opgedaan met het toepassen van D&amp;I in aanbestedingen.</i>	

## Programma van Eisen

# Eis	Voorbeeld eisen D&I beleid in organisatie, (toepassen als het bevorderen van D&I essentieel is voor de uitvoering van de opdracht)
<b>D&amp;I Basis</b>	
Eis 1	Opdrachtnemer stelt een plan van aanpak op waarin Opdrachtnemer één uitdaging op de werkvloer over Diversiteit en Inclusie omschrijft. Opdrachtnemer rapporteert jaarlijks hoe Opdrachtnemer de uitdaging oppakt en (zoveel mogelijk) oplost.  <i>Opmerking: Gebruik deze eis als je het ondertekenen van de Charter niet wilt eisen, maar wel een plan van aanpak wilt uitvragen. Dit betekent wel inspanning voor contractmanagement, ondertekening van het Charter heeft de voorkeur.</i>
Eis 2	Opdrachtnemer tekent binnen 1 jaar na ingangsdatum van de Overeenkomst het 'Charter Diversiteit' van Diversiteit in Bedrijf. Opdrachtnemer committeert zich aan deze Charter en/of zet een vergelijkbaar instrument in waarmee Opdrachtnemer zich committeert aan zelf opgestelde doelen om diversiteit en inclusie op de werkvloer te bevorderen. Opdrachtnemer committeert zich aan de afspraken en/of zet een vergelijkbaar instrument in waarmee Opdrachtnemer zich committeert aan zelf opgestelde doelen om D&I op de werkvloer te bevorderen.  <i>Opmerking: Gebruik deze eis alleen als je te maken hebt met een markt die bestaat uit bedrijven met meer dan 25 man personeel.</i>

Onderstaande Eisen alleen opnemen als het direct verband houdt met de Opdracht en ze proportioneel zijn. Bespreek deze en ook alle andere eisen/gunningscriteria etc. altijd met jouw Opdrachtgever.

<b>D&amp;I Plus voor Opdrachten m.b.t. inhuur personeel/ werving kandidaten</b>	
Eis 3	Opdrachtnemer garandeert dat Opdrachtnemer niet ingaat op discriminerende verzoeken.
Eis 4	Opdrachtnemer heeft een beleid of stelt binnen X maanden na ingangsdatum Overeenkomst beleid op over het weren van discriminerende verzoeken vanuit opdrachtgevers of discriminatie binnen de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan: (interne/externe) voorlichting, klachtenprocedure, een interne procedure voor discriminerende verzoeken.  <i>Definitie discriminatie: Onder discriminatie of discrimineren wordt verstaan: elke vorm van onderscheid, elke uitsluiting, beperking of voorkeur, die ten doel heeft of ten gevolge kan hebben dat de erkenning, het genot of de uitoefening op voet van gelijkheid van de rechten van de mens en de fundamentele vrijheden op politiek, economisch, sociaal of cultureel terrein of op andere terreinen van het maatschappelijk leven, wordt teniet gedaan of aangetast.” Artikel 90quater van het Wetboek van Strafrecht.</i>
# Eis	Voorbeeld eisen voor werven en selecteren
<b>D&amp;I Plus voor Opdracht voor werven en selecteren</b>	
Eis 5	Opdrachtnemer garandeert verschillende instrumenten in te zetten om inclusief te werven en selecteren. Dit houdt bijvoorbeeld in dat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opdrachtnemer verschillende wervingskanalen gebruikt;</li> <li>• inclusieve vacatureteksten van toepassing zijn;</li> <li>• lezen en selecteren brieven/cv's met minimaal twee paar ogen gebeurt;</li> <li>• de samenstelling van de selectie commissie divers is.</li> </ul>
Eis 6	Opdrachtnemer gaat periodiek met Opdrachtgever in gesprek over D&I in het kader van de Opdracht (eventueel inclusief nulmeting).

## Gunningscriterium

# GC	Voorbeelden Subgunningscriterium Kwaliteit
<b>D&amp;I Plus</b>	
1	<p>Beschrijf wat u doet om D&amp;I binnen de Opdracht te borgen. In uw antwoord komen in ieder geval de volgende aspecten terug:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• welk beleid u hanteert over D&amp;I;</li><li>• welke maatregelen u treft voor een divers en inclusief werkklimaat;</li><li>• welk beleid uw organisatie heeft voor D&amp;I en toon aan waarom u denkt dat dit een succesvol beleid is voor de het uitvoeren van deze Opdracht;</li><li>• hoe u over het beleid rapporteert binnen uw organisatie en aan Opdrachtgever.</li></ul> <p><u>Uw antwoord wordt beoordeeld op:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• de mate waarin u beschikt over een ambitieus en effectief beleid over Diversiteit en Inclusie;</li><li>• de mate waarin uw beleid aansluit bij de uitvoering van deze Opdracht;</li><li>• de mate waarin uw antwoord specifiek, meetbaar, compleet en volledig is.</li></ul>
2	<p>Beschrijf voor dit gunningscriterium in een plan van aanpak minimaal één risico op het gebied van D&amp;I en uw aanpak voor het bevorderen van D&amp;I binnen deze Opdracht.</p> <p>Uw antwoord wordt beoordeeld op:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• de mate waarin de aangeboden maatregelen en resultaten uit het plan van aanpak bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen;</li><li>• de mate waarin het plan van aanpak ambitieus en effectief is;</li><li>• de mate waarin het plan van aanpak, specifiek, meetbaar, compleet en volledig is.</li></ul>
	<p><b>Casus herschrijven tekst</b></p> <p><i>Uitgangspunt:</i> Opdrachtnemer is vaardig in het redigeren, herschrijven en schrijven van volledige, wervende, diverse, inclusieve en doelgroepgerichte online/offline teksten, leidend tot het gewenste effect van de communicatie-uiting.</p> <p><i>Vraagstelling:</i> Om de kwaliteit van uw Dienstverlening te toetsen vragen we Inschrijver onderstaande casus volledig te herschrijven. Uw uitwerking is minimaal van zo'n kwaliteit die we ook bij uitvoering van de Raamovereenkomst terugzien en voldoet aan het gestelde uit het Beschrijvend Document. De uitwerkingen van de casus worden beoordeeld. In afwijking van wat in het Beschrijvend Document staat, is het in deze fase van de aanbesteding uitgesloten, om eenmalige afstemming dan wel contact te hebben over deze casus. Wijzigingen en verbetervoorstellen hoeven niet separaat te worden bijgehouden, de casus dient volledig te worden herschreven/uitgewerkt.</p> <p>Uw uitwerking beoordelen wij op:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• de structuur van de tekst;</li><li>• representativiteit en toegankelijkheid;</li><li>• toepassing Diversiteit en Inclusie;</li><li>• kort en bondig geformuleerd;</li><li>• creativiteit;</li><li>• begrijpelijke, consequent en correcte taaltoepassing.</li></ul>

#GC	Voorbeeld Subgunningscriterium Kwaliteit voor werven en selecteren								
<b>D&amp;I Plus</b>									
3	<p>Toon aan hoe u D&amp;I toepast binnen de organisatie en voor de uit te voeren opdrachten van Opdrachtgever. In het antwoord komen in ieder geval de volgende doelstellingen terug:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• op welke wijze u invulling geeft aan het selecteren van een diverse en inclusieve groep;</li> <li>• hoe u borgt dat u het selecteren van kandidaten waardevrij uitvoert.</li> </ul> <p>De uitwerking beoordelen wij op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de mate waarin de aangeboden maatregelen en resultaten uit het plan van aanpak bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen;</li> <li>• de mate waarin de aangeboden maatregelen en resultaten (prestaties) onderbouwd zijn.</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Score</th> <th>Toelichting</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Onvoldoende</td> <td>Onvoldoende, sluit onvoldoende aan bij de vraag/situatie. In de beantwoording van de vraag is niet op alle aspecten ingegaan, er is niet in voldoende detail getreden en/of er is geen realistisch beeld geschetst.</td> </tr> <tr> <td>Voldoende</td> <td>Voldoende, past bij de gewenste situatie, maar biedt geen meerwaarde. In de beantwoording wordt ingegaan op de vraag, maar niet in de gewenste mate van detail en/of niet alle aspecten zijn benoemd.</td> </tr> <tr> <td>Goed</td> <td>Goed, sluit goed aan bij de gewenste situatie. In de beantwoording wordt ingegaan op de vraag en in de gewenste mate van detail. Alle aspecten worden genoemd.</td> </tr> </tbody> </table>	Score	Toelichting	Onvoldoende	Onvoldoende, sluit onvoldoende aan bij de vraag/situatie. In de beantwoording van de vraag is niet op alle aspecten ingegaan, er is niet in voldoende detail getreden en/of er is geen realistisch beeld geschetst.	Voldoende	Voldoende, past bij de gewenste situatie, maar biedt geen meerwaarde. In de beantwoording wordt ingegaan op de vraag, maar niet in de gewenste mate van detail en/of niet alle aspecten zijn benoemd.	Goed	Goed, sluit goed aan bij de gewenste situatie. In de beantwoording wordt ingegaan op de vraag en in de gewenste mate van detail. Alle aspecten worden genoemd.
Score	Toelichting								
Onvoldoende	Onvoldoende, sluit onvoldoende aan bij de vraag/situatie. In de beantwoording van de vraag is niet op alle aspecten ingegaan, er is niet in voldoende detail getreden en/of er is geen realistisch beeld geschetst.								
Voldoende	Voldoende, past bij de gewenste situatie, maar biedt geen meerwaarde. In de beantwoording wordt ingegaan op de vraag, maar niet in de gewenste mate van detail en/of niet alle aspecten zijn benoemd.								
Goed	Goed, sluit goed aan bij de gewenste situatie. In de beantwoording wordt ingegaan op de vraag en in de gewenste mate van detail. Alle aspecten worden genoemd.								

### Gunningscriterium

# Art.	Voorbeeld artikel Overeenkomst bijvoorbeeld bij werven personeel
<b>D&amp;I Basis</b>	
Art. 1	<p>Opdrachtgever behoudt zich het recht de Overeenkomst met onmiddellijke ingang te ontbinden, zodra Opdrachtgever vaststelt dat de Opdrachtnemer zich herhaaldelijk schuldig maakt aan discriminatie. Bij opschorting/beëindiging van de samenwerking, als hier bedoeld, is Opdrachtgever niet tot enigerlei schadevergoeding gehouden.</p> <p><i>Opmerking:</i> Maak duidelijk of het alleen gaat om discriminatie over de uitvoering van de opdracht, of dat het ook om discriminatie kan gaan dat niet direct verband houdt met de uitvoering van de specifieke opdracht.</p> <p><i>Bijvoorbeeld: een partij komt negatief in het nieuws vanwege discriminatie, zonder dat zij zich hieraan schuldig maakt bij de uitvoering van deze specifieke opdracht. Is dit voldoende om de overeenkomst op te schorten/te beëindigen? Zorg dat hier geen discussie over kan ontstaan.</i></p>