Rijksoverheid



Visie op Rijksinkoop

Strategische richting voor een slagvaardige, weerbare en duurzame rijksinkoop

Voorwoord

De Rijksoverheid schakelt geregeld bedrijven in om haar publieke taken te vervullen en om producten en diensten te verkrijgen voor de eigen organisatie. In totaal sluiten zo'n 25.000 bedrijven jaarlijks één of meerdere contracten af met ministeries en andere onderdelen van de Rijksoverheid, samen voor een kleine 20 miljard in 2025. Daarmee heb je iets in handen. Via de contracten met de markt willen mijn collega-bewindspersonen en ik daarom ook dat die inkoopkracht wordt ingezet voor de economie, de welvaart en het welzijn in ons land en in Europa. Dat is in het kort onze Visie op Rijksinkoop.

We willen bedrijven bijvoorbeeld helpen starten en groeien, als *launching customer*. Een contract met het Rijk geeft beginnende ondernemers een goede start en een beter perspectief. En we hebben hun innovatie-kracht hard nodig om sneller digitaal onafhankelijk te worden en om – via recycling - kritieke grondstoffen in Europa te houden, voor de defensie-industrie en digitalisering.

Een mooi voorbeeld daarvan vind ik het rijksbrede contract voor dataverbinding (ook het Rijk heeft internet nodig). Dat contract draaide uiteraard – omdat het om uw en onze data gaat – vooral om veiligheid en de keuze voor een stabiel en vertrouwd bedrijf. De inkoopspecialisten hebben dat gerealiseerd, maar bespaarden ook geld, maakten de internationale toeleveringsketen transparant èn zorgden ervoor dat het Rijk grondstoffen bespaart. Inkoop is meer dan een financieel proces, wil ik er maar mee zeggen.

En tegelijkertijd gaat er onmiskenbaar veel geld in om. Naast veiligheid, innovatie en meer, is er nog een andere grote opdracht van het kabinet aan de rijksoverheid: koop slagvaardiger in. Dat gebeurt door scherp naar de contracten en prijzen te kijken en waar dat kan samen op te trekken met andere overheden. De Rijksoverheid zorgt er ook voor dat bedrijven prettiger en eenvoudiger (digitaal) zaken met ons kan doen, met minder regeldruk en bureaucratie. We zetten daar AI bij in. Het zijn verbeteringen voor de markt, maar ze maken ook de interne inkooporganisatie efficiënter.

Want ik geloof erin dat het kan, het goede leveren en besparen tegelijkertijd. En de inkoopspecialisten in mijn voorbeeld, leveren het bewijs. Ik vertrouw erop dat er nog veel van dat soort goede voorbeelden gaan volgen.

De staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,

Eric van der Burg

Inhoud

Voorwoord 2

1 Samenvatting: Slagvaardige, weerbare en duurzame rijksinkoop 4

2 Opgave 1: de rijksinkoop borgt veiligheid en leveringszekerheid 7
- 2.1 De urgentie om veilig in te kopen neemt toe 7
- 2.2 De rijksinkoop draagt bij aan digitale soevereiniteit en strategische autonomie 7
- 2.3 We borgen de continuïteit van ICT-dienstverlening 8
- 2.4 De Rijksoverheid koopt veilig in met ABRO 9

3 Opgave 2: de markt doet prettig digitaal zaken met ons als één Rijksdienst 12
- 3.1 We werken toe naar één digitaal ecosysteem 12
- 3.2 AI zetten we veilig en verantwoord in 13

4 Opgave 3: de rijksinkoop draagt bij aan een duurzame en sociale samenleving (MVOI) 15
- 4.1 Op zes MVOI-thema's werken wij aan sociale en groene doelen 16

1 Samenvatting: Slagvaardige, weerbare en duurzame rijksinkoop

Bij veel van wat de Rijksoverheid doet, komt samenwerking met en levering door de markt kijken. De rijksinkoop en de miljarden die departementen en uitvoeringsorganisaties jaarlijks gezamenlijk uitgeven aan ingekochte producten en diensten, zijn van strategische waarde voor wat het Rijk voor de samenleving doet, en voor het bereiken van de doelen die het kabinet en de Rijksoverheid zichzelf stellen.

Die doelen zijn nu anders dan zij waren bij het verschijnen van de vorige Rijksinkoopstrategie in 2019. De wereld om ons heen is veranderd en onvoorspelbaarder geworden. Oude internationale zekerheden verdwijnen en de dreigingen voor onze vrije manier van leven en onze rechtsstaat nemen toe. Overheidsuitgaven worden in het Coalitieakkoord van het kabinet-Jetten een aantal keren specifiek genoemd als hefboom voor behoud van grondstoffen en voor de veiligheid. Digitalisering is in dit akkoord zowel kans als kwetsbaarheid. Met deze Rijksinkoopvisie[1] geven we de rijksinkoop een strategische richting mee, met een horizon van vijf jaar. De drie opgaven in deze visie worden in de hoofdstukken hierna verder toegelicht. Ze krijgen na het verschijnen van deze visie nadere uitwerking in strategische plannen en beleidskaders.

Visie op inkoop: inkoop is hefboom voor maatschappelijke doelen

Voor het vervullen van publieke taken koopt de Rijksoverheid in. Die inkoop moet zo gebeuren, dat de kwaliteit en continuïteit van publieke dienstverlening zijn geborgd, cruciale voorzieningen niet in gevaar komen en zoveel mogelijk maatschappelijke waarde wordt gecreëerd[2]. Burgers en bedrijven moeten op ons kunnen rekenen. Onze veiligheid, vrijheid, welzijn en welvaart vragen om een overheid die levert en die het vertrouwen van burgers en bedrijven verdient. De inkoopkracht van de Rijksoverheid – een kleine 20 miljard in 2025 - zetten we de komende jaren in als hefboom voor het bieden van weerbaarheid en veiligheid, benutten van de kansen die digitalisering biedt en voor het aanjagen van een gezonde, duurzame en innovatieve markt, economie en samenleving. We trekken daarbij op met EZK, zodat we er samen met andere overheden voor zorgen dat ook de rest van de € 116 miljard overheidsuitgaven goed worden benut.

Inkoop is, kortom, meer dan alleen een financieel instrument. Tegelijkertijd gaat er onmiskenbaar veel geld in om, en ook zuinig omgaan met belastinggeld is in het maatschappelijk belang. Er ligt een duidelijke opdracht om een taakstelling op het ambtenarenapparaat in te vullen. We maken de interne rijksinkooporganisatie daarom slagvaardiger, door te uniformeren, te standaardiseren en dubbel werk te elimineren, gericht op (beoogde) centralisering. Nog meer uren kunnen worden teruggewonnen door het aantal regels en beleidsafspraken stevig terug te brengen, met één rijksbreed digitaal ecosysteem te gaan werken en daar AI bij in te zetten. Ook in de prijs van marktopdrachten zelf moet worden bespaard, en dat is geen eenvoudige opdracht. We hebben te maken met een uitdagende geopolitiek en met schaarste. En we onderkennen ook de spanning die ontstaat, wanneer er geld moet worden bespaard èn er steeds meer eisen worden gesteld aan producten en diensten. Omdat die ook goed, veilig, (digitaal) autonoom en duurzaam moeten zijn, zoals – vaak dwingend - voorgeschreven in huidige en naderende Europese en landelijke wetten en beleid. Hiervoor is geen *quick fix*. Een slanke, maar ook sterke en kundige inkoopfunctie is nodig om per aanbesteding goed te helpen om verstandige afwegingen te maken waar het gaat om kosten, kwaliteit, regels en beleidsdoelen. En om inventieve oplossingen te vinden als het knelt. Daarom is het nodig ervoor te zorgen dat inkopers en hun opdrachtgevers geen tijd kwijt zijn aan onnodige regels of bureaucratie.

1 De Visie op rijksinkoopbeslaat alle inkoop van de Rijksoverheid, exclusief Defensie. De Rijksoverheid omvat de ministeries, uitvoerende diensten, inspecties, de Hoge Colleges van Staat en adviescolleges. Het ministerie van Defensie sluit waar het kan aan op deze Visie op de Rijksinkoop. De specifieke inkoop van het ministerie van Defensie valt echter niet onder deze visie.

2 Art. 1.4 lid 2 AW 2012



Drie opgaven en drie grondslagen

Bij de rijksinkoopzetten we drie maatschappelijke opgaven centraal, waarop wij in de volgende hoofdstukken uitgebreider ingaan. Bij alle drie die opgaven is slagvaardig, innovatiegericht en datagedreven werken de grondslag. In de kaders, verderop in dit document, wordt uitgelegd wat we daaronder verstaan.

De drie maatschappelijke opgaven voor de rijksinkoop, met aan de basis drie grondslagen

Opgave 1: De rijksinkoop draagt bij aan veiligheid en leveringszekerheid

Nederland moet verdedigd worden tegen een veelheid aan bedreigingen van onze nationale veiligheid. Ook het Coalitieakkoord onderstreept dat. Burgers, bedrijven en organisaties in Nederland en soms ook over de grens, zijn vaak direct afhankelijk van wat de Rijksoverheid doet en moeten van het Rijk op aan kunnen. Onder alle omstandigheden moet zij haar diensten voor de maatschappij kunnen blijven uitoefenen. We doen dat door de strategische autonomie en digitale soevereiniteit te versterken, door de continuïteit van ICT-dienstverlening te waarborgen en door de Nationale veiligheid goed te verankeren in de inkoop en aanbesteding.

We borgen dit steviger in de contracten, brengen nog voordat het contract gesloten wordt de risico's in kaart en volgen die risico's tijdens de levering op de voet. Een steeds groter deel van de publieke taak is gedigitaliseerd; de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS) geeft hier richting aan. Kennis van en waarborgen voor digitale weerbaarheid moeten zorgen voor inkoop van veilige digitale producten en diensten voor de Rijksoverheid en Nederland en voor stabiele levering, of dat er een terugvaloptie of exitstrategie is bij dreigende uitval of overname.

We hebben daarnaast te maken met een urgente behoefte aan strategische autonomie en digitale soevereiniteit in een geopolitiek onzekere wereld. Waar het gaat om overheids-ICT moeten we eigen keuzes kunnen maken en weerbaarheid vergroten. Ook waar het gaat om het verkrijgen van grondstoffen, halffabricaten en producten is het van belang dat de afhankelijkheid van onzekere (internationale) ketens teruggebracht wordt en dat we werken aan ketentransparantie. We kunnen onze autonomie sneller vergroten door impulsen te geven aan de ontwikkeling van nieuwe bedrijvigheid in de EU. Bijvoorbeeld door *Launching Customer* te zijn voor (circulaire of andere) innovaties en die te helpen opschalen. Door onze mogelijkheden te verbreden kunnen we kiezen voor de verstandigste optie en de beste en veiligste leverancier.

Opgave 2: De markt doet prettig digitaal zaken met ons als één Rijksdienst

Veel mensen, van oud tot jong, ondernemers en uitvoerders ervaren de overheid als groot en ingewikkeld. Uit gesprekken met brancheorganisaties blijkt dat dat ook geldt voor de Rijksinkoop. Bedrijven hebben behoefte aan minder regels en een soepeler en simpeler proces. Voor hun maken we het zaken doen met de Rijksoverheid gemakkelijker en efficiënter, met gerichte inzet van de kansen die digitalisering en AI bieden. Het bedrijfsleven moet de rijksdienst gaan ervaren als één geheel, en als een betrouwbare organisatie die zijn proces van inkopen tot betalen goed op orde heeft. Daarvoor is het nodig om werkwijzes en processen te uniformeren en één goed ecosysteem van onderling verbonden applicaties in te richten. Dat helpt niet alleen leveranciers, maar ook binnen de rijksdienst kan dat veel tijd schelen, de rechtmatigheid van uitgaven vergroten en de informatievoorziening en transparantie versterken.

Opgave 3: De rijksinkoop draagt bij aan een duurzame en sociale samenleving (Maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen; MVOI)

Alles dat de Rijksoverheid doet, doet ze voor de mensen en bedrijven in Nederland. Ook met onze inkoop leveren we een belangrijke bijdrage aan het borgen van maatschappelijke belangen, nationaal en internationaal. Daarom zetten we onze inspanningen op het Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen voort. Bijdragen aan de maatschappij doen we door via onze contracten met de markt baankansen te realiseren voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en diversiteit en inclusie te versterken. We hebben oog voor het milieu en de biodiversiteit, vergroten circulariteit, verkleinen de CO_2-uitstoot en zetten ons in om mensenrechtenschendingen en milieuschade in (internationale) inkoopketens aan te pakken. Door onze inkoopkracht in te zetten voor versterking van de circulaire economie, behoud van grondstoffen, ketenverantwoordelijkheid en het tegengaan van klimaatverandering dragen we bij aan strategische autonomie en aan veiligheid, en maken we (schone) digitalisering beter mogelijk. Kwetsbaarheden in de keten, die de levering van grondstoffen en producten van strategisch belang bedreigen, worden aangepakt. We dragen zo met MVOI bij aan de naleving van internationale afspraken.

Grondslagen bij elke opgave: slagvaardig, innovatiegericht en datagedreven

Wat de opgaven gemeen hebben, is dat in alle drie gewerkt wordt aan slagvaardigheid en innovatie, en dat we datagedreven te werk gaan. In deze Visie worden deze grondslagen in kaders nader toegelicht. In het kort: we maken het rijksinkoopstelsel slagvaardiger, onder meer via uniformering, bundeling en digitalisering (met AI). Aan innovatie werken we door bestaand beleid te continueren en instrumentarium voor innovatiegericht inkopen in te zetten, met accent op *launching customership*. Ook delen we opdrachten waar toegestaan op in segmenten, zodat ook mkb en startups gemakkelijker kunnen inschrijven, en sluiten we aan bij landelijke ontwikkelingen zoals het op te richten bureau voor disruptieve innovaties. We werken datagedreven, monitoren de voortgang, meten de effecten en leggen verantwoording af.

“Veilig, groen, sociaal èn goedkoper: het kan samen in één contract”

De Rijksoverheid kan niet zonder dataverbinding, internet, mobiele verbindingen en andere vormen van connectiviteit. Het inkoopcategorieteam van Muharrem Karaarslan en Davey Hazekamp bespaarde met contracten onder de CDR2023 niet alleen miljoenen euro’s, maar nam ook verschillende maatschappelijke doelen mee. Davey: “Ons doel is om bij te dragen aan weerbare en verantwoorde ketens. Vanuit dat doel hebben we gekeken naar mensenrechten, social return en inclusie, digitale weerbaarheid, continuïteit van de dienstverlening en het zuinig omspringen en hergebruiken van schaarse grondstoffen. Dat alles bleek elkaar soms te versterken en goed te combineren door te sturen op ketenverantwoordelijkheid, wat de telecomketen transparanter, socialer en milieubewuster maakte.”

“We delen grote opdrachten op in segmenten, zodat mkb en startups gemakkelijker kunnen inschrijven”

2 Opgave 1: de rijksinkoop borgt veiligheid en leveringszekerheid

2.1 De urgentie om veilig in te kopen neemt toe

De Rijksoverheid koopt in om haar publieke taken te vervullen. Dat moet zo gebeuren dat de kwaliteit en continuïteit van die taken verzekerd zijn en de veiligheid gewaarborgd. En dat we problemen kunnen opvangen als levering dreigt te stoppen of stagneert. De afgelopen jaren is de politieke aandacht voor het beschermen van veiligheids- en continuïteitsbelangen bij overheidsinkopen aanzienlijk toegenomen en ook het Coalitieakkoord onderstreept het belang ervan. De *Visie Digitale Autonomie en Soevereiniteit van de Overheid* (2025) benadrukt dat de overheid grip moet houden op kritieke technologie, data en leveranciers om publieke waarden te borgen. Nederland en Europa zijn - met name voor cruciale digitale infrastructuur, maar ook in andere industrieën - sterk afhankelijk geworden van een klein aantal buitenlandse spelers. Dat maakt ons kwetsbaar in een wereld waarin technologie steeds vaker als geopolitiek machtsmiddel wordt ingezet. (Digitale) soevereiniteit moet het uitgangspunt zijn voor de overheid. De wens autonomer te zijn gaat ook over toegang tot schaarse grondstoffen of halffabricaten en (aangekondigde) heffingen die marktprijzen opdrijven. EZK werkt aan passende sectorale wetgeving, zodat de aanbestedende dienst maatregelen kan nemen tegen risico's. Ook op Europees niveau worden door hen stappen gezet om de veilige levering van diensten, producten en grondstoffen te vergroten.

"Het Rijk moet vitale processen in de maatschappij beschermen en de Nederlandse democratie en rechtstaat overeind houden."

Ook in de huidige *Nationale Veiligheidsstrategie* over het vergroten van de digitale weerbaarheid van Nederland wordt de noodzaak weerbaarder te zijn onderkend. De samenleving moet zich voorbereiden op crises en conflicten. Departementen moeten vitale en andere belangrijke processen in de maatschappij verder beschermen en versterken, en de Nederlandse democratie en rechtstaat overeind houden. Ondersteunende wetgeving gaat daaraan stevigheid bieden, zoals de *Wet weerbaarheid kritieke entiteiten* en de *Cyberbeveiligingswet*. Dat de Rijksoverheid daarnaast – los van dreigende conflicten – ook om andere redenen kwetsbaar is voor acute en langdurige uitval van ICT-dienstverlening, blijkt uit het rapport *'Van kwetsbaar naar weerbaar'*, dat najaar 2025 verscheen en waar de Taskforce Continuïteit ICT Dienstverlening mee aan de slag gaat. Binnen de kaders van het aanbestedingsrecht bestaat ruimte om – mits objectief gemotiveerd en proportioneel – eisen te stellen die samenhangen met continuïteit, veiligheid en publieke belangen. Door vooraf risicoanalyses uit te voeren en keuzes zorgvuldig te onderbouwen, wordt veilig inkopen een juridisch verantwoorde toepassing van bestaande regels.

De Rijksoverheid gaat met de ABRO veiliger samenwerken met bedrijven in die gevallen waar de Nationale Veiligheid in het geding is. EU-regelgeving wordt bezien op het creëren van meer mogelijkheden voor veilig inkopen.

2.2 De rijksinkoopdraagt bij aan digitale soevereiniteit en strategische autonomie

Digitale soevereiniteit

Nederland is een van de meest gedigitaliseerde landen ter wereld. Dat is een kracht, maar ook een risico. Ons land en Europa zijn sterk afhankelijk geworden van een aantal grote, niet-Europese ICT-leveranciers. Deze afhankelijkheid van een te beperkt aantal technologiebedrijven, maar ook cyberaanvallen en storingen, bedreigen de veiligheid. Als overheidssystemen uitvallen, of niet meer werken zoals bedoeld, kunnen burgers en ondernemers in de problemen komen. Digitale soevereiniteit moet daarom het uitgangspunt zijn voor de overheid, stelt het Coalitieakkoord, en eenzelfde boodschap staat in de *Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS)* en de *Visie Digitale Autonomie en Soevereiniteit van de Overheid*.

Digitale inkoop en aanbestedingen worden gestandaardiseerd en gecentraliseerd, gestuurd op *security-by-design*, *zero-trust*, soevereiniteit, *open source* en ketenveiligheid. De overheid benut haar marktmacht om veilige standaarden af te dwingen en stelt rijksbrede minimumeisen op voor *security*. Nederland kiest voor een Europese digitale infrastructuur, bouwt strategische afhankelijkheden in *cloud*, data en cruciale systemen doelgericht af, en splitst grote projecten op zodat meer Nederlandse en Europese mkb'ers kunnen meedoen. Deze landelijke koers is ook vertrekpunt voor de rijksinkoop, maar krijgt vorm in nauwe samenwerking met andere overheden.

De Nederlandse Digitale Dienst (NDD) gaat ook helpen om grip te krijgen op de inkoop van digitalisering. Dit doet zij in beginsel door het vaststellen van standaarden en ontwerpkeuzes, maar ook door overheidsorganisaties te helpen bij de toepassing daarvan en op nieuwe manieren te werken aan de ICT-ontwikkeling. Daarmee versnellen we de uitvoering van de NDS. Innovatiegericht inkopen en het aangaan van slimme publiek-private samenwerking zijn helpend om in hoger tempo aan betere digitalisering te werken. Om sneller digitaal zelfvoorzienend te worden, zetten we *launching* en *scaling customership* in.

Centrale inkoop van digitalisering en van het beheer van generieke voorzieningen, is een krachtig middel om te borgen dat doelen in de NDS efficiënt en effectief kunnen worden gerealiseerd, en waarbij EZK en BZK samen optrekken. Bijvoorbeeld om ervoor te zorgen dat richtlijnen voor het ontwerpen, ontwikkelen en inkopen van ICT-systemen goed meegenomen worden in het inkoopbeleid van het Rijk. Dit regelen we via het categoriemanagement ICT, waarmee de Rijksoverheid de vraag naar ICT bundelt en we de ICT gezamenlijk inkopen en aanbesteden. Een belangrijke tweede troef die we gaan inzetten, is het Strategisch Leveranciersmanagement (SLM). SLM is oorspronkelijk, bij de start, ingericht om het Rijk optimaal te positioneren tegenover de bestaande leveranciers en om de onderhandelings- en inkoopkracht te bundelen. De noodzaak om versneld digitaal soeverein te worden, impliceert dat er op korte termijn over die insteek moet worden nagedacht. Aan de Kamer is toegezegd dat SLM zich meer gaat richten op de marktsectoren waarvan de digitale voorzieningen nodig zijn (bijvoorbeeld Clouddiensten) en er van daaruit keuzes worden gemaakt voor de juiste leverancier, contractvormen en exitconstructies. Met het Rijkscloudbeleid verminderen we bijvoorbeeld onze afhankelijkheden en vergroten we onze keuzevrijheid waar het gaat om de marktpartijen met wie wij zaken doen.

Grondstoffen hergebruiken

Maar ook waar het gaat om schaarse maar essentiële grondstoffen is het zaak meer zelfvoorzienend te zijn. De leveringszekerheid van producten is in het geding wanneer grondstoffen of halffabricaten, zoals chips, schaars zijn. Soms zijn dat grondstoffen en zeldzame aardmetalen die nodig zijn voor verduurzaming, de energietransitie, benutten van AI of versterking van de Defensie-industrie, zoals wolfraam, magnesium of scandium. Het zijn grondstoffen die ook nog eens vaak onder slechte arbeidsomstandigheden worden gewonnen. Duurzaam omgaan met materialen is cruciaal om aan de uitdagingen het hoofd te bieden. Een crisis bij de aanvoer van essentiële grondstoffen of halffabricaten, is een reële en acute bedreiging, die het van belang maakt om als Europa versneld zelfvoorzienend te worden en sterker in te zetten op ketentransparantie en circulariteit.

Circulaire inkoop (waaronder levensduurverlenging en hergebruik) en ketentransparantie, verminderen de structurele afhankelijkheid van primaire grondstoffen en verkleinen de blootstelling aan geopolitieke schokken. We willen daarvoor de overheidsinkoop als één van de hefbomen inzetten. *Launching Customership*, het zijn van eerste afnemer voor pionierende bedrijven of start-ups, maakt innovatie en groei van de circulaire economie mogelijk en jaagt die aan. In Europees verband worden regels en richtlijnen op dit gebied herzien.

2.3 We borgen de continuïteit van ICT-dienstverlening

In 2024 had de sterk verslechterende financiële situatie van een grote internationale ICT-leverancier tot een landelijke crisissituatie kunnen uitgroeien. Het geconstateerde risico betrof verstoring van overheidsdienstverlening op meerdere aspecten, van financiële en zorggerelateerde dienstverlening, werkende infrastructuur tot rechtspraak, openbaar ministerie en politietaken. Geopolitieke, markt-, leveranciers- en cyberrisico's kunnen – zo is hieruit te leren - tot onverwachte ontwikkelingen in het ICT-landschap leiden en daarmee tot abrupte, langdurige verstoring van de digitale dienstverlening aan maatschappij, burgers en bedrijven.

In het rapport *Van kwetsbaar naar weerbaar* zijn lessen getrokken. Het rapport doet constateringen op verschillende thema's. Het toenmalige rijksbrede ICT-sourcingsbeleid, de bijbehorende afwegingskaders en vooral de toepassing daarvan in de praktijk beschermden onvoldoende tegen continuïteits- en concentratierisico's. Daarnaast bleken er ten tijde van het onderzoek geen eenduidige overheidsbrede definities of afwegingskaders te bestaan van wat kritieke, cruciale of vitale ICT-dienstverlening is. Kennis en expertise hierover was beperkt aanwezig. Toetsing op en beheersing van de risico's bij acute of langdurige uitval bleek nog onvoldoende geregeld en concentratierisico's van uitbestede kritieke of vitale ICT-dienstverlening was nog onvoldoende onafhankelijk. Er werd daarnaast onvoldoende gemonitord wanneer contracten eenmaal zijn afgesloten en gezamenlijke voorzieningen om op terug te vallen waren beperkt. Het bleek nodig een vastgestelde rijksbrede organisatie en/of governance in te richten om snel te anticiperen.

Onder andere naar aanleiding van dit rapport is de rijksbrede IT-sourcingstrategie herijkt en is een rijksbrede handreiking met uniforme begrippenkader en afwegingsmodel vastgesteld. Ook is de Taskforce Continuïteit ICT-dienstverlening (CID) opgericht, die verder werkt aan een aantal aanbevelingen in het rapport en aan het verminderen van acute risico's rondom specifieke leveranciers. De hoogste prioriteit hebben de aanbevelingen die hoogrisico- en vitale processen raken, zoals het opzetten van een Center of Excellence, het inrichten van centrale monitoring van leveranciers, het ontwikkelingen van overheidsbrede terugvalfaciliteiten voor noodsituaties en het verkennen van toetsing op de nakoming van kaders, toepassing van risicomanagement en effectiviteit van mitigerende maatregelen. De Taskforce CID draagt ook bij aan de implementatie van de rijksbrede IT-sourcingstrategie. Zorgdragen voor de continuïteit van de (vitale) overheidsprocessen voor burgers, bedrijven en samenleving is een verantwoordelijkheid die veel verder strekt dan de ICT- en Informatie-voorzieningsverantwoordelijkheid binnen het Rijk. Daarom wordt ook ingezet op versterking van continuïteitsmanagement, digitaal bewustzijn en leiderschap.

"Weerbaarheid begint met inzicht"

Burgers en bedrijven moeten er op kunnen rekenen dat publieke diensten, die steeds vaker ICT-componenten hebben, in de lucht blijven. Richard Lankester en Sylvia van de Loo hebben, als adviseurs in de Taskforce Continuering ICT-dienstverlening, dan ook een stevige taak. "We bouwen waarborgen in in contracten, maar willen ook anticiperen op potentiële crises door vroegtijdig signalen op te pikken. Dat begint met inzicht in gebeurtenissen die mogelijk gevolgen hebben voor de continuïteit van strategische ICT-leveranciers. We hebben met dat doel een dashboard opgezet, in samenwerking met de medeoverheden. Dat hadden we beloofd in het rapport 'Van Kwetsbaar naar Weerbaar'. Met het dashboard kunnen we het beter opvangen als digitale dienstverlening, ondanks alles, toch in gevaar komt. En achter de schermen de juiste mensen op tijd activeren."

Andere acties uit het rapport landen in het op te stellen plan om de weerbaarheid van de Nederlandse overheid ten aanzien van ICT-dienstverlening te vergroten en zijn opgenomen in de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS), die het kabinet in september 2025 lanceerde. Het vergroten van de digitale weerbaarheid en bundelen van inkoopkracht zijn daarin ook speerpunten. Onder de Interventie 'IT-sourcing en bundelen inkoopkracht', wordt gewerkt aan een overheidsbreed perspectief op de IT-sourcingstrategie en handreiking. De nadruk hierbinnen ligt op het creëren van synergiën en vergroten van slagkracht door het overheidsbreed bundelen van inkoopkennis en -kracht. De NDS sluit aan op de Nationale Veiligheidsstrategie en nieuwe wetgeving op het gebied van (Europese) weerbaarheid (Wet weerbaarheid kritieke entiteiten) en cyberveiligheid (Cyberbeveiligingswet).

2.4 De Rijksoverheid koopt veilig in met ABRO

Cyberaanvallen, digitale spionage en desinformatie vormen directe bedreigingen voor onze economie, democratie en nationale veiligheid. Eerder is daarom besloten een uniforme aanpak in te voeren om de risico's voor de nationale veiligheid bij het zakendoen van de Rijksoverheid en de politie met het bedrijfsleven te beperken. Voor de nationale veiligheid, inclusief economische veiligheid, is het noodzakelijk om de weerbaarheid van het Nederlandse bedrijfsleven te versterken tegen dreigingen zoals (digitale) spionage, kennislekkage, sabotage en ongewenste overnames. Vanwege het hoogtechnologische karakter van het Nederlandse bedrijfsleven is er veel interesse van ongewenste actoren om toegang te krijgen tot kennis en kunde, wat ook de Rijksoverheid en politie kan treffen.

Bij het voorbereiden van een aanbesteding moeten opdrachtgevers en inkopers, samen met deskundigen op het terrein van veiligheid, dan ook nagaan of er risico's voor de nationale veiligheid zijn. De Toolbox veilig inkopen is om die reden in 2025 vernieuwd. Ze hanteren daarbij de Algemene Beveiligingseisen voor Rijksoverheidsopdrachten (ABRO), die op 1 januari 2026 in werking is getreden. Met de ABRO zijn er nieuwe beveiligingseisen gaan gelden voor bedrijven die voor de overheid een opdracht uitvoeren met risico's voor de nationale veiligheid. De nieuwe regeling stelt beveiligingseisen aan opdrachtnemers op het gebied van bestuur en organisatie, personeel, de fysieke omgeving, *cyber* en *cloud*. De overheid gaat met de ABRO veiliger samenwerken met bedrijven. Voldoen bedrijven niet aan de ABRO-eisen, dan krijgen ze geen Rijksoverheidsopdracht die de nationale veiligheid raakt. Als bedrijven tijdens het uitvoeren van de opdracht niet meer voldoen aan de ABRO, dan kan de opdracht worden stopgezet. De beveiligingseisen verminderen op deze manier de risico's voor overheden en bedrijven en daarmee ook voor de Nederlandse samenleving. Ook zorgen ze voor meer duidelijkheid voor bedrijven.

Het programma ABRO heeft als doel om de risico's voor de nationale veiligheid te mitigeren bij het zakendoen door de Rijksoverheid (en politie) met het bedrijfsleven door de nieuwe beveiligingseisen te gaan toepassen. Met deze 'overkoepelende doelstelling' (ook wel *'Commander's Intent'* genoemd) is de programmadirectie sinds 2023 aan de slag. De veranderingen op hoofdlijnen die door invoering van de ABRO worden beoogd, zijn:

- Inkopende organisaties passen een eenduidige set van beveiligingseisen toe als bij inkoop de nationale veiligheid in het geding is.
- Er komt één instantie, het Nationaal Bureau Industrieveiligheid (NBIV), die controleert op de naleving daarvan.

Tot eind 2027 wordt gewerkt aan het invoeren van de ABRO bij de departementen, hun diensten en agentschappen en de politie, bij inkopen en aanbestedingen waarbij de nationale veiligheid in het geding is. Er worden ondertussen voorbereidingen getroffen om ook zbo's aan te haken.

"Ook bij samenwerking met bedrijven moet de Rijksoverheid goed beschermd zijn tegen sabotage, spionage en cyberaanvallen."

Bedreigingen voor de nationale veiligheid nemen toe, onder meer door internationale spanningen. Ook wanneer de overheid samenwerkt met bedrijven, kunnen risico's ontstaan. Om die risico's te beperken, voert het Rijk sinds 1 januari 2026 uniforme beveiligingseisen in: de Algemene Beveiligingseisen voor Rijksoverheidsopdrachten (ABRO).

Peter Ciere, projectleider Implementatie ABRO: "Met de ABRO werken de Rijksoverheid en de politie met één set beveiligingseisen. Dat zorgt voor meer duidelijkheid en samenhang in de manier waarop nationale veiligheidsrisico's worden beoordeeld en beheerst. Bedrijven weten beter waar zij aan toe zijn: zij krijgen te maken met dezelfde beveiligingseisen en één bureau - het Nationaal Bureau Industrieveiligheid (NBIV) - dat de benodigde onderzoeken uitvoert, ongeacht met welke organisatie zij zakendoen."

Grondslag 1: innovatiegericht inkopen

Bij het streven naar grotere onafhankelijkheid, is tempo geboden. Door innovatie te stimuleren, worden nieuwe marktoplossingen aangejaagd. De overheid moet daarbij vaker optreden als '*launching customer*' richting de markt voor innovatieve technologieën, stelt het Coalitieakkoord. Daarmee helpen we de opschaling en bieden we voldoende zekerheid om te investeren in vernieuwing. De vraag in markten waar de overheid *Launching Customer* is, kan worden vergroot, zodat de productie (verder) kan worden ontwikkeld en/of gehandhaafd in de EU en de innovatieve kracht en vindingrijkheid van de markt maximaal worden benut. Bijvoorbeeld voor het grootschaliger terugwinnen en hergebruiken van grondstoffen, zodat die Europa niet verlaten zoals dat nu nog vaak het geval is. Of om sneller digitaal autonoom te worden. Het voornemen is daarnaast om de inkoopkracht van de overheid meer te benutten voor het uitlokken van disruptieve innovaties in de markt en bedrijven een eerste afzetmark te bieden, door een Nationaal Agentschap voor Disruptieve Innovatie op te richten. Voor de rijksinkoopmoet nog nader worden geconcretiseerd wat de komst van dit agentschap betekent.

Ook structurele hervorming van aanbestedingsregels zoals door de EU opgepakt, en flankerend beleid om opschalingsbarrières weg te nemen, zijn essentiële randvoorwaarden om de rijksinkoop effectief in te kunnen zetten voor innovatie en economische (groene) groei. En om een zorgvuldige afweging van innovatiegerichte marktstrategieën bij inkoop en aanbesteding mogelijk te maken.

Bij de Rijksoverheid is het aanjagen van marktinnovatie via de inkoop al geruime tijd het doel, vastgelegd in de vorige Rijksinkoopstrategie (2019), en ook al de praktijk. We zetten dit beleid voort.

Bevorderen deelname mkb en Startups

Niet zelden zijn het de kleine, innovatieve startups waar nieuwe ideeën en oplossingen ontstaan en in de markt worden gebracht. De Rijksoverheid wil de deelname van het midden- en kleinbedrijf (mkb) en startups aan aanbestedingen vergroten. Daarom kiezen we steeds vaker voor inkoopvormen die aantrekkelijk zijn voor kleine innovatieve ondernemers. Bijvoorbeeld door grote opdrachten in percelen op te delen zodat meer Nederlandse en Europese mkb'ers kunnen meedoen. Ook werken rijksonderdelen vaak al met instrumenten en platforms, zoals de Startup in Residence InterGov of de Innovation Impact Challenges. We bieden marktpartijen de kans om hierin onderscheidend te zijn, en ondersteunen de kennisdeling en open source om *Vendor Lock-in* of toekomstige monopolies zo veel mogelijk te voorkomen. Innovatie wordt ook bevorderd door functioneel te specificeren in plaats van voor te schrijven wat er precies geleverd moet worden. Daardoor heeft de markt ruimte om nieuwe oplossingen aan te dragen.

Innovatie als grondslag voor de drie opgaven

Innovatie is een noodzakelijke grondslag en randvoorwaarde voor alle drie de inkoopopgaven in deze Rijksinkoopvisie.

Digitaal zaken doen als één Rijksdienst is gebaat bij innovatieve oplossingen zoals generatieve of agentic AI. Het kan helpen bij het bieden van prettige s*ervice-interfaces* voor zowel de bedrijven met wie de Rijksoverheid zaken doet, als voor de interne inkoopklant of -opdrachtgever. In hoofdstuk 3 is daar meer over te lezen.

Ook duurzaamheidsdoelen vereisen dat er nieuwe oplossingen in de markt worden ontwikkeld en dat deze nieuwe oplossingen kunnen worden opgeschaald naar de omvang die nodig is, in het juiste tempo. Eigen *(hyperscale)* datacenters helpen bijvoorbeeld onze digitale soevereiniteit te versterken en bieden broodnodige AI-rekenkracht. Maar wanneer innovaties rond hernieuwbare energie of CO_2-reductie geen gelijke tred kunnen houden met de komst van die datacenters, komt de realisatie van de klimaatdoelen in gevaar. Datacenters verbruiken immers enorme hoeveelheden water, energie en land.

Tot slot is het voor de veiligheid en leveringszekerheid essentieel dat de EU de autonomie versterkt, waarvoor innovatie – onder condities - een versneller kan zijn. *Launching customership* en regie op inkoop maakt het mogelijk om eigen (digitale) voorzieningen op te zetten en de onafhankelijkheid te vergroten. Daarmee is inkoop onder meer een strategische randvoorwaarde voor realisatie van de NDS. Maar innovatie en veiligheid kunnen ook met elkaar op gespannen voet staan. In situaties waar de nationale veiligheid in het geding is, willen we geen risico's lopen. Inkopen van beproefde producten en diensten, met een uitgebreide set aan eisen en criteria is in zo'n geval vaak verstandiger, zo niet cruciaal. Innovaties, pilots en werken met *start-ups* zijn zeker mogelijk, maar moeten onder zorgvuldige voorbereiding en in veilige context plaatsvinden.

3 Opgave 2: de markt doet prettig digitaal zaken met ons als één Rijksdienst



De overheid moet digitaal betrouwbaar, toegankelijk, efficiënt, en weerbaar zijn. Veel mensen, van oud tot jong, ondernemers en uitvoerders ervaren de overheid echter als groot en ingewikkeld, stelt het Coalitieakkoord. Uit gesprekken met de markt blijkt dat dat ook opgaat voor wat bedrijven meemaken als zij zaken doen met de rijksoverheid. Ze ervaren een lappendeken van regels, formats en applicaties, die complexiteit en doorlooptijden vergroot. We willen daarom de bedrijfsvoering binnen het Rijk onder leiding van het ministerie van BZK uniformeren, onder andere via verplichte standaarden en gezamenlijke voorzieningen en onder meer waar het de inkoop aangaat. Overheidsdiensten worden toegankelijk en begrijpelijk ontworpen voor iedereen, inclusief zakenpartners met een beperking.

Prioriteit 4 van de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS) luidt eveneens dat de overheid burgers en ondernemers meer dan nu centraal moet gaan stellen in (digitale) dienstverlening. Zo moeten burgers en ondernemers onder meer het contact en de interactie vanuit één overheid gaan ervaren. Voor onze leveranciers, van mkb tot multinational, maken we het digitaal zaken doen met de Rijksoverheid daarom gemakkelijker en efficiënter. Daar profiteren we als Rijksoverheid zelf ook van. We streven daarbij naar drie doelen:

- meer efficiëntie en gemak in het inkoopproces, voor Rijk en voor leveranciers
- werken als één Rijksdienst: een eenduidige digitale ervaring voor leveranciers, ongeacht het rijksonderdeel waarmee zij zaken doen
- effectievere sturing en verantwoording in het rijksinkoopdomein, dankzij uniform gestructureerde inkoopdata

Hiervoor is het nodig om voor de Rijksoverheid één goed digitaal ecosysteem in te richten, met waar dat verstandig is gebruikmaking van Generatieve en/of *Agentic* AI. Voordat aan dit ecosysteem gebouwd kan worden en het potentieel van digitalisering en AI volledig kan worden benut, is het van belang eerst de in het Coalitieakkoord genoemde uniformering van de rijksinkoopdoor te voeren. Door dat te doen geven we ook navolging aan de recente resolutie van het Europees Parlement ten aanzien van de Public Procurement (2024/2103(INI)). Verder wordt aangesloten bij herzieningen van andere Europese regels, die digitalisering van de inkoop ondersteunen.

3.1 We werken toe naar één digitaal ecosysteem

Toewerken naar één digitaal ecosysteem van onderling verbonden applicaties, dwingt uniformering en vereenvoudiging van processen af en ondersteunt de gestandaardiseerde digitale inkoop als één Rijksdienst. De Rijksoverheid stelt voor dit ecosysteem een ontwerp op, waarbij uitgegaan wordt van interoperabiliteit vanuit de departementen. Zij moeten actief zorgen dat systemen op elkaar aansluiten en samenwerken met rijksbrede voorzieningen. Hierdoor kunnen inkoop-, contract- en leveranciersdata uniform worden beheerd en ontstaat een stevige basis voor datagedreven sturing (zie het tekstkader verderop). Het inkoopecosysteem wordt eenvoudiger, overzichtelijker en betrouwbaarder. BZK volgt hierbij de architectuurprincipes van de Nederlandse Overheid Referentiearchitectuur (NORA).
Het digitale ecosyteem legt de verbinding tussen relevante wet- en regelgeving, processen, applicaties en data.

Een dergelijk digitaal ecosysteem bestaat uit een samenstel van gemeenschappelijke rijksbrede voorzieningen, bijvoorbeeld voor inhuur, bestellen, aanbesteden, factureren, inzicht in contracten en meer. Binnen duidelijk geformuleerde kaders blijft ruimte voor departementen om invulling te geven aan eigen processen als dat nodig is. Met een afgewogen inzet van AI en door gebruik te maken van open ICT-standaarden, kunnen efficiënte applicaties worden ingericht met de gewenste eenheid.
Zo doorloopt een leverancier altijd hetzelfde proces, bij welk loket die dan ook aanklopt of van wie de opdracht dan ook komt. De gemeenschappelijke digitale voorzieningen die een sleutelrol spelen bestaan gedeeltelijk al - Digipoort en het Leverancierssportaal bijvoorbeeld - of worden op dit moment ontwikkeld. Alle rijksdiensten kunnen hierop aansluiten, in sommige gevallen is dit een al bestaande verplichting. Bestaande voorzieningen worden in het ontwerpproces meegenomen.

“Voor onze leveranciers, van mkb tot Multinational, maken we het makkelijker om digitaal zaken te doen met de rijksoverheid”

Eenvoudiger digitaal uren doorgeven, dat helpt uitzendorganisaties èn onszelf

Uitzendorganisaties en hun opdrachtgevers waren in het verleden veel tijd kwijt aan het vergelijken van urenadministraties. In 2025 is DUO als eerste organisatie live gegaan met het digitaal uitwisselen van digitale urenbriefjes, 'tijdkaarten' genoemd, in de vorm van xml-berichten met een gestructureerde indeling. Hierdoor staat de informatie altijd op dezelfde manier in de tijdkaart en is het verwerken van de tijdkaart voor de uitzendorganisatie eenvoudiger geworden. De informatie die de uitzendorganisatie ontvangt is nu gelijk aan de administratie van de inhurende organisatie, vergelijken is niet meer nodig. In 2025 zijn er al 2.100 digitale tijdkaarten verstuurd en de komende tijd werkt de Rijksoverheid aan uitbreiding.

3.2 AI zetten we veilig en verantwoord in

Generatieve Artificial Intelligence, ontwikkelt zich in hoog tempo en wordt breed toegepast, in de markt en waar dat verantwoord kan ook bij de Rijksoverheid. Het standpunt van de Rijksoverheid is dat AI kansen biedt en onder voorwaarden ook kan worden ingezet door overheden. Het gebruik van *open-source* generatieve AI wordt gestimuleerd, mits dit veilig gebeurt, en er wordt prioriteit gegeven aan de inzet of inkoop van Europese en Nederlandse generatieve AI-modellen.

De markt werkt ondertussen al aan de opvolger van generatieve AI, namelijk *Agentic* AI; door aan een chatbot vragen te stellen kan een proces doorlopen worden. Dit kan ook voor de rijksinkoop interessant zijn, bijvoorbeeld voor inhuur personeel, aanschaf van laagwaardige artikelen (bloemen, geschenken, drukwerk en dergelijke). En wellicht later voor complexere inkopen en grotere innovatie. Het adagium is dat mens en machine elkaar niet vervangen, maar versterken. Slimme inzet van AI kan manuren schelen en creëert zo ruimte voor kwaliteit, professionaliteit en het versterken van kennis en specialisatie. Het Rijk investeert in kennis van technologie en AI.

Het gebruik van AI wordt gefaseerd ontwikkeld vanuit veiligheid, proportionaliteit en ethiek, met expliciete waarborgen voor mensenrechten, voorkomen van bias, energieverbruik en transparantie. Om na te gaan hoe AI veilig en effectief ingezet kan worden – zowel voor de overheid als voor de samenleving - en hoever de markt is met het toepassen ervan in hun applicaties, wordt onderzoek gestart. In het onderzoek wordt onder meer gekeken naar de voorwaarden waaronder generatieve AI door of voor overheden kan worden toegepast, zoals genoemd in de *Gids AI-verordening*. De regels in deze Gids gaan onder meer over het voldoen aan de bestaande wet- en regelgeving, duidelijkheid en transparantie over het doel, onderbouwing van de noodzaak en proportionaliteit, en de uitvoering van een risico-analyse. Ook moet gekeken worden naar wat de markt al (veilig) kan bieden en naar de AI-geletterdheid van de gebruiker, in dit geval de inkoopprofessional en diens klant. Voor de veiligheid is het van belang dat er een exit-strategie is om bij problemen, zoals fouten of onbedoelde discriminatie, te stoppen met AI. AI kan verder ook een aantal negatieve ethische consequenties hebben, zoals de grote belasting van datacenters (en daarmee gepaard gaande CO_2-uitstoot), netcongestie, onbedoelde discriminatie of - wanneer AI onder slechte arbeidsomstandigheden wordt getraind - schending van de mensenrechten. Ook hier wordt in het onderzoek naar gekeken

Een extra dimensie is in dit geval de effecten van AI op de markt en onze marktpositie. Met het vrijgeven van informatie over de leveranciers of over de inhoud van de opdrachten, maken we onszelf en onze zakenpartners mogelijk kwetsbaar. Niet alleen in de één-op-één zakenrelatie, maar ook in de keten wanneer ondernemingen worden opgekocht. Met inzet van ABRO en de Taskforce CID worden veel van deze risico's gemitigeerd, maar ook bij de keuze voor AI-oplossingen is het van groot belang goed na te denken over de informatie die we bij aanbestedingen vrij willen geven.

Naast het inkopen **met** AI zoals hiervoor beschreven, kan ook het inkopen **van** AI een vlucht nemen. Hier zijn dezelfde voorwaarden aan de orde. De optie om AI in te zetten, kan in de toekomst een rol spelen bij het maken van *'make or buy'-decisions*, zoals bijvoorbeeld bij de inkoop van redactiediensten voor het opstellen van vacatureteksten. Misschien kan opgeleid eigen personeel die straks gemakkelijk zelf genereren. AI-oplossingen zullen door marktpartijen ook meer en meer worden aangeboden. Daarom investeren we in het vergroten van de kennis over generatieve AI, over de voorwaarden waaronder veilige en zorgvuldige toepassing mogelijk is en over de (gewenste en ongewenste) effecten ervan. Dat maakt een afgewogen keuze mogelijk en het benutten van de kansen die AI biedt voor efficiënt digitaal zaken doen, gemakkelijker.

Grondslag 2: data gedreven werken

Bij de realisatie van MVOI-doelen zijn data gedreven werken essentieel en al ver gevorderd. Maar ook bij de andere twee opgaven speelt het een grote rol. Door data gedreven te monitoren en te sturen, houden we ons oog op de bal en weten we welk effect onze inspanningen hebben. Partijen in het Rijksinkoopstelsel blijven met goede data en kwalitatieve informatie geïnformeerd over de realisatie van de inkoopopgaven en kunnen bijsturen als die achterblijven. Dit inzicht leidt – gecombineerd met een sturing waarbij doortastend ingrijpen mogelijk is - tot meer rechtmatige, doelmatige en doeltreffende inkoop. Goede datakwaliteit is daarbij cruciaal.

Bij het vaststellen van nieuw beleid en in de planfase, zorgen we er daarom voor dat de realisatie ervan inzichtelijk te maken is door het meetbaar te maken met oog voor de datakwaliteit. Rijksbreed gebeurt dit in Meerjarige Beleidsplannen, en per ministerie of inkoopcategorie in de inkoopplannen. BZK houdt overzicht over de plannen en gaat na of er met de informatie in die plannen goed rijksbreed gemeten kan worden.

Beter inzicht dankzij één digitaal ecosysteem

De komende tijd wordt gebouwd aan één rijksbreed digitaal ecosysteem van onderling verbonden applicaties (zie hoofdstuk 3). Dit ecosysteem heeft ook tot doel om de ICT-infrastructuur in te richten voor monitoring en het bieden van inzicht in de voortgang van beleidsdoelen zoals die rond Veiligheid, Leveringszekerheid, zaken doen als één Rijksdienst en MVOI. Ook inzicht in basisinformatie wordt ermee geregeld, over bijvoorbeeld de contracten, uitgaven en andere open inkoopdata. Elke discipline in het interne proces van begroten tot betalen – afdelingen Financieel-Economische Zaken en Inkoop maar ook bijvoorbeeld Personeel en Organisatie - moet via het ecosysteem toegang gaan krijgen tot dezelfde dataset en kan vanuit daar zijn of haar rol oppakken. Werken met één bron voor alle inkoopdata, voorkomt dat informatie naar elkaar toe moet worden gestuurd, iets dat foutgevoelig en weinig efficiënt is. Een gezamenlijk ecosysteem reduceert de administratieve last fundamenteel, ondersteunt het maken van datagedreven beleidskeuzes en kan benut worden voor open informatiedeling. Hiervoor werken we toe naar een integraal meerjarig plan. We werken nauw samen met Financiën, zodat de inkoopdata en de financiële data aan elkaar gekoppeld worden.

Een belangrijke rol is weggelegd voor de internationale open infrastructuur Peppol, die wereldwijd in opkomst is voor de uitwisseling van zakelijke gegevens. Digitalisering op basis van deze standaard biedt zowel het Rijk als leveranciers veel voordelen in hun bedrijfsvoering. Denk hierbij naast datagedreven sturing ook aan snelheid, nauwkeurigheid, transparantie en kostenreductie in het inkoopproces.

Op ontwikkelingen in de EU wordt aangesloten: de Rijksoverheid sluit aan bij de Europese voorziening Public Procurement Data Space (PPDS), waar door EZK op nationaal niveau aan wordt gewerkt (PPDS NL), en zorgt voor de aanlevering van data van goede kwaliteit. Een dergelijk platform draagt bij aan transparante inkoopinformatie en gebruiksvriendelijke toegang voor een breder publiek. Inkoopgegevens moeten – of het nu gaat om het rijksbrede ecosysteem of de PPDS - zo worden opgeslagen en gebruikt, dat bedrijfsgevoelige gegevens veilig zijn en informatie met risico's voor de Nationale veiligheid niet in verkeerde handen valt. In Europees verband wordt daarom ook gekeken naar veiligheidsaspecten van inkoopgegevens en -informatie.

Monitoring op basis van een duidelijke databehoefte

Vanuit de inhoudelijke opgaven wordt de databehoefte geformuleerd, waar het ecosysteem in gaat voorzien. Bijvoorbeeld waar het gaat om MVOI, een onderwerp dat al lang de strategische focus heeft en waar met andere overheden samen afspraken zijn gemaakt over datagedreven sturingsinformatie en een duidelijke datagovernance. Via het traject Regie op de Monitoring MVOI, waarbij het Rijk het voortouw had en samenwerkte met onder meer (de koepels van) gemeenten, provincies en waterschappen, zijn overheidsbrede definities, doelstellingen en KPIs geformuleerd. Onderlinge vergelijking en samenwerking is daardoor beter mogelijk. Overheden werken de set ieder voor zichzelf uit.

Rapportage

Over de inkoop rapporteert de Rijksoverheid jaarlijks aan de Tweede Kamer via de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk.

Zicht op de keten

Hoewel strategische autonomie in sommige gevallen het streven is, zullen er nog contracten gesloten worden met internationale leveranciers, ook van buiten de EU. Door internationaal zaken te doen met gelijkgestemde handelspartners kunnen we blijven voorzien in tijdige levering in voldoende volume. In die gevallen is het wel van belang dat er inzicht ontstaat in de risico's binnen de soms lange internationale keten van leveranciers en toeleveranciers, zoals ook verwerkers of bedrijven die de raffinage van grondstoffen verzorgen. Verkend wordt daarom hoe informatie over en grip op de keten in de breedte van deze visie, versterkt kunnen worden. We kunnen daarbij leren van de praktijk bij MVOI, met name ISV (zie hoofdstuk 4) waar het Rijk – samen met haar leveranciers – ketenverantwoordelijkheid neemt voor de naleving van mensenrechten en de zorg voor het milieu. Dat doen we in dat geval door te vragen naar ketentransparantie, risico's en aanpak via een proces van gepaste zorgvuldigheid. Het streven is om ook ketenverantwoordelijkheid te nemen op andere MVOI-thema's en bijvoorbeeld te kijken naar risico's op het gebied van klimaat, discriminatie of corruptie. Daarmee sluiten we aan op het proces dat (grote) bedrijven al hebben ingezet op basis van Europese ontwikkelingen. Ook waar het gaat om kwetsbaarheden en afhankelijkheden rond digitalisering en de levering van essentiële grondstoffen, is inzicht in de toeleveringsketen nuttig.

4 Opgave 3: de rijksinkoop draagt bij aan een duurzame en sociale samenleving (MVOI)

We kiezen voor een welvarend, schoon én onafhankelijk Nederland, omdat we geloven dat een bloeiende economie en leefbare aarde hand in hand kunnen gaan. We werken door aan de klimaatdoelen en werken toe naar een volledig circulaire economie in 2050, mede in het belang van strategische grondstoffen. En we stimuleren duurzaam en verantwoord ondernemerschap. Om deze maatschappelijke doelen, verwoord in het Coalitieakkoord, te realiseren, zet de Rijksoverheid haar inspanningen rond Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) voort. Ook in Europese en wereldwijde context; onze inkoop kent vaak lange internationale ketens. De maatschappelijke impact van onze publieke uitgaven kan groot zijn en die verantwoordelijkheid schept verplichtingen. In de Aanbestedingswet is daarom ook vastgelegd dat we via aanbestedingen zoveel mogelijk maatschappelijke waarde moeten creëren.

We doen dat niet in isolement, maar samen met andere overheden. Het ministerie van IenW bracht in 2026 als verantwoordelijk ministerie voor de overheidsbrede MVOI, de nationale agenda MVOI 2026-2030 uit. Die agenda faciliteert en stimuleert overheden om met hun inkoop bij te dragen aan een duurzame (groene en sociale) markttransformatie. We volgen die op de voet, sluiten aan waar dat helpend is en zijn ons bewust van onze voorbeeldrol richting andere inkopende overheidsorganisatie. Ook sluiten we voor elk MVOI-thema aan bij de definities en inkoopdoelen zoals die in project Regie op de Monitoring met de andere overheden zijn afgesproken. De specifieke doelen en het beleid voor de Rijksoverheid, werken we uit in een Meerjarig Beleidsplan MVOI.

Onder MVOI als opgave liggen stevige grondslagen en afspraken. Duurzaam inkopen is onder meer verankerd in Europese regels die onze inkoop direct sturen, zoals de *Critical Raw Materials Act*, de *Ecodesign for Sustainable Products Regulation* en de *Net Zero Industry Act*. MVOI draagt verder bij aan de *Sustainable Development Goals* (SDG's) van de VN, ook waar het gaat om de monitoring. We volgen daarnaast het landelijk beleid en waar het gaat om de bedrijfsvoering de Rijksbrede kaders en doelen, zoals de rijksbrede Routekaart voor duurzame Faciliteiten en Huisvesting, of in het actieplan Duurzame ICT.

4.1 Op zes MVOI-thema's werken wij aan sociale en groene doelen

MVOI richt zich op zes sociale en groene thema's, waarbij aangesloten wordt bij de ambities in het Coalitieakkoord. Deze zes thema's zijn circulariteit, klimaat, ketenverantwoordelijkheid/ISV, social return, milieu en biodiversiteit en diversiteit en inclusie.

Circulariteit: minder, beter, langer, opnieuw

Het huidige lineaire economische model is grotendeels gebaseerd op het winnen van primaire grondstoffen, het produceren van goederen en het afdanken van producten na gebruik. Dit legt een grote druk op klimaat, milieu en biodiversiteit en vergroot de afhankelijkheid van schaarse grondstoffen. Voor Nederland en Europa geldt dat een groot deel van deze grondstoffen wordt geïmporteerd. Hergebruik en levensduurverlenging kunnen de vraag naar die grondstoffen terugbrengen en de druk op levering verminderen, constateert ook het Coalitieakkoord. Circulair opdrachtgeven en inkopen draagt bij aan het verlagen van de behoefte aan grondstoffen, het zo lang mogelijk hoogwaardig (her)gebruiken en het zo goed mogelijk recyclen aan het einde van de levensduur. Dit draagt bij aan het vergroten van leveringszekerheid en het beheersen van milieurisico's (CO_2-uitstoot, landgebruik en watergebruik).

Het kabinet heeft zich ten doel gesteld om uiterlijk in 2050 een volledig circulaire economie in Nederland te realiseren (*Nationaal Programma Circulaire Economie* en *Nationale Grondstoffenstrategie*). We sluiten aan bij Europese kaders en wetgeving zoals het *EU Actieplan Circulaire Economie* en de *Ecodesign for Sustainable Products Regulation*. We zetten stevig in op de uitvoering en concrete opschaling van circulaire oplossingen, bijvoorbeeld door als overheid *launching customer* te zijn, zoals beoogd in het Coalitieakkoord (zie het tekstkader Innovatie). De Rijksoverheid heeft een belangrijke rol te spelen in het verminderen van het gebruik van primaire grondstoffen, het stimuleren van circulaire product- en dienstconcepten en het versterken van circulaire markten. Ofwel, vertaald in vier praktische principes: ***minder, beter, langer, opnieuw***.

- **Minder:** we kopen alleen in wat nodig is en kiezen vaker voor delen of hergebruik
- **Beter:** we kopen vaker circulair ontworpen - repareerbare, modulaire of herbruikbare – producten, of gemaakt met duurzame biogrondstoffen
- **Langer:** we houden ze zo lang mogelijk in gebruik, bijvoorbeeld door ze te onderhouden, repareren en de levensduur te verlengen
- **Opnieuw:** als producten op zijn, brengen we de onderdelen en grondstoffen zo hoogwaardig mogelijk terug in de keten, bijvoorbeeld door hergebruik, *refurbishment* of hoogwaardige recycling

We focussen daarbij op die marktsectoren en productgroepen waar het grondstoffengebruik, de milieu-impact en de inkoopkracht van de Rijksoverheid het grootst zijn, zoals de gebouwde omgeving, infrastructuur, ICT-hardware, meubilair, textiel en facilitaire dienstverlening.

"We stimuleren de markt om hun productieprocessen te vernieuwen"

Uniformen worden bij het Rijk al een tijdje gerecycled, maar tot voor kort verbrandden we desondanks nog zo'n 500 ton aan textiel. Maurice Goudsmith, specialistisch adviseur, vond dat dat anders moest en zocht de markt af naar een leverancier die kon helpen bij dit probleem. "Samen dachten we na over vernieuwing van de productieprocessen, zodat het textiel kon worden hergebruikt. Inmiddels is het contract gesloten en vindt 120 ton aan textiel zijn weg naar 12.000 m^2 constructiepanelen die gebruikt worden in rijksgebouwen. Deze zijn flink goedkoper dan nieuwe panelen, en daarnaast geven we met deze overheidsopdracht een impuls aan de circulaire economie èn reduceren CO_2-uitstoot. We pakken dan ook meteen door om deze aanpak uit te breiden, net zolang tot er geen textiel meer hoeft te worden verbrand."

"Hergebruik en levensduurverlenging kunnen de vraag naar kritische grondstoffen terugbrengen en de druk op levering verminderen"

Klimaat: we gaan klimaatverandering tegen en passen ons aan de gevolgen aan
We werken door aan de klimaatdoelen en bouwen aan een schone en veilige toekomst, staat in het Coalitieakkoord. Klimaatverandering veroorzaakt onveiligheid, wateroverlast, voedsel- en grondstofschaarste en raakt daarmee het welzijn, de welvaart en de veiligheid in de samenleving. We brengen daarom de CO_2-uitstoot terug die gepaard gaat met de productie, vervoer en meer, van datgene wat wij inkopen. Maatregelen in de vorige paragraaf, zoals minder materiaalgebruik en levensduurverlenging, zijn dus ook effectieve klimaatmaatregelen. Verder wordt hierbij ingezet op vermindering van het energiegebruik en het datagebruik (onder meer via datazuinige software), materiaalgebruik en transport. En we compenseren emissies alleen als emissiereductie niet volledig mogelijk is, en dan alleen via groene elektriciteit, groen gas en duurzame brandstoffen.

Klimaatbewust opdrachtgeven en inkopen draagt zowel bij aan het tegengaan van klimaatverandering (mitigatie) en het omgaan met de gevolgen van klimaatverandering (adaptatie), zoals het aanpassen van de gebouwde omgeving en infrastructuur aan veranderende omstandigheden als hitte, droogte en wateroverlast. We volgen daarbij de internationale, Europese en nationale kaders, zoals het *Parijsakkoord*, het Europese klimaatbeleid, de *Klimaatwet*, de *Nationale Klimaatadaptatiestrategie* en het *Nationaal Uitvoeringsprogramma Klimaatadaptatie*. In het *Klimaatplan 2025-2035* is het doel voor de Rijksoverheid vastgelegd: de geleverde producten en diensten moeten in 2030 op ambitieus niveau zijn op het gebied van klimaatneutraliteit. Dit geldt in elk geval voor inkopen via een Europese aanbestedingsprocedure.

We focussen daarbij op die marktsectoren waar de grootste bijdrage aan emissiereductie kan worden gerealiseerd. Dit zijn: Grond-, weg- en waterbouw (GWW), bouw en beheer van rijksvastgoed, zakelijke mobiliteit, waaronder dienstauto's en dienstreizen, energievoorziening, brandstoffen voor vervoer en scheepvaart, digitale infrastructuur waaronder datacenters en servercapaciteit, logistiek en transport en catering.

"Het Rijk vermindert het energie-, data- en materiaalgebruik en zet minder transport in."

Ketenverantwoordelijkheid en ISV: we hebben oog voor mens en milieu in internationale toeleveringsketens
Met haar inkoopkracht wil het Rijk bijdragen aan het aanpakken van (mogelijke) risico's voor mens en milieu in haar toeleveringsketens. We stimuleren daarom de ketenverantwoordelijkheid conform de *OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen*[3], die ook Nederland heeft onderschreven. Opdrachtgeven en inkopen met toepassing van Internationale Sociale Voorwaarden (ISV) draagt bij aan het identificeren, voorkomen en verhelpen van misstanden op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu in de waardeketen door het uitvragen van een proces van gepaste zorgvuldigheid *(due diligence)*. Deze aanpak houdt in dat leveranciers duurzaamheid in hun beleid integreren, risico's identificeren en prioriteren, gerichte maatregelen nemen, de effectiviteit daarvan monitoren en transparant over voortgang en resultaten rapporteren. Dit helpt bedrijven ook in voorbereiding op de Europese wetgeving *(Deforestation Act, dwangarbeidverordening* en *CSDDD)*. We werken een groeipad uit waarin we ook ruimte maken voor verbreding van de ketenverantwoordelijkheid-aanpak met naast ISV ook andere MVOI-thema's. Hierbij wordt rekening gehouden met (naderende) Europese regelgeving en met regeldrukeffecten.

We focussen ons waar het ISV aangaat op die marktsectoren waar de risico's op misstanden op het gebied van mensenrechten en milieu het grootste zijn. De toepassing van ISV voor bovendrempelige opdrachten is om die reden voor een aantal aangewezen inkoopcategorieën verplicht. Dit zijn Bedrijfskleding, Consumptieve dienstverlening: Catering en Grondstoffenmanagement en afvalzorg, Energie, Werkplekomgeving, Laboratorium, ICT Werkomgeving Rijk, Datacenters, Connectiviteit (Dataverbindingen en 4G- en 5G-mobiele dataverbindingen), Vervoer & Verblijf en Logistiek. We stimuleren daarnaast dat het proces van gepaste zorgvuldigheid ook wordt uitgevraagd bij andere aanbestedingen.

3 OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen inzake Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Zie: https://www.oesorichtlijnen.nl/documenten/2024/1/30/volledige-tekst-oeso-richtlijnen-2023-versie-engels

Social Return: we creëren baankansen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt

We willen dat meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de weg naar werk vinden. Dit staat in de Participatiewet en is onderdeel van de Banenafspraak. De inzet van *Social Return* (SR) draagt daaraan bij, maar is daarnaast ook een goede en beproefde manier om talent en deskundigen te vinden in een krappe arbeidsmarkt. SR houdt in dat we opdrachten uitzetten en de markt daarbij vragen om betaald werk te organiseren, maar ook (meeloop) stages, werkervaringsplekken, opleidingsmogelijkheden of andere vormen van begeleiding en ondersteuning. Het is verplicht om SR als eis te stellen bij alle overheidsopdrachten voor werken en diensten met een opdrachtwaarde van meer dan € 250.000. 5% moet voor SR worden ingezet. Dit zetten wij voort als basisbeleid.

Rijksonderdelen kunnen ook kiezen voor een impactgerichte aanpak, die maatwerk mogelijk maakt. Bijvoorbeeld waar het gaat om de percentages van de opdrachtsom, met ook hier een minimum van 5%. SR-activiteiten van de leveranciers kunnen daarbij binnen of buiten de directe opdracht worden georganiseerd. Leveranciers krijgen hiermee ruimte om impactgerichte SR-trajecten vorm te geven die aansluit bij hun organisatie en expertise.

Milieu en biodiversiteit: vermijden, verminderen, herstellen, compenseren

Milieuvervuiling en het verlies van biodiversiteit vormen een groeiende mondiale uitdaging. De manier waarop grondstoffen worden gewonnen, producten worden gemaakt en diensten worden geleverd, heeft directe invloed op ecosystemen, bodem, waterkwaliteit en soortenrijkdom. Biodiversiteit is essentieel voor het functioneren van ecosystemen en daarmee voor onder meer waterzuivering, voedselproductie en bestuiving van gewassen. Opdrachtgeven en inkopen met aandacht voor milieu en biodiversiteit draagt bij aan het behouden en versterken van natuur en biodiversiteit en aan een gezonde, schone en veilige leefomgeving. Door bij inkoop rekening te houden met de milieu-impact van producten en diensten en met het duurzame gebruik van natuurlijke hulpbronnen, kan de Rijksoverheid bijdragen aan het voorkomen van milieuvervuiling en het beschermen van ecosystemen zoals beoogd in de *Nationale Strategie Biodiversiteit 2030* en de *Wet Milieubeheer*. Waar het gaat om het verminderen van grondstoffengebruik en het sluiten van kringlopen, sluit dit thema vanzelfsprekend aan bij het MVOI-thema circulair.

Opdrachtgevers kunnen, waar dat aan de orde is, bij de inkoop kijken naar emissies, effect op lucht, water en bodem, het gebruik van schadelijke stoffen, veranderingen in landgebruik en effecten op ecosystemen in de toeleveringsketen. Daarbij kan ook aandacht worden besteed aan het behoud van soorten en leefgebieden, inclusief aspecten van dierenwelzijn, of natuurinclusief ontwerpen.
De mitigatiehiërarchie (vermijden, verminderen, herstellen, compenseren) is het uitgangspunt. De focus wordt ook hier gelegd op die marktsectoren waar met toepassing van deze hiërarchie de meeste impact te bereiken is.

Diversiteit en inclusie: toegankelijkheid, veiligheid en representatie

Het Coalitieakkoord is er duidelijk over: iedereen in Nederland is voor de wet gelijk. Racisme en discriminatie hebben in onze samenleving dan ook geen plek, en de Rijksoverheid heeft hierin een voorbeeldrol, ook bij de inkoop. Wij kopen in voor burgers en bedrijven en voor de rijksambtenaren, groepen die divers zijn samengesteld. In de context van rijksinkoop betekent diversiteit en inclusie daarom dat de verschillen tussen en behoeften van verschillende mensen meegenomen, gewaardeerd en/of ingezet worden voor betere producten en diensten, beter functionerende organisaties en een beter functionerende samenleving. Zodat alle perspectieven, vaardigheden en talenten optimaal tot hun recht komen en iedereen gelijkwaardig behandeld wordt. In onze inkoopopdrachten kijken we naar kansen voor diversiteit, inclusie, gelijkwaardigheid, anti-discriminatie en anti-racisme. Bijvoorbeeld door de toegankelijkheid, sociale veiligheid of representatie te borgen. Hiervoor ontwikkelen we een kansenkader, aanvullend op de wettelijk eisen en regels die hier gelden, zoals de digi-toegankelijkheidseisen voor websites en mobiele applicaties, en op beleidsafspraken. Conform de motitie Van Baarle is nagegaan welke (juridische) ruimte er is om discriminatie tijdens de uitvoering van de opdracht tegen te gaan. Er is een optionele anti-discriminatiebepaling opgenomen in een aantal modelovereenkomsten (op basis van de ARVODI-2025). Deze bepaling wordt altijd meegenomen bij inkoop en aanbestedingen waar die van toepassing is.

De focus leggen we daar waar de meeste impact bereikt kan worden; ministeries en inkoopcategorieën waar veel kansen liggen voor versterking van diversiteit en inclusie, nemen in hun plannen onderbouwd op welke doelgroepen te maken krijgen met de ingekochte producten en diensten, en hoe zij onder meer de toegankelijkheid, veiligheid en representatie voor hen zeker stellen. Verkend wordt nog in welke marktsectoren of productgroepen de maatschappelijke impact van inkoop op diversiteit en inclusie relatief groot is.

Grondslag 3: Slagvaardig werken

De Rijksoverheid wil een slagvaardige organisatie zijn, waar burgers en bedrijven op kunnen vertrouwen en die 'gewoon' levert wat nodig is. Ook de rijksinkooplevert haar bijdrage aan de taakstelling op het ambtenarenapparaat. We vergroten de slagvaardigheid door efficiënter te werken in de rijksinkooporganisatie, verdergaand te digitaliseren met inzet van AI, te dereguleren en bureaucratie te verminderen. Dit gericht op (beoogde) centralisering van de rijksinkoopfunctie. In het Coalitieakkoord Jetten-I is uniformering van de inkoop één van de ambities; werken als één Rijksdienst voorkomt dubbele kosten en dubbel werk. Ook in de contracten met de markt bezuinigen we waar dat kan.

Werken als één Rijksdienst

We vereenvoudigen, uniformeren en digitaliseren de rijksinkoopprocessen, van aanbesteden tot betalen. Generatieve of agentic AI kan daarbij kansen bieden, te beginnen bij verlichting van de repetitieve taken. Uniformering van processen vereist samenwerking tussen de ministeries van BZK, Financiën en EZK – deze laatste als de hoeder van de aanbestedingswet. We organiseren het werk zo, dat er beter kan worden gestuurd op efficiënt en zorgvuldig werken en nieuw beleid sneller en effectiever kan worden doorgevoerd.

We verminderen regels en maken het makkelijker

Alles bij elkaar zijn er in de loop van de jaren veel regels ontstaan voor de interne klant, de inkoper en de marktpartijen met wie het Rijk zaken doet. Een deel daarvan bestaat uit wetten en regels uit Europa en uit landelijke aanbestedingsregels. Het gaat daarbij niet alleen om regels voor zorgvuldige inkoop, maar ook om een veelheid aan eisen die aan de in te kopen producten en diensten worden gesteld. De inkoop wordt veelvuldig ingezet voor het bereiken van landelijke en Europese beleidsdoelen, zoals circulariteit, de wens digitaal autonoom te zijn, realisatie van de banenafspraken en eisen aan digi-toegankelijkheid. Vanuit Europa zijn nieuwe wetten onderweg met grote impact op overheidsopdrachten, zoals de Public Procurement Act maar ook andere wetten die (gaan) bepalen wat en hoe er moet worden ingekocht. Denk aan regels rond cybersecurity, duurzaamheid en grondstoffen. Nieuwe wetten brengen vaak ook rapportageverplichtingen met zich mee, en versterken de controlelast en administratieve last. Programma Terugdringen Bureaucratie en Regeldruk Inkoopdomein Rijksoverheid (BRIR) werkt daaraan. In dit programma bekijken BZK, EZK en Financiën de regeldruk kritisch, met als doel: minder (dwingende) regels, minder complexiteit, meer focus en minder administratieve last. Het programma voorziet op de lange termijn aanzienlijke baten als gevolg hiervan, zowel in de inkoopkolom als in het bedrijfsleven en de financiële controletoren.

Daarbij moet vanzelfsprekend worden gezocht naar de goede balans. Regels borgen immers ook de zorgvuldigheid en beschermen waarden en rechten, ook die van bedrijven en burgers. We hebben de intentie om de Nederlandse inkoopregels in lijn te brengen met de EU-standaard. Dit is goed voor burgers en bedrijven, maar ook voor Europese marktintegratie en gezamenlijke slagkracht. EZK werkt aan deregulering in Europees, landelijk en overheidsbreed verband, het Rijk sluit erbij aan.

Focus op wat nodig is, eerlijk over wat kan

Slagvaardigheid vraagt om het maken van keuzes. We kunnen niet alles tegelijkertijd oppakken, en we zijn ons er ook van bewust dat de markt niet moet worden overvraagd. Waar het gaat om MVOI beperken departementen of inkoopcategorieën hun inspanningen. Aan MVOI wordt al enige decennia gewerkt binnen de Rijksoverheid. Dat maakte het mogelijk om te leren van ervaringen en te finetunen, en die werkwijze van 'beleidslastverdeling' gaan we breder toepassen. We brengen in kaart voor welke beleidsthema's in welke marktsectoren het meest effect bereikt kan worden en door wie, en focussen ons daarop. Als blijkt dat een ministerie, binnen een bepaalde marktsector, op een specifiek beleidsdoel veel kan bereiken, dan spant die zich er extra voor in, analyseert marktkansen en kan – gezien de omvang van de eigen spend – waar dat nodig is de markt ook uitdagen. Ook de rijksbrede inkoopcategorieën doen dit. Ministeries en categorieën verdelen het werk dus op basis van substantiële impact, de rest beperkt de inspanningen tot het voldoen aan wettelijke eisen. Zo wordt voorkomen dat er door allen veel tijd gestopt wordt in realisatie van beleidsdoelen, terwijl soms het effect minimaal is. Gemonitord wordt of op deze manier gezamenlijk de rijksbrede doelen gehaald kunnen worden. Met deze aanpak van 'beleidslastverdeling' verminderen we de ook de operationele regeldruk ten opzichte van nu: de inkoopuitvoering en hun opdrachtgevers hoeven zich niet meer op alle beleidsthema's te richten.

Ook tussen de drie opgaves in deze Visie - veiligheid&leveringszekerheid, digitalisering en duurzaamheid - moet soms worden gekozen. Ze kunnen strijden om voorrang, en als het erop aan komt zijn er wetten die dwingend voorzien in de prioritering van het één boven het andere. Maar ook hier is de balans en een zorgvuldige afweging van belang. Doelen conflicteren zeker niet altijd, ze stutten elkaar juist ook. Circulariteit ondersteunt bijvoorbeeld de beschikbaarheid van kritieke grondstoffen, die nodig zijn voor de veiligheids- en digitaliseringsopgaven. Het vraagt inventiviteit van de (inkopende) Rijksoverheid èn de markt om op zoek te gaan naar of en hoe doelen toch te combineren zijn zonder aan slagvaardigheid in te boeten.

Deze brochure is een uitgave van:

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Directoraat-Generaal
Digitalisering en Overheidsorganisatie
Directie Inkoop- Facilitair en Huisvestigingsbeleid Rijk
Postbus 20011
2500 EA Den Haag

www.rijksoverheid.nl

Oktober 2026