



Rijksoverheid

Weleens  
impact  
ingekocht?



# Inkopen met impact

*Strategie voor duurzaam, sociaal en innovatief  
opdrachtgeverschap door de rijksoverheid*



# Duurzaam, sociaal en innovatief inkopen is het nieuwe normaal

Inkopen met Impact: de nieuwe standaard bij het Rijk. Maar wat betekent dat?

We staan voor grote opgaven. Om er een paar te noemen: we willen de gevolgen van klimaatverandering aanpakken, we willen de ontwikkeling naar een circulaire economie versnellen en we willen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt baankansen creëren.

*Met inkoop kunnen en willen wij een verschil maken*

Als Rijk kopen wij jaarlijks voor ruim 10 miljard euro in bij vele bedrijven. Met de andere overheden samen loopt dat bedrag zelfs op tot rond de 73 miljard euro. Met die inkoop kunnen en willen wij een verschil maken.



Neem de Logistieke Hub, een centraal distributiepoint aan de rand van Den Haag. We verzamelen en bundelen daar goederen van leveranciers en leveren die met duurzaam vervoer af bij de ministeries. Dat scheelt jaarlijks 20.000 kilometer aan vrachtwagenritten. En we creëren er ook banen mee voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Het Rijk heeft een voorbeeldrol voor de rest van Nederland. Wij willen laten zien dat het kan. Dat je door sociaal, innovatief en duurzaam in te kopen bij kunt dragen aan een beter klimaat, aan de ontwikkeling naar een circulaire economie en aan meer baankansen. Dat vraagt iets van ons allen: van opdrachtgevers, inkopers, markt en andere partners gezamenlijk. Samen krijgen we meer voor elkaar. Doet u mee?

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,

Kajsa Ollongren



De staatssecretaris van Infrastructuur en Waterstaat,

Stientje van Veldhoven-van der Meer



1. We realiseren impact met inkoop
2. We stimuleren een duurzame, sociale en innovatieve economie en samenleving
3. We kiezen en bepalen ambities vooraf
4. We werken samen
5. We zijn aanspreekbaar op resultaten en transparant

# Inkopen met impact

Wat rijksambtenaren doen, richt zich altijd, direct of indirect, op impact voor Nederland en de wereld. Dat geldt ook voor opdrachtgeverschap en inkoop door het Rijk. We kopen zorgvuldig in en willen de beste kwaliteit voor de beste prijs. Maar we kijken eerst en vooral naar wat er met inkoop wordt bereikt. Zoals duurzaamheid, innovatie en het beschermen van mensenrechten.

Het Rijk koopt jaarlijks voor ruim 10 miljard in, en daarmee kunnen en willen we verschil maken. Bovendien hebben we een voorbeeldrol voor de rest van Nederland. We laten zien dat het kan.

1. We realiseren impact met inkoop
2. We stimuleren een duurzame, sociale en innovatieve economie en samenleving
3. We kiezen en bepalen ambities vooraf
4. We werken samen
5. We zijn aanspreekbaar op resultaten en transparant

Maatschappelijk effect realiseren via inkoop is niet nieuw en de rijksoverheid boekt al een tijdje duurzame resultaten. Maar we zien noodzaak en kans om meer impact te realiseren. Met deze inkoopstrategie willen we daarvoor een stevigere fundering leggen. Inzet van inkoopkracht is niet vrijblijvend, maar een nadrukkelijke opdracht voor zowel beleidsmakers, opdrachtgevers als inkopers van de rijksoverheid.



**1. We realiseren impact met inkoop**



**2. We stimuleren een duurzame, sociale en innovatieve economie en samenleving**



**3. We kiezen en bepalen ambities vooraf**



**4. We werken samen**



**5. We zijn aanspreekbaar op resultaten en transparant**



# 1 We realiseren impact met inkoop

We staan in Nederland voor grote opgaven. Het kabinet pakt de uitdaging van de klimaatverandering aan, we willen onze economie meer en meer circulair maken, zorgen voor banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en staan middenin de energietransitie. De innovatiekracht van onze economie is een belangrijk bron van slimme en blijvende oplossingen. Stuk voor stuk grote en wezenlijke vraagstukken, waarvoor alle zeilen moeten worden bijgezet. Ook die van de rijksinkoop.

2. We stimuleren een duurzame, sociale en innovatieve economie en samenleving

3. We kiezen en bepalen ambities vooraf

4. We werken samen

5. We zijn aanspreekbaar op resultaten en transparant



Het kabinet vraagt van burgers en bedrijven dat zij bijdragen aan de oplossing van de uitdagingen waar Nederland voor staat. Om die uitdagingen het hoofd te bieden, zet de overheid instrumenten in, variërend van wetgeving en subsidies tot convenanten en samenwerkingsprojecten. Ook via het eigen handelen wil de rijksoverheid [1] een bijdrage leveren aan de oplossing van deze maatschappelijke vraagstukken en bijbehorende transities. Het kabinet ziet overheidsinkoop, en daarmee de samenwerking met de leveranciers van het Rijk, hiervoor als een krachtig en strategisch instrument. De 10-12 miljard euro die de rijksoverheid jaarlijks uitgeeft aan de inkoop van werken, goederen en diensten, wil het kabinet inzetten als hefboom voor het realiseren van maatschappelijke doelen.

*Maatschappelijk effect realiseren moet een prominent onderdeel zijn van de opdracht.*

Het realiseren van maatschappelijke doelen via inkoop is niet nieuw. Al sinds 2008 is er aandacht voor maatschappelijk verantwoord inkopen (ook duurzaam inkopen genoemd). De aandacht hiervoor is de afgelopen jaren, landelijk en wereldwijd, sterk toegenomen en dat geldt ook voor de aandacht voor het onderwerp in de eigen rijksorganisatie. Met deze Inkoopstrategie verhoogt het kabinet de ambitie van het Rijk op dit vlak. Daarnaast markeren we hiermee een kantelpunt in het denken over inkoop binnen het Rijk. De afgelopen jaren is veel tijd en energie gestoken in rechtmatig en efficiënt inkopen. Dat blijven belangrijke zaken, maar in verhouding. Het is niet het hoofddoel van onze inkoop, we kopen in om daarmee effect te bereiken, zaken te realiseren, resultaten te boeken. We willen het maatschappelijk effect maximaliseren, bewust en gericht, door dit in elke inkoopopdracht een prominente plek te geven. Toevoegen van maatschappelijke waarde is geen secundair doel of bijzaak. Het is de kern van ons werk.

*Inkoop inzetten voor duurzame transitie, sociale doelen en innovatie is de opdracht.*

1

Het ministerie van defensie sluit waar het kan aan bij deze rijksbrede inkoopstrategie. De specifieke inkoop van het ministerie van defensie valt echter niet onder deze strategie



De ambitie in deze strategie is om via inkoop oplossingen te bieden die goed zijn voor mensen, milieu en economie (people, planet, prosperity), in Nederland en via de productieketen ook in andere delen van de wereld. Daarmee geeft de rijksoverheid invulling aan de opdracht van het kabinet uit het regeerakkoord: de inkoopkracht van de overheid benutten voor het versnellen van duurzame transitie, de inzet van kwetsbare groepen en het stimuleren van innovatie. En dit is geen utopie. Het kan. Er zijn inmiddels genoeg voorbeelden die laten zien dat het goed mogelijk is om de realisatie van een maatschappelijk doel een belangrijk onderdeel te maken van de opdrachten. Ook met behoud van kwaliteit en zonder kosten te laten oplopen.

We richten de blik dus op een blijvende verandering in de toekomst, maar voelen aan de andere kant ook de urgentie om vandaag al aan de slag te gaan. Analyse en planvorming mogen niet ten koste gaan van concrete actie; de voorbeelden in deze strategie laten zien dat we al volop bezig zijn. Met deze strategie zorgen we ervoor dat daar snel nieuwe en concrete acties aan kunnen worden toegevoegd.





Praktijkvoorbeeld  
Bedrijfskleding

## “De aanbesteding is 100% gegund op people- en planetfactoren.”

*De rijksoverheid en Biga Groep slaan al enkele jaren de handen ineen. Retourgenomen kleding en textiel wordt ingezameld, geïnspecteerd en gesorteerd, met extra aandacht voor milieu en sociaal ondernemerschap. Mensen met afstand tot de arbeidsmarkt hebben dankzij deze samenwerking een betaalde baan. Luitenant Kolonel Rob van Arnhem (Defensie Materieel Organisatie) begeleidde de aanbesteding: “De aanbesteding is 100% gegund op people- en planetfactoren. Milieu, energie en omgang met de medewerkers speelden een beslissende rol bij de keuze van de leverancier.” Het resultaat: minder verspilling, minder belasting van het milieu, lagere kosten en meer mensen aan het werk.*

[Lees hier het hele artikel](#)



2. We stimuleren een duurzame, sociale en innovatieve economie en samenleving

3. We kiezen en bepalen ambities vooraf

4. We werken samen

5. We zijn aanspreekbaar op resultaten en transparant



# 2 We stimuleren een duurzame, sociale en innovatieve economie en samenleving

De rijksoverheid wil met haar handelen economische, ecologische en sociale waarde toevoegen aan de maatschappij en aan de eigen organisatie. Dat begint bij goed opdrachtgeverschap en een professionele inkoop, en het Rijk zet daar dan ook actief op in. Dat doen we onder meer door afgewogen inkoopbeslissingen te nemen en bij aanbestedingen ook te kijken naar de specifieke omstandigheden op een bepaalde markt. Duurzaam, sociaal en innovatief inkopen staat daarbij voorop.



De realisatie hiervan vraagt om een andere, transitiegerichte manier van werken binnen de rijksoverheid en in ons partnerschap met bedrijven. Experimenteren, exploreren en actief zoeken naar duurzame en sociale alternatieven, moeten nog meer dan nu de regel worden. De speerpunten waar inkopende rijksorganisaties een bijdrage aan moeten leveren zijn in dit hoofdstuk toegelicht.

*Duurzaam, sociaal en innovatief inkopen zijn speerpunten voor het Rijk.*

## Duurzaam: klimaatneutraal en circulair inkopen

Om de opwarming van het klimaat tegen te gaan wil het kabinet in 2050 de uitstoot van broeikasgassen, zoals CO<sub>2</sub>, terugdringen tot bijna nul. Het Nederlands energiesysteem moet daarom schoon, betaalbaar en kansrijk zijn voor nieuwe technologieën. In het klimaatakkoord is opgenomen dat de rijksoverheid via de eigen inkoop en bedrijfsvoering een bijdrage levert aan de duurzame transitie van Nederland. Onder andere door energie te besparen, over te schakelen op hernieuwbare bronnen en resterende emissies te compenseren.

*In de afgelopen eeuw zijn we met elkaar, in de wereld, al 34 keer meer grondstoffen en 12 keer meer aardolie gaan gebruiken.*

Naast het klimaatprobleem is er wereldwijd sprake van een enorme groei in de vraag naar grondstoffen. Het kabinet erkent de noodzaak om de ontwikkeling naar een circulaire economie te versnellen en ziet daarin kansen voor het bedrijfsleven, werkgelegenheid, het behoud van biodiversiteit en het tegengaan van de plastic soep. Ook vergroot een circulaire economie de voorzieningszekerheid in een wereld, waarin de concurrentie om schaarse grondstoffen zal toenemen. Denk bijvoorbeeld aan (kritieke) grondstoffen die nodig zijn voor de energietransitie, zoals lithium of kobalt die worden gebruikt in de accu's van elektrische auto's. Een belangrijke nationale doelstelling is een volledig circulaire economie in 2050 en een halvering van het primaire grondstoffen verbruik in 2030. Daarom is ook circulair inkopen een belangrijke opdracht voor de rijksoverheid. Onder meer gestuurd door de ambitie om vanaf 2021 samen met andere overheden 1 Mton CO<sub>2</sub> te besparen via klimaatneutraal en circulair inkopen.



1. We realiseren impact met inkoop

2. We stimuleren een duurzame, sociale en innovatieve economie en samenleving



12

Praktijkvoorbeeld  
de Logistieke Hub Den Haag

## “Een emissievrije binnenstad in 2025.”

Het Rijk en de gemeente Den Haag geven samen inhoud aan het klimaat-akkoord door deelname aan de Green Deal Zero Emissie Stadslogistiek. Het doel: Een emissievrije binnenstad in 2025. In 2017 besloten zij proef te gaan draaien met een logistieke Hub aan de rand van de stad. Deze Hub is een centraal distributiepunt waar onder meer facilitaire goederen worden verzameld, gebundeld en met duurzaam vervoer geleverd in de stad. Er worden minder kilometers gereden en vaker met zero-emissie transportmiddelen, zodat de luchtkwaliteit in de stad beter wordt en de stad zelf beter bereikbaar. Projectleider Hans van der Bijl licht toe: “In totaal wordt het aantal leveringen met 90% verminderd. Dat is jaarlijks 20.000 kilometer aan vrachtwagenritten minder. En met de Haagse Hub creëren we ook banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.”

[Lees hier het hele artikel](#)



3. We kiezen en bepalen ambities vooraf

4. We werken samen

5. We zijn aanspreekbaar op resultaten en transparant



## Sociaal: inkoop benutten voor beter werk, inzet en bescherming van kwetsbare groepen

Van een duurzame transitie kan alleen sprake zijn als dit niet ten koste gaat van mensen. Dat betekent dat we bij de transitie naar een klimaatneutrale en circulaire economie ook integraal inzetten op de sociale aspecten. Zoals social return en het toepassen van Internationale Sociale Voorwaarden.

*Het rijksbeleid is er op gericht om zoveel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen.*

Hier werken we aan door zelf mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen, maar ook door afspraken te maken met bedrijven met wie we zaken doen, via de aanpak [MaatwerkvoorMensen](#). Het Rijk zorgt ook voor een goed sociaal klimaat voor werknemers in de internationale toeleveringsketens van het Rijk. Zij hebben recht op goede arbeidsomstandigheden. Schendingen van mensenrechten en milieuvervuiling moeten worden tegengegaan. Om beter grip te krijgen op de arbeidsomstandigheden in de productieketen past de rijksoverheid Internationale Sociale Voorwaarden toe. Deze zijn verplicht voor aanbestedingen boven de Europese drempelwaarde binnen risicovolle [inkoopcategorieën](#). De internationale sociale voorwaarden hebben een plek in onder meer de aanbestedingen op het gebied van ICT en bedrijfskleding. Ook werken we met de code Verantwoordelijk Marktgedrag. Deze code is gericht op het verbeteren van verantwoordelijk marktgedrag en het tegengaan van doorgesloten marktwerking in de sectoren schoonmaak, catering, beveiliging en de verhuisbranche. Een andere, minder voor de hand liggende, groep die onze aandacht behoeft, zijn de huishoudens met risicovolle en problematische schulden. Hier heeft de overheid als schuldeiser en grote inkoper van incassodiensten een bijzondere verantwoordelijkheid om onnodige vergroting van schulden te voorkomen. Ook kijken we of inkoop benut kan worden voor andere en nieuwe thema's zoals diversiteit en inclusie. De Rijksoverheid werkt aan een diverse samenstelling van haar personeelsbestand. In een inclusieve werkomgeving komen alle (toekomstige) werknemers tot hun recht, ongeacht hun leeftijd, levensfase, functieverblijfsduur, geslacht of herkomst. Op initiatief van het ministerie van OC&W worden de mogelijkheden verkend om via aanbestedingen vaker zaken te doen met bedrijven die zich committeren aan de diversiteits-, en inclusie-doelen van de rijksoverheid.






Praktijkvoorbeeld  
Maatwerk voor Mensen

## “Iedereen duurzaam aan het werk, ook als je een afstand tot de arbeidsmarkt hebt.”

*Iedereen duurzaam aan het werk, ook als je een afstand tot de arbeidsmarkt hebt. Met dat doel voor ogen pakken Rijk en leveranciers gezamenlijk hun Social Return On Investment (SROI)-verplichting op. Ze zorgen met andere woorden niet alleen voor het financiële, maar ook voor het maatschappelijke rendement van de samenwerking. In een jaar tijd zijn 42 proeftuinen gerealiseerd. Bart de Jongh, sectormanager IT Audit, startte zo'n proeftuin. “Er is veel schaarste op de arbeidsmarkt, maar ook veel onbenut arbeidspotentieel. Geweldig dat we er uiteindelijk in geslaagd zijn om een waardevolle data-analist te vinden en Wolter ook een jaarcontract te kunnen geven.”*

[Lees hier hoe Wolter Kieft werk vond als data-analist bij de Auditdienst Rijk.](#) 





## Innovatief: via inkoop innovaties stimuleren

Nederland is goed in innoveren. We zijn innovatieleider in de Europese Unie (EU), net als Zweden, Denemarken, Finland, Verenigd Koninkrijk en Luxemburg. Dat blijkt uit het European Innovation Scoreboard 2018 van de Europese Commissie. De overheid stimuleert bedrijven die vernieuwende producten ontwikkelen, bijvoorbeeld via een belastingvoordeel, innovatiekrediet of subsidie. Daarnaast zet het Rijk ook inkoop in voor het stimuleren van innovaties. Door nieuwe aanbestedingsmethoden en meer te vragen naar oplossingen in plaats van een gedetailleerd omschreven product of dienst, werkt het Rijk aan ruimte voor bedrijven om innovatieve ideeën in te dienen. Met die werkwijze draagt de rijksoverheid bij aan op de 25 vastgestelde missies in het nieuwe [Missiegedreven Innovatiebeleid](#). Centrale uitgangspunten in deze vernieuwde topsectorenaanpak zijn de economische kansen die maatschappelijke uitdagingen met zich mee brengen, en de ambitie om een vooraanstaande rol te spelen op een aantal sleuteltechnologieën. Het kabinet heeft in samenwerking met topsectoren, bedrijven, kennisinstellingen, decentrale overheden en maatschappelijke organisaties deze missies opgesteld. Met deze missies als leidraad kunnen maatschappelijke transitie worden versneld. Zo kan de rijksoverheid optreden als launching customer voor oplossingen waarvoor niet automatisch al een markt is. Of daar waar de markt nog klein is of langzaam groeit. Met name het programma Startup in Residence (SiR), de SBIR-aanpak en het Innovatiepartnerschap richten zich op dit doel. De SBIR-aanpak staat dan ook als kansrijk instrument in het Regeerakkoord genoemd, bijvoorbeeld voor inkoop door Defensie en Rijkswaterstaat.

*De rijksoverheid wil optreden als launching customer voor nieuwe oplossingen.*



Praktijkvoorbeeld  
Dutch Coastline Challenge

## “Door ‘launching customership’ innovatieve zorg voor de kustlijn”

*Launching customership geeft innovaties een impuls. Zo organiseerde Eize Drenth (RWS) Innovatie KustlijnZorg (IKZ) als onderdeel van de Dutch Coastline Challenge (DCC), een samenwerkingsverband met meerdere marktpartijen. Doel van DCC is om elkaar uit te dagen en oplossingen te ontwikkelen voor duurzame kustlijnzorg, zodat de CO<sub>2</sub>-uitstoot vanaf 2024 flink wordt teruggedrongen. De ultieme ambitie is om te komen tot 0% CO<sub>2</sub>-uitstoot. De Markt is gevraagd om met innovatieve werkwijzen te komen voor de zandsuppleties die de kustlijn intact houden. Bedrijven hebben een twintigtal ideeën ingediend. Inmiddels zijn innovatiepartnerschappen afgesloten met de betrokken marktpartijen. En er volgen meer uitvragen, om ook op andere manieren de Nederlandse kustlijnzorg duurzamer en efficiënter uit te voeren.*

[Lees hier het hele artikel](#) 







### Manieren om innovatiegericht inkopen te bevorderen

- De Startup in Residence (SiR) focust op het (door)ontwikkelen van innovatieve oplossingen en het opdoen van ervaring in de samenwerking met startups. De ministeries van JenV, BZK en Defensie werken op het moment met SiR-programma's, en LNV/EZK bereidt er één voor.
- Small Business Innovation Research (SBIR) is een gefaseerde competitie, waarbij bedrijven worden uitgedaagd een maatschappelijk probleem op te lossen. De focus ligt op onderzoek en ontwikkeling van innovatieve oplossingen, waarvoor een ontwikkelbudget beschikbaar wordt gesteld.
- Het innovatiepartnerschap lijkt qua aanpak op het SBIR, maar leidt tot daadwerkelijke afnamen van de innovatieve oplossing. Dit wordt voorafgaand aan het ontwikkeltraject afgesproken.
- 'Challenges' worden door verschillende ministeries ingezet als instrument om pilotopdrachten (maximaal ca.20.000 euro) te verstrekken aan jonge, innovatieve bedrijven. Onder meer de ministeries van BZK, OCW, IenW en VWS kondigen dergelijke 'challenges' aan op het platform Starthubs. Dit platform vormt de schakel tussen de departementen en de bedrijven.

Meer informatie over innovatiegericht inkopen is te vinden op de website van [PIANOo](#). Daar worden de hierboven genoemde instrumenten uitgebreid beschreven en is veel informatie te vinden over andere manieren en instrumenten voor innovatiegericht inkopen.



## Professionalisering van inkoop als basisvoorwaarde

In het voorgaande is het beleid waar het Rijk zich aan committeert toegelicht. Een belangrijke basisvoorwaarde voor het realiseren van dit beleid is de verdere professionalisering van inkoop. We versterken de expertise via opleiding en een trainee-programma voor inkopers. Daarnaast heeft de samenvoeging van rijksinkooppunten gezorgd voor een efficiënter georganiseerde inkoop. Experts op een bepaald gebied van inkoop zijn bij elkaar gebracht, zoals inkopers, aanbestedings-juristen en contractmanagers. Dat maakt de inkoop professioneler, zodat de kwaliteit van de overheidsinkopen toeneemt. De inzet op categoriemanagement betekent voor het Rijk dat departementen niet alleen voor zichzelf bepaalde producten of diensten inkopen, maar gecoördineerd per productgroep of categorie voor elkaar. Met categoriemanagement en ook door het vormen van marktvisies zet het Rijk in op zijn rol als strategische marktpartner en kijkt naar de huidige maar ook naar de toekomstige behoefte aan producten en diensten. Met deze strategie geven we richting aan de verdere professionalisering van inkoop. Gelijktijdig is professionele inkoop een basisvoorwaarde voor het succes van deze strategie.



Praktijkvoorbeeld  
Start-up in Residence

## “De Start-up in Residence brengt nieuwe ideeën verder!”

JenV organiseert de inmiddels alweer tweede editie van de Start-up in Residence. 11 maatschappelijke vraagstukken (‘challenges’) zijn opengesteld, om innovatieve ideeën van startende bedrijven uit te vragen. De ideeën die aanslaan, kunnen worden doorontwikkeld naar een prototype. De start-up doorloopt een uitgebreid en divers programma van vijf maanden, waar ook trainingen en coaching onderdeel van uitmaken. Er is voor de start-up een ontwikkelbudget van maximaal € 32.000 beschikbaar. Zo ontwikkelde de start-up Assist Jeugdwerk bijvoorbeeld samen met ex-gedetineerden en professionals de app ‘Always-on’ waarmee ex-gedetineerden ondersteund worden om hun leven structuur te geven.

[Lees hier het artikel over de lancering.](#) ↗





# 3 We kiezen en bepalen ambities vooraf

Hoe eerder in het inkoopproces het gesprek over maatschappelijke impact wordt gevoerd, hoe beter het is. Formuleert de opdrachtgever, daartoe geadviseerd door de inkoper, al bij de start van het inkooptraject zijn ambities en doelen, dan vergroot dit de kans dat die een concrete uitwerking krijgen in de uitvraag en de opdracht. In deze inkoopstrategie geven we richting, door duidelijk te maken:






- Welke doelen we moeten realiseren.
- Waarmee we de meeste impact realiseren.
- Hoe we de ambitie concreet maken.



## Welke doelen moeten we realiseren?

Rijksinkoop en -opdrachtgeverschap moet bijdragen aan een duurzame, sociale en innovatieve economie en samenleving. Die ambitie is een opdracht aan allen die bij inkoop zijn betrokken, maar wat betekent dit dat in concrete zin voor inkooptrajecten? Als eerste stap naar deze concretisering, is het nationale beleid op dit gebied (zoals toegelicht in hoofdstuk twee) vertaald naar doelstellingen voor de rijksorganisatie, die ook richtinggevend voor alle rijksinkoop.

### Het Rijk wil als organisatie:

-  klimaatneutraal zijn in 2030 (thema klimaat)
-  50% minder primair grondstoffengebruik realiseren in 2030 en volledig circulair zijn in 2050 (thema circulair)
-  arbeidsparticipatie stimuleren, onder meer door het creëren van 5000 participatiebanen (thema social return)
-  internationale productieketens verduurzamen door middel van het voorkomen of aanpakken van misstanden op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu (thema internationale sociale voorwaarden)
-  innovaties stimuleren onder meer door op te treden als launching customer (thema innovatie)

Via deze strategie vullen we deze hoofddoelen nader in, waarbij we werken met zowel effect- en resultaatdoelen als inspanningsdoelen. Zo kunnen we op meer aspecten volgen wat er slaagt en wat nog een extra inzet nodig heeft. Het stelt ons in staat grip te houden op de voortgang en gericht bij te sturen.

*Als opdrachtgevers in hun opdracht de ambitie uitspreken om producten of diensten innovatief, sociaal en duurzaam in te kopen, komen die doelen dichterbij.*



### Effect en resultaat realiseren is de ambitie

Er zijn specifieke effect- en resultaatdoelen voor energie, infrastructuur, gebouwen, mensen, ICT, transport en vervoer en kantoorfaciliteiten en -diensten. Onder meer: realisatie van 50% energiebesparing in de rijkskantoren in 2030, een volledig zero-emissiewagenpark in 2028, 20% CO<sub>2</sub>-reductie per m<sup>2</sup> asfalt in alle aanleg- en onderhoudsprojecten van Rijkswaterstaat en tien circulaire bedrijfsvoeringscategorieën in 2023. Een overzicht van deze resultaat- en effectdoelen staat in bijlage 1.

### Inspanningsdoelen helpen de ambitie

Daarnaast werken we met inspanningsdoelen. Die zorgen ervoor dat maatschappelijke impact al aan het begin van inkoopprocessen onderdeel van de opdracht is. Blijft resultaat of effect uit, dan kunnen we de inspanning aanpassen. Voorbeelden van inspanningsdoelen zijn:

- Toepassen van maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria bij alle aanbestedingen in 45 relevante productgroepen (zie ook de productgroepen op [www.mvicriteria.nl](http://www.mvicriteria.nl))
- Toepassen van eisen of gunningscriteria op significant of ambitieus niveau bij 50% van deze aanbestedingen, vanaf 2020. Zie ook de toelichting op de ambitieniveaus op de volgende pagina.
- Bij alle aanbestedingen die lopen via het categoriemanagement, wordt de gunning niet alleen op prijs en kwaliteit gebaseerd, maar ook minimaal voor 50% op maatschappelijke impact.

## Waarmee realiseren we de meeste impact?

De rijksoverheid koopt allerlei producten, diensten en werken in. Variërend van kantoorartikelen en beleidsopdrachten tot wegen en kantoorgebouwen. Soms in zeer grote volumes en soms in hele kleine hoeveelheden. Dit betekent dat er volop kansen zijn om impact te maken, maar ook dat we goed moeten kiezen. Het risico bestaat anders dat we te kleine stappen zetten in relatief makkelijke inkooptrajecten. Door te focussen op high impact inkooppakketten kunnen we snel grote stappen zetten. In tabel 3.1 is dit voor acht high impact productgroepen inzichtelijk gemaakt. Deze tabel is gebaseerd op een tweetal onderzoeken van de impact van inkoop en bedrijfsvoering [2] en laat de indicatieve impact zien (5 symbolen betekent een hoge getalsmatige impact en 1 betekent lage impact). Dergelijke analyses benutten we om richting te geven aan onze inspanning. Op basis van de symbolen in de tabel is bijvoorbeeld te zien dat energie-inkoop doorslaggevend is voor onze klimaatimpact en dat bedrijfskleding daarop relatief laag scoort.

De focus op deze high impact productgroepen wil niet zeggen dat andere productgroepen of inkooppakketten er niet toe doen. Ook daar zijn volop kansen voor het realiseren voor meer impact, en tezamen is ook hun effect groot. Bovendien willen we markten helpen en bewegen om te verduurzamen, ook kleine inkooptrajecten kunnen daarop een aanzienlijke (maar moeilijk kwantificeerbare) impact hebben. Aan de high impact productgroepen zullen we echter extra aandacht schenken in voorbereiding, facilitering, communicatie en rapportage.

2

- Rapport, Impact Rijksinkoop Quick-scan naar de milieu – en sociale impact van de totale Rijksinkoop, KMPG, april 2019
- Footprint duurzame bedrijfsvoering Rijk, CE Delft, mei 2019


**Tabel 3.1** Waarmee realiseren we de meeste impact

	CO <sub>2</sub> -impact	Materiaalgebruik (Kton materiaal)	Innovatie- potentie	Ontwikkeling ISV [3]	Potentie voor banen
<b>Energie-inkoop</b>					Onbekend
<b>Grond- weg- en waterbouw</b>					
<b>Gebouwen en onderhoud</b>					
<b>Datacenter- en ICT-hardware</b>					Onbekend
<b>Transport en vervoer</b>		Onbekend			Onbekend
<b>Catering</b>					
<b>Kantoorinrichting</b>					Onbekend
<b>Bedrijfskleding</b>					

3.

Dit betreft een indicatie van de ontwikkeling van de relevantie van de risico's in de productieketen ten opzichte van de MVO Sector Risico Analyse.



Praktijkvoorbeeld  
Afsluitdijk

## “De ideale proeftuin voor innovatie en duurzaamheid”

Project De Afsluitdijk won dit jaar de Duurzaamheidsparel, een prijs voor duurzame projecten. Hans de Kievit, programmamanager: “De Afsluitdijk is de ideale proeftuin voor innovatieve en duurzame energievormen; wind, zon en water komen er samen. Zo wordt er elektriciteit opgewekt uit stromend water, via windmolens en door het samenbrengen van zoet en zout water. Met bouwconsortium Levvel versterkt RWS een deel van de Afsluitdijk met ruim 75.000 betonnen elementen. Voor deze Levvel-blocs is veel minder beton nodig dan normaal, wat leidt tot 56% minder CO<sub>2</sub>. Omdat de pompen die het water afvoeren alleen worden ingezet als het echt niet anders kan, is er bijna 10x minder stroom nodig dan voorzien. De energie die nodig is wordt lokaal gewonnen met een zonnepark nabij Den Oever. Ook levert het project een bijdrage aan lokale werkgelegenheid voor mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.

[Lees hier meer.](#) ↗





## Hoe maken we de ambitie concreet?

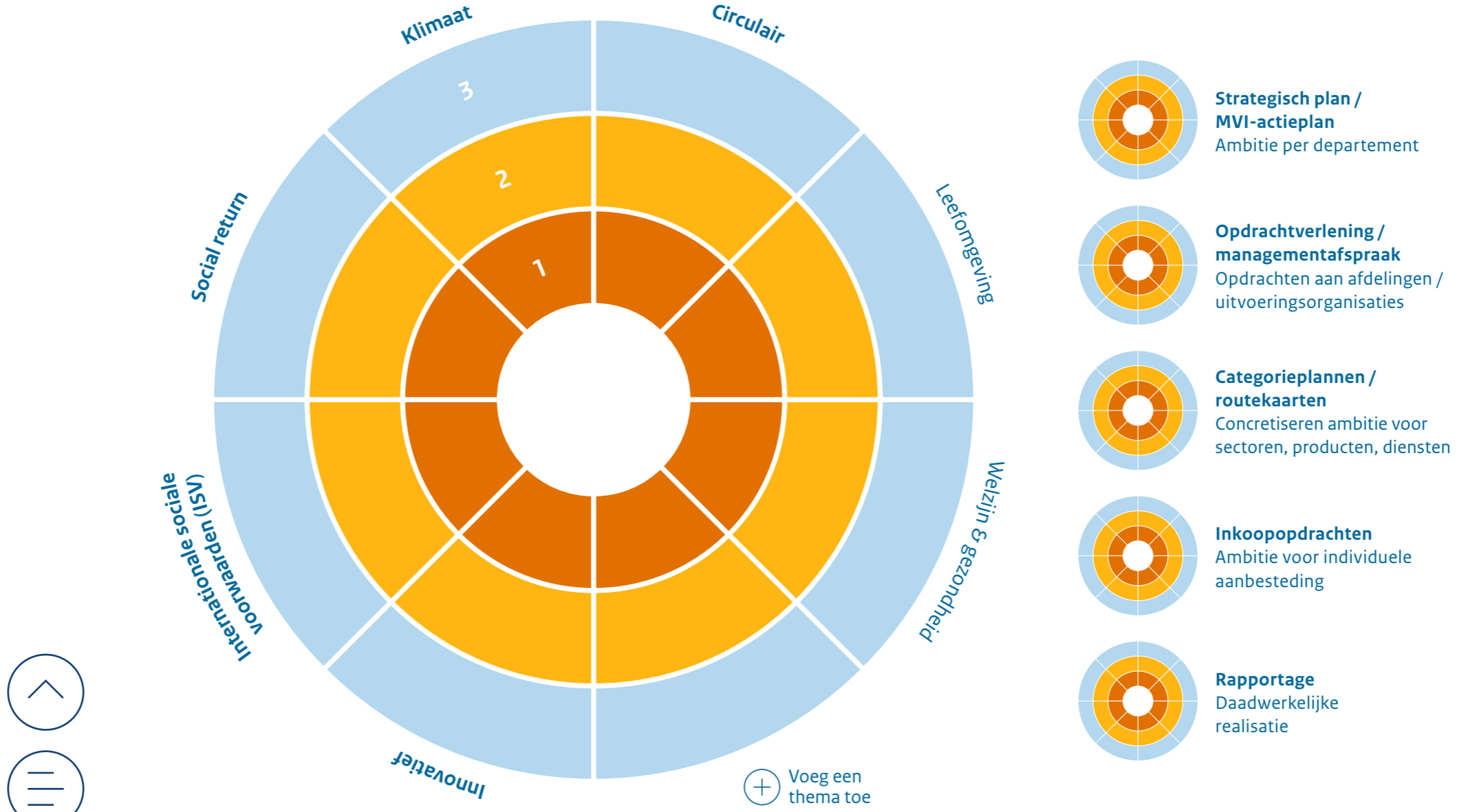
Alle doelen tegelijk een beetje nastreven, dat leidt in de praktijk vaak tot een teleurstellend resultaat voor zowel de overheid als het bedrijfsleven. Veel (onnodige) inspanning, maar met weinig effect. Daarom maken we de ambitie concreet. Voor sommige productgroepen zijn daarvoor al vergaande plannen. Waar dat nog niet zo is, wordt via een serie van ambitiesessies per inkooppakket/productgroep preciezer gemaakt wat de ambitie is en welke concrete maatregelen er te nemen zijn. De resultaten van die sessies landen in departementale MVI-actieplannen en routekaarten, of in de categorieplannen voor de inkooppakketten. Ambities worden concreet gemaakt in dialoog tussen opdrachtgevers, inkopers en beleid/vakdepartementen. Zij maken inzichtelijk waar binnen hun eigen departement en rijksbreed de grootste effecten gesorteerd kunnen worden, met gerichte acties. Een belangrijk hulpmiddel daarbij is het ambitieweb, een aanpak die door Rijkswaterstaat is ontwikkeld. (Zie de figuur op de volgende pagina).

Het Ambitieweb is in de basis een eenvoudige aanpak, die de doelen van een organisatie of een project/contract in één oogopslag inzichtelijk maakt. Daarmee helpt het:

- de opgave te structureren;
- impact te identificeren;
- doelen transparant(er) en meetbaar te maken;
- de dialoog te ondersteunen;
- focus aan te brengen in het inkoopproces.

Deze manier van werken gaat het Rijk tot op het hoogste niveau in de organisatie systematisch toepassen. Hoe beter de ambitie in zicht is gebracht, hoe meer houvast de opdrachtgevers en inkopers in de lagen daaronder hebben om de ambitie te concretiseren. In de praktijk betekent dit dat bestuursraden van departementen de ambitie in een plan vastleggen en deze vervolgens onderdeel maken van de interne opdrachtverlening aan afdelingen en uitvoeringsorganisaties. Bijvoorbeeld in de vorm van managementafspraken, service level agreements, categorieplannen en/of inkoopplannen per inkooppakket, en uiteindelijk in concrete aanbestedingsteksten en rapportages.

Figuur 3.2 Ambitieweb inkoopstrategie





### Departementale MVI-actieplannen

In december 2016 heeft de rijksoverheid het Manifest MVI ondertekend, en daarmee aangegeven te streven naar het uitwerken van MVI-actieplannen voor elk departement. In die departementale MVI-actieplannen wordt aangegeven welke ambities het departement heeft op welke doelstellingen, en welke concrete acties zij hiertoe uitvoeren. Het gaat hierbij zowel om departementspecifieke inkoop (inkoop die alleen het ene departement zelf raakt) als generieke inkoop (voor de hele rijksoverheid, voor alle departementen verricht door één departement, via categoriemanagement). In de departementale MVI-actieplannen wegen de departementen de rijksbrede doelstellingen in relatie tot hun departementale doelstellingen. Zo legt het ministerie van IenW de nadruk op het aanjagen van de circulaire economie/ de klimaatdoelen, en kan SZW meer nadruk leggen op het realiseren van social return. De departementale MVI-actieplannen worden periodiek vernieuwd. De departementen die nog geen actieplan hebben zullen dit uiterlijk 2019 gereed hebben. Departementen die al een plan hebben actualiseren hun plan in 2020 op basis van deze Inkoopstrategie voor het Rijk – Inkopen met Impact.

### Van uitsluiten, naar aanmoedigen en excelleren

Door gebruik te maken van het ambitieweb legt een opdrachtgever vast welke ambitie hij of zij heeft op de verschillende in deze strategie opgenomen thema's en doelen. Daarvoor kent het ambitieweb 3 niveaus (Zie de figuur op de volgende pagina). De werkwijze biedt ook ruimte om andere of nieuwe thema's toe te voegen, zoals welzijn, leefomgeving en diversiteit. Diversiteit is een voorbeeld van een nieuw thema waarvoor de mogelijkheden door het ministerie van OC&W worden verkend.

### Figuur 3.3 Van uitsluiten naar aanmoedigen en excelleren

Bij sterke innovatiebehoefte, betekenisvolle impact, hoog inkoopformule, sterke marktpositie

Op basis van beleidsamities en redelijke kans op impact

Bij standaardaanbestedingen, impact wordt vooral gerealiseerd door uniforme toepassingen van eisen



**Niveau 2 Significant**  
scherpere eisen  
en gunningcriteria

Aanmoedigen duurzame  
producten en diensten

**Niveau 1 Basis**  
stellen van eisen

Uitsluiten niet-duurzame  
producten en diensten

**Niveau 3 Ambiteus**  
functionele en  
experimentele criteria

Nieuwe oplossingen  
en innovatie

**Met niveau 1** ‘basis’ kunnen opdrachtgever en inkoper snel en eenvoudig een maatschappelijk verantwoord inkooptraject doorlopen, door het stellen van eisen. Deze eisen sluiten niet-duurzame producten, diensten en werken uit en dragen bij aan een brede duurzame basis in de markt.

**Op niveau 2** ‘significant’ worden scherpere eisen geformuleerd en kan de markt via prestatiebelonende gunningscriteria worden uitgedaagd tot hogere duurzaamheidsprestaties. Het traject is uitgebreider omdat een beoordeling van de verschillende inschrijvers moet plaatsvinden op de gunningscriteria. De opdrachtgever moet zelf bepalen en beschrijven hoe de gunningscriteria worden beoordeeld.

**Niveau 3** ‘ambitieuw’ gaat nog verder in ambitie dan niveau 2. Van inkopers en opdrachtgevers wordt meer betrokkenheid verwacht bij het aanbestedingstraject en de uitvoering van het contract dan bij niveau 2. Er wordt gebruik gemaakt van meer ‘experimentele’ en functionele criteria. Vaak zijn nieuwe oplossingen en innovatie nodig om zo laag mogelijke negatieve belasting of positieve bijdrage te leveren.

# 4 We werken samen

Impact realiseren kan niet zonder samenwerking. Dat geldt zowel binnen de rijksoverheid als voor de samenwerking met externe partners. De opdrachtgevers binnen de rijksoverheid, de voor de verschillende maatschappelijke opgaven verantwoordelijke vakministeries (beleid), inkopers en het bedrijfsleven moeten met elkaar gezamenlijk aan de slag. Voor sommigen betekent dit een nieuwe en uitdagende werkwijze; zij hadden tot nu vooral van doen met één of twee van deze partners, of nog niet met de focus op duurzame, sociale en innovatieve groei. We faciliteren de transitiegerichte dialoog en samenwerking tussen deze partijen daarom, daar waar dat nodig is. Bijvoorbeeld via een of meerdere transitieplatforms.





## We zetten rijksbreed de schouders eronder

### Beleid, opdrachtgevers en inkoop samen aan de slag

Binnen de rijkoverheid moet iedereen er de schouders onder zetten, of hij nu beleid maakt, opdrachtgever is of inkoper. Samen moeten zij ambities bepalen en die realiseren. De aandacht wordt verlegd naar vruchtbare samenwerking met maatschappelijke impact als einddoel. Hoe eerder zij daarover het gesprek aangaan, hoe beter het is, en ieder heeft de plicht en verantwoordelijkheid om het aan te kaarten en te realiseren. Het vraagt aandacht van zowel bestuurder / kadersteller als opdrachtgevers en interne klanten om met de inkoopprofessionals samen te zorgen voor betere MVI-prestaties in inkooptrajecten.

#### Meer concreet:

- **De beleidsdepartementen** geven duiding aan de na te streven maatschappelijke doelen en gaan met opdrachtgevers en inkopers de dialoog aan over de manier waarop er uitvoering aan gegeven kan worden.
- **De opdrachtgever** is budgethouder en geeft aan welke (grote) aanbestedingen eraan komen. Hij articuleert zijn ambitie zo vroeg mogelijk, in de fase van behoeftestelling. Hij geeft de opdracht om maatschappelijke impact te realiseren via de inkoop. Niet in de laatste plaats heeft de opdrachtgever een belangrijke verantwoordelijkheid in het bewaken van de daadwerkelijke realisatie. Dat kan hij zelf doen of samen met de contractmanager.
- **De inkoopadviseur** faciliteert de budgethouder/opdrachtgever in het inkoopproces. Hij of zij past de kaders toe en denkt mee over mogelijkheden om het inkooptraject zo in te richten dat er een zo duurzaam, sociaal en innovatief mogelijk resultaat geboekt kan worden. De inkoper stimuleert de opdrachtgever tot actie op de MVI-doelen, voor zover hij die vanuit zijn taakuitvoering kan beïnvloeden, en laat de opdrachtgever weten welke resultaten bereikt zijn via eerdere aanbestedingen. Hij geeft de bestuurder en / of opdrachtgevers monitoringsinformatie en maakt zo inzichtelijk of MVI-aspecten zijn meegenomen in de inkooptrajecten.





### **Categorieplannen: samen inkopen, meer voor elkaar**

Een van de cruciale rollen in de inkoop is die van categoriemanager. Categoriemanagers zorgen ervoor dat veel aangeschafte producten en diensten gezamenlijk worden ingekocht voor alle ministeries. Departementen kopen niet meer alleen voor zichzelf bepaalde producten of diensten in, maar doen dat gecoördineerd per productgroep of categorie voor elkaar. Categoriemanagers stellen daarvoor een categorieplan op, waarin ze uitwerken welke aanbestedingen eraan komen, welke ambities er nagestreefd worden en welke ontwikkelingen er in de markt zijn of komen. Het categoriemanagement maakt het ook mogelijk om naar de totale levenscyclus van een product te kijken en leidt tot bundeling van kennis en ervaring met onder andere innovatief, sociaal en duurzaam inkopen.

## **We geven inzicht in de strategie en planning van aanbestedingen**

De markt moet kunnen anticiperen op toekomstige uitvraag en met zinvolle, impactvolle ideeën kunnen komen. Daarom zijn we transparant. We bieden inzicht door partners en leveranciers tijdig te informeren over de inkoopstrategie en de voorgenomen aanbestedingen. Voorgenomen aanbestedingen die vallen onder het categoriemanagement (rijksbrede inkoop), kondigen we sinds dit jaar al vroegtijdig aan via de aanbestedingskalender. Ook de categorieplannen worden openbaar gemaakt. Voor zowel de rijksonderdelen als leveranciers is dit nuttige informatie. Zij weten op deze manier al vroeg waaraan producten en diensten moeten voldoen en wanneer er aanbestedingen aankomen. Concreet maken we de strategie en planning inzichtelijk in:

- **MVI-actieplannen**  
In hun MVI-actieplannen geven departementen aan welke ambities het departement heeft op welke doelstellingen, en welke concrete acties zij uitvoeren om die waar te maken.
- **Categorieplannen of routekaarten**  
Categorieplannen geven een beeld van de inkoopstrategie voor een van de circa 20 rijksbrede inkoopcategorieën. Niet alleen de voorziene aanbestedingen zijn hierin opgenomen, maar ook hoe de categorie invulling geeft aan de MVI-doelstellingen. Voor GWW en vastgoed werkt het Rijk niet met categorieplannen maar met routekaarten, met daarin de concrete ambitie, uitgezet in de tijd.



- **MVI-criteria**  
De MVI-inkoopcriteria die het Rijk hanteert zijn beschikbaar via de website [www.MVICriteria.nl](http://www.MVICriteria.nl). Op deze site laten we zien welke criteria voor welke productgroepen kunnen gelden.
- **Aanbestedingskalender**  
Via de Aanbestedingskalender geeft de rijksoverheid een overzicht van de geplande aanbestedingen voor de komende jaren.
- **Tenderned**  
Aanbestedingen boven de Europese Aanbestedingsgrens worden via Tenderned openbaar gemaakt.



## We werken samen met andere overheden en dragen onze voorbeeldrol uit

Innovatief, sociaal en duurzaam inkopen doen we nadrukkelijk niet alleen voor de eigen organisatie. We zijn ons er ten volle van bewust dat wat wij anderen vragen, wij zelf als Rijk ook moeten doen. En dat wij daarmee ook andere overheden kunnen helpen of inspireren om te verduurzamen, te innoveren of sociale verbetering te realiseren. Vanwege onze omvang en marktpositie kunnen wij vaak wat makkelijker experimenteren met nieuwe methoden en technieken. We delen onze ervaring en aanpak en blijven dat in de toekomst ook doen. De spin-off van wat wij doen, leren en aan instrumenten ontwikkelen kan groot zijn. Via bijvoorbeeld PIANOo (het expertise-centrum inkopen en aanbesteden voor de overheid) delen we onze praktijkervaringen met andere overheden en leren we van die van hen. PIANOo ontsluit bijvoorbeeld de MVI-criteria die het Rijk hanteert, publiceert praktijkvoorbeelden en organiseert kennisuitwisseling.

*Het RIVM berekende dat de toepassing van mvi-inkoopcriteria door Nederlandse overheden in 8 productgroepen in 2015 en 2016 heeft geleid tot 4,9 mton CO<sub>2</sub>-reductie (wat gelijk staat aan de uitstoot van 600.000 Huishoudens).*

Zonder experimenteren en beproeven van nieuwe ontwikkelingen ontstaat er geen vernieuwing en worden patronen niet doorbroken. Vanuit dit belang en vanuit onze voorbeeldrol zien wij het als onze taak om inkooppilots op te zetten en daarbij samen te werken met andere overheden. Via de green deal circulair inkopen blijft de rijksoverheid bijvoorbeeld actief samenwerken met andere overheden en marktpartijen om circulair inkopen verder te brengen. Daarnaast zal het Rijk participeren in proeftuinen, pilots en diverse samenwerkingsverbanden.



## We creëren impact in samenwerking met de markt

Het creëren van maatschappelijke meerwaarde is niet het voorbehoud van de overheid. Bedrijven en burgers doen dat ook. En steeds vaker zien we dat het niet meer lukt om maatschappelijke vraagstukken óf door publieke partijen óf door private partijen te laten oplossen. Daar zijn ze vaak te complex voor. Daarom slaan we de handen ineen met de markt. Goede kennis van de markt levert ‘value for tax payers money’. In gesprek met de markt ontstaan kansen en ideeën om bijvoorbeeld het mkb te steunen en om innovatie, sociale aspecten en duurzaamheid bij bedrijven zelf en in de samenleving te stimuleren. Dialoog met de markt levert daarnaast een betere prijs-kwaliteitverhouding. Wanneer tijdens inkooptrajecten prestatiebelonende gunningscriteria worden toegepast, maken we concreet wat we extra waarderen in het aanbod van de markt en waarmee leveranciers een gunningsvoordeel kunnen krijgen. Ook inkooptechnieken zoals functioneel aanbesteden dragen bij.

*Door kennis en inzichten van de markt, wetenschap en maatschappelijke organisaties actief op te halen, worden alternatieve oplossingen gevonden en nieuwe denkrichtingen verkend.*

### Marktvisie

Opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouw en infra werken samen aan een vitale en duurzame sector. Met de Marktvisie namen Rijkswaterstaat, het Rijksvastgoedbedrijf, ProRail, Bouwend Nederland, NLingenieurs, de Vereniging van Waterbouwers, MKB Infra, Uneto VNI en Astrin dit initiatief.

In de gehele keten van opdrachtgevers, opdrachtnemers, hun leveranciers, kennisinstututen en eindgebruikers bevorderen zij een open dialoog over de behoeften en ambities. In samenspraak stellen ze het gemeenschappelijke doel van een project vast en kiezen ze de beste oplossing. In de opdracht maken zij ruimte voor innovatie en duurzaamheid, maar ook voor risicobeheersmaatregelen en het opvangen van tegenvallers. Lees meer op de website [www.marktvisie.nu](http://www.marktvisie.nu).



## Ondersteuning, learning by doing

Nederland staat voor grote opgaven, en ook de (inkoop)bijdrage van de rijksoverheid is een stevige transitie. Verschillende partijen in deze samenwerking moeten wezenlijke stappen maken die leiden tot structurele en blijvende verandering, zowel (verder te professionaliseren) overheidsorganisaties als marktpartijen/leveranciers, die soms wel maar vaak ook nog niet over duurzaam en sociaal geproduceerde producten en diensten beschikken. Een blijvende en ingrijpende verandering als deze, waarbij inkopen met maatschappelijke impact het nieuwe normaal wordt, vraagt om transities op het terrein van kennis, innovaties, bedrijfsmodellen en wie weet ook het aanboren van nieuwe markten. Dat vraagt om goede ondersteuning.

Een nader te benoemen (transitie) platform zal daarom:

1. sturen op impact en inzicht geven in effect (monitoring)
2. zorgen voor communicatie, delen en netwerkontwikkeling
3. praktische tools en instrumenten beschikbaar stellen
4. projecten ondersteunen met middelen en experimenteerruimte
5. hands on advies leveren

Dit platform is niet allesoverkoepelend, maar richt zich juist op intensieve samenwerking met bestaande platforms, die ook op duurzame, sociale en innovatieve transities gericht zijn. Dat kan sectorgewijs of themagericht zijn, afhankelijk van hoe het best verschil kan worden gemaakt. Een goed voorbeeld daarvan is het platform Circulair Bouwen 23. Dit platform wil bouw-breed partijen met circulaire ambities met elkaar verbinden en werkt er aan om vóór 2023 nationale, bouwsector-brede afspraken op te stellen over circulair bouwen. Rijkswaterstaat en Rijksvastgoedbedrijf geven samen met De Bouwcampus en NEN invulling aan dit initiatief.

Samen vormgeven aan de transitie vraagt om het verleggen van de leidende principes in het denken en handelen: van winst naar impact, van hiërarchieën naar netwerken, van controleren naar co-creatie, van routine naar experimenteren en van standaard naar maatwerk.

Figuur 4.1 Leidende principes voor de transitie





Praktijkvoorbeeld  
Bajesdakrevolutie

## “Alle bajesdaken vol met zonnepanelen.”

*Met ruim 50 gebouwen is de impact van de Dienst Justitiële Instellingen (DJI) op het milieu groot. Die impact wilde Annelore Roelofs, hoofddirecteur uitvoering, verkleinen door alle bajesdaken vol met zonnepanelen te zetten. Samen met het Rijksvastgoedbedrijf start DJI daarom de Bajesdakrevolutie: op alle gevangenisdaken komen zonnepanelen waarmee duurzame energie wordt opgewekt. Ruim 30.000 vierkante meter zonnepanelen levert zo op termijn 4.5000 kWh op. Inspiratie voor dit project vonden zij in het onderwijs: daar lanceerde initiatiefneemster Roebym Anders een paar jaar terug de Schooldakrevolutie. Met haar tips en ervaringen zorgen we ervoor dat alle gevangenissen op zonnestroom draaien. De rest van de energie voor de gevangenissen wordt groen ingekocht. Met de Bajesdakrevolutie leveren we dus een bijdrage aan de energietransitie en verkleinen we tegelijkertijd ook onze eigen negatieve impact.*

[Lees hier het hele artikel](#) 





# 5 We zijn aanspreekbaar op resultaten en transparant

Het succes van deze inkoopstrategie zal afhangen van de wil en betrokkenheid van alle betrokkenen bij inkoop. Dat betekent ook dat we allemaal moeten meedoen om de gestelde transitiedoelen te halen en dat we transparant zijn en aanspreekbaar op de resultaten.



1. We realiseren impact met inkoop

2. We stimuleren een duurzame, sociale en innovatieve economie en samenleving

3. We kiezen en bepalen ambities vooraf

4. We werken samen

5. We zijn aanspreekbaar op resultaten en transparant



41

## We sturen rijksbreed én per departement op realisatie

De transitiedoelen zijn niet vrijblijvend: er worden rijksbreed en per departement afspraken gemaakt over doelen en realisatie. De realisatie van de transitiedoelen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle ministeries. Onder regie van het overleg van secretarissen-generaal vindt ‘verdeling’ van de doelen over de ministeries plaats. Rijksbrede transitiedoelen worden in lijn met de in hoofdstuk drie geschetste aanpak binnen de ministeries vertaald naar doelen per departement en per uitvoerend organisatieonderdeel. Door vaststelling (in de bestuursraad) worden de doelen en de voortgang van het doelbereik onderdeel van de planning- en controlecyclus van een departement en organisatieonderdeel. Sturing op de realisatie van de doelen vindt plaats via het sturingsmodel en -lijnen die binnen een departement of uitvoerend organisatieonderdeel gebruikelijk is. Rijksbreed volgen we of we goed op weg zijn om de rijksbrede doelen samen te halen. Als dat niet zo is, wordt afgesproken hoe we daarop gaan bijsturen.

## We geven inzicht in prestaties en effecten

Elk departement is verantwoordelijk voor de eigen monitoring, en zorgt voor inzicht in de realisatie in eigen huis. Het ministerie van BZK brengt rijksbreed inzicht, door departementale gegevens te aggregeren. Op basis van deze geaggregeerde informatie bekijkt het overleg van secretarissen-generaal (het SGO) of alle departementale prestaties bijeen genomen optellen tot wat zij rijksbreed wilden bereiken. De MVI-zelfevaluatiETOOL – waarmee alle overheden momenteel hun eerste ervaringen opdoen - is hierbij een belangrijk instrument. De tool biedt op termijn steeds meer informatie over het behaalde resultaat/effect en laat ook zien wat best practices zijn. Departementen die succesvol zijn delen hun kennis, oplossingen en andere ervaringen met anderen, en daarmee versnelt de transitie. Via de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk wordt aan de Tweede Kamer gerapporteerd over de resultaten. Met inspanningsmonitoring heeft het Rijk al veel ervaring, effectmonitoring is in ontwikkeling en wordt aan het instrumentarium toegevoegd.

1. We realiseren impact met inkoop

2. We stimuleren een duurzame, sociale en innovatieve economie en samenleving

3. We kiezen en bepalen ambities vooraf

4. We werken samen

5. We zijn aanspreekbaar op resultaten en transparant

42



Het ministerie van IenW gebruikt de [CO<sub>2</sub>-Prestatieladder](#) om inzicht te krijgen in zijn eigen CO<sub>2</sub>-uitstoot en die van partners in de keten. De ladder helpt om gestructureerd te sturen richting klimaatneutrale bedrijfsvoering en uitvoering. Om transparant te zijn over de resultaten op klimaat, circulaire economie en andere duurzaamheidsthema's, rapporteert IenW jaarlijks over de voortgang via een [Duurzaamheidsverslag](#) naast de reguliere jaarverantwoording aan de Tweede Kamer.

Eerder is aan onderzoeksbureau Metabolic gevraagd te adviseren over de monitoring. Een deel van de door hen geadviseerde versterkingen is inmiddels gerealiseerd. In de kolom 'ontwikkelpad' in tabel 5.1, is zichtbaar welk deel inmiddels gereed is, en welke monitoring nog moet worden doorontwikkeld.

Daarnaast wordt een dashboard ontwikkeld, op basis waarvan beleidsverantwoordelijken, opdrachtgevers en bijvoorbeeld contractmanagers de voortgang van de uitvoering kunnen volgen en keuzes kunnen maken voor bijsturing.

Tabel 5.1

Stappen advies metabolic	Toelichting	Ontwikkelpad
 <b>80/20-studie</b>	Maak inzichtelijk waar de grootste effecten gesorteerd kunnen worden met gerichte acties. Dit kan door middel van een stroomanalyse met doorgerekende effecten op specifieke thema's (bijvoorbeeld CO <sub>2</sub> , materiaalreductie, landenwatergebruik)	Uitwerking waardebehoud nog te maken (uit te voeren)
 <b>Basisset indicatoren</b>	Bepaal een basisset met indicatoren, die gebruikt kunnen worden om effectberekeningen te aggregeren.	Via diverse klimaat-envelop projecten circulair en klimaat-neutraal inkopen in ontwikkeling (in uitvoering)
 <b>Waardebehoud</b>	Werk een eenduidig indicatoren-raamwerk uit, waarbij bijzondere aandacht wordt gegeven aan het waardebehoud van producten aan het einde van de levensduur.	Uitwerking waardebehoud nog te maken (uit te voeren)
 <b>Stand van zaken contract- en faciliteitsmanagement</b>	Onderzoek de praktijk van contract- en faciliteitsmanagement, om aanknopingspunten te identificeren om het daadwerkelijke effect in beeld te brengen.	Via diverse klimaat-envelop projecten circulair en klimaat-neutraal inkopen in ontwikkeling (in uitvoering)

1. We realiseren impact met inkoop

2. We stimuleren een duurzame, sociale en innovatieve economie en samenleving

3. We kiezen en bepalen ambities vooraf

4. We werken samen

5. We zijn aanspreekbaar op resultaten en transparant



# Bijlage

In deze bijlage zijn de doelen die richting geven aan opdrachtgeverschap en inkoop door de Rijksoverheid uitgewerkt. Het figuur op de volgende pagina bevat een verkorte en schematische weergave van de doelen. Op de navolgende pagina's leest uit de precieze formulering van de doelen. Op basis van deze doelen en de werkwijze via het ambitieweb maakt de rijksoverheid de ambitie voor opdrachtgeverschap en inkoop concreet.



## Figuur Samenvatting doelen rijksorganisatie



1. We realiseren impact met inkoop

2. We stimuleren een duurzame, sociale en innovatieve economie en samenleving

3. We kiezen en bepalen ambities vooraf

4. We werken samen

5. We zijn aanspreekbaar op resultaten en transparant

46



## Welk effect willen we realiseren

---

- Klimaatneutraal zijn in 2030.
- 50% minder primair grondstoffengebruik in 2030 en volledig circulair zijn 2050.
- Meer arbeidsparticipatie en 5000 participatiebanen creëren.
- Duurzame internationale productieketens.
- Innovatie stimuleren.

## Klimaatneutraal zijn in 2030

Hiervoor leveren we de volgende output en resultaten:

### Energie

- In 2030 is het gasverbruik van het Rijk met 30% afgenomen en voor minimaal 50% afkomstig van hernieuwbare bronnen (Klimaatakkoord);
- In 2030 is de elektriciteit die door de Rijksoverheid wordt gebruikt 100% hernieuwbaar (Klimaatakkoord).

### Datacenter- en ICT-hardware

- Alle hardware, netwerken, telefoniediensten, telefoonapparatuur en reproductieapparatuur voldoen aan de meest recente Energy Star-eisen;
- De meest energie-efficiënte hardware, netwerken, telefoniediensten en telefoonapparatuur worden ingekocht;
- De Data Center Infrastructure Efficiency (de verhouding tussen het energieverbruik van de ICT-apparatuur en het totale energieverbruik van het datacenter) is minimaal 50%.

### Grond-, Weg-, Waterbouw

- Het elektriciteitsverbruik op de RWS-netwerken is energieneutraal en infraprojecten worden klimaatneutraal uitgevoerd in 2030.

- 20% CO<sub>2</sub>-reductie per m<sup>2</sup> asfalt in alle aanleg- en onderhoudsprojecten van Rijkswaterstaat

### Gebouwen en onderhoud

- Gemiddeld 2% energiebesparing per jaar voor de rijksgebouwen. In 2020 moet een besparing van 25% ten opzichte van 2008 zijn gerealiseerd;
- In 2030 is het energieverbruik van rijkskantoren gehalveerd ten opzichte van 2008 (Klimaatakkoord);
- In 2023 beschikken kantoorgebouwen minimaal over energielabel C, de rijksoverheid streeft naar label B voor haar eigen kantoorgebouwen;
- In 2030 beschikken rijkskantoren over gemiddeld energielabel A (Klimaatakkoord);

### Transport en vervoer

- De rijksoverheid heeft in 2030 de uitstoot van haar zakelijke mobiliteit gehalveerd (Klimaatakkoord);
- In 2020 bestaat minimaal 20% van het rijkswagenpark uit zero-emissieauto's en in 2028 is het wagenpark volledig zero emissie (Klimaatakkoord).

## 50% minder primair grondstoffengebruik in 2030 en volledig circulair zijn 2050

Hiervoor leveren we de volgende output en resultaten:

- In 2030 wordt de kantorenportefeuille circulair beheerd (Klimaatakkoord en kabinetsreactie circulaire economie);
- In 2020 zijn zes bedrijfsvoeringcategorieën (kantoormeubilair, bedrijfskleding, papier en drukwerk, ICT-hardware, catering en afval- en grondstoffenmanagement (kabinetsreactie circulaire economie) circulair ingericht;
- In 2023 zijn tien bedrijfsvoeringcategorieën circulair ingericht (Klimaatakkoord en kabinetsreactie circulaire economie);
- Infraprojecten worden circulair uitgevoerd in 2030

## 5000 participatiebanen creëren, waarvan 1500 via inkoop / opdrachtgeverschap

Hiervoor leveren we de volgende output en resultaten:

### Banenaafspraak Participatiewet:

- De rijksoverheid creëert via inkoop circa 1500 banen van 25,5 uur per week voor arbeidsbepikten in de periode 2015-2023;

### Quotumregeling vanaf 2018:

- Het Rijk moet vanaf januari 2018 aan de quotumregeling voldoen.



1. We realiseren impact met inkoop

2. We stimuleren een duurzame, sociale en innovatieve economie en samenleving

3. We kiezen en bepalen ambities vooraf

4. We werken samen

5. We zijn aanspreekbaar op resultaten en transparant

49



## Internationale productieketens verduurzamen

Hiervoor leveren we de volgende output en resultaten:

---

- Het voorkomen of aanpakken van misstanden op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu.

## Innovaties stimuleren

Hiervoor leveren we de volgende output en resultaten:

---

- Innovaties stimuleren via inkoop, onder meer door op te treden als launching customer.



## We sturen inkoop al vroegtijdig in de goede richting door:

- Het toepassen van maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria bij alle aanbestedingen in 45 relevante productgroepen (productgroepen opgenomen op [www.mvicriteria.nl](http://www.mvicriteria.nl)).
- Het vanaf 2020 bij 50% van deze aanbestedingen toepassen van eisen of gunningscriteria op significant of ambitieus niveau.
- Altijd te zoeken naar mogelijkheden tot innovatie.
- Het toepassen social return bij alle passende aanbestedingen van werken en diensten met een loonsom van ten minste € 250.000,- (excl. btw) en een looptijd van ten minste zes maanden.
- Het toepassen Internationale Sociale Voorwaarden bij aanbestedingen boven de Europese drempels in de risicovolle categorieën.
- Bij alle aanbestedingen die lopen via het categoriemanagement, wordt de gunning niet alleen op prijs en kwaliteit gebaseerd, maar ook minimaal voor 50% op maatschappelijke impact.

## Inkopen met Impact is een uitgave van de Rijksoverheid.

**Ministerie van Binnenlandse  
Zaken en Koninkrijksrelaties**  
Directoraat-Generaal  
Overheidsorganisatie/directie Inkoop-  
Facilitair en Huisvestingsbeleid Rijk  
Postbus 20011  
2500 EA Den Haag

[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)



**Denk Doe Duurzaam**

• • • *meer voor elkaar*

### **Redactie**

Ivo Bonajo  
Mandy de Visser

### **Vormgeving**

Ready for take-off

### **Fotografie**

Remco Zwinkels (praktijkvoorbeelden Bedrijfskleding,  
Logistieke Hub), Bart Hoogveld (praktijkvoorbeeld Maatwerk  
voor Mensen), (praktijkvoorbeeld Start-up in Residence),  
Rob Acket (praktijkvoorbeelden Afsluitdijk, Bajesdakrevolutie).

**Oktober 2019**

