

Vergaderjaar 2025–2026

**31 490**

## **Vernieuwing van de rijksdienst**

**Nr. 393**

### **VERSLAG VAN EEN SCHRIFTELIJK OVERLEG**

Vastgesteld 2 februari 2026

De vaste commissie voor Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft een aantal vragen en opmerkingen voorgelegd aan de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties over de brief van 3 oktober 2025 over Ontwikkelingen uitvoering taakstelling Rijksoverheid (Kamerstuk 31 490, nr. 391)

De vragen en opmerkingen zijn op 23 januari 2026 aan de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voorgelegd. Bij brief van 2 februari 2026 zijn de vragen beantwoord.

De fungerend voorzitter van de commissie,  
Van Eijk

Adjunct-griffier van de commissie,  
Van der Haas

## **Reactie van de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties**

Ik dank de leden van de vaste commissie voor Binnenlandse Zaken voor hun inbreng en de door hen gestelde vragen. In het navolgende zal ik de vragen thematisch groeperen en zo veel mogelijk in elkaars samenhang beantwoorden.

De leden hebben vragen gesteld over de volgende thema's:

### **A. Werkgeverschap**

- a. Taakstelling**
- b. Externe inhuur, kennis en vakmanschap**
- c. Sociale veiligheid, discriminatie en de KCOO**
- d. CAO-onderhandelingen**
- e. Spreiding rijkswerkgelegenheid**
- f. Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie**

### **B. De hervorming van de Algemene Bestuursdienst**

### **C. Staat van de Uitvoering en Naar een uitvoerende macht**

### **D. Rijksinkoop**

### **E. Onevenredige Hardheden Aanpak**

### **F. Jaarevaluaties Campagnes Rijksoverheid 2024**

In het geplande commissiedebat had ik u willen meenemen in een aantal ontwikkelingen rondom het functioneren van de rijksdienst. Graag licht ik deze hier kort toe.

We bouwen aan een toekomstbestendige en effectieve rijksdienst die wendbaar, open, integer, lerend en responsief, effectief en betrouwbaar is. Dat is hard nodig om maatschappelijke opgaven beter aan te kunnen pakken. Adviezen van onder andere WRR, de Staat van de Uitvoering en Wennink bevestigen dat structurele beperkingen ons hinderen. De werkwijze van de rijksdienst is opgavegericht: de maatschappelijke opgaven staan centraal. We investeren in opgavegericht organiseren, sterk publiek leiderschap, en ambtelijk vakmanschap, waarbij teams zich vormen rond die opgaven in plaats van rond structuren en kokers.

Medewerkers van de rijksdienst, met hun kennis, ervaring en vakmanschap zetten in op opgaven die het meest urgent zijn. Bij het maken van beleid letten we op de uitvoerbaarheid. Effectief werken betekent ook een systeemverandering met minder hardheden, minder bureaucratie en minder administratieve lasten. Daarbij werken we aan een veilige, weerbare, inclusieve en lerende werkomgeving waarin prestatie en resultaat samengaan met werkplezier, integriteit en groei.

In de bedrijfsvoering werken we toe naar meer gezamenlijke voorzieningen, zoals informatie- en documentatiesystemen en voorzieningen op het gebied van HR, inkoop en faciliteiten binnen de rijksdienst om alle medewerkers optimaal te faciliteren in het werken aan de opgaven waar wij voor staan.

### **A. Werkgeverschap**

#### **a. Taakstelling**

#### **Vraag:**

Uit de brief van 3 oktober 2025 blijkt dat de omvang van de rijksdienst in een half jaar tijd met 3.934 fte is gegroeid (in de periode van 31 december 2024 tot en met 30 juni 2025). De leden van de D66-fractie vragen de Minister hoe hij deze toename verklaart, zeker in het licht van de voorge-

nomen besparingen op het Rijksapparaat. Wat is de voortgang op de taakstelling? Kan de Minister een overzicht geven binnen welke categorieën de grootste besparingen hebben plaatsgevonden? Welke investeringen zijn er gedaan in het vergroten van de arbeidsproductiviteit om op termijn te kunnen besparen, zo vragen deze leden.

**Antwoord:**

De huidige taakstelling is een budgettaire taakstelling en het is aan de afzonderlijke departementen om hier invulling aan te geven. Over de voortgang van de taakstelling wordt gerapporteerd in de begrotingen en jaarverslagen van de afzonderlijke departementen. Rijksbreed wordt gerapporteerd bij de Miljoenennota en in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk (JBR).

De groei in 2025 vindt voornamelijk plaats in de categorieën inspectie, uitvoering en ondersteuning. De groei in deze categorieën bedraagt, in het eerste half jaar, tussen 2,5% en 5,2%.

In het derde kwartaal van 2025 zien we, ten opzichte van het vierde kwartaal 2024, een stijging van het aantal fte in de categorieën uitvoering (3,5%), ondersteuning (4,4%) en bij de inspectie (5,7%). De groei in de categorie beleid is minimaal.

Afgesproken is om de uitvoering en inspecties in de taakstelling te ontzien. Ministers kunnen, na zorgvuldige afweging, besluiten om de uitvoering en inspecties wel te laten bijdragen. Vanuit deze optiek en het feit dat 2025 het eerste jaar van de taakstelling was, is de stijging verklaarbaar.

De verdeling van de taakstelling naar o.a. uitvoering of apparaat is niet rijksbreed inzichtelijk te maken. Verdere ontwikkelingen in de groei of krimp van apparaatsbudget zijn het gevolg van keuzes van de betreffende departementen in hun begrotingen.

Het jaar 2025 stond in het teken van plan- en besluitvorming die, zeker waar het om medewerkers gaat, zorgvuldig moet plaatsvinden. De gekozen oplossingen leiden op zichzelf tot een vermindering van het aantal fte.

Met betrekking tot de geconstateerde groei moet echter opgemerkt worden dat de 2025 het eerste jaar van de taakstelling is en deze doorloopt tot en met 2029. Tevens kan er, door de terugdringen van externe inhuur, verambtelijking plaatsvinden. Tenslotte worden politieke keuzes gemaakt die de omvang van de ambtelijke organisatie doen groeien.

De rijksdienst maakt stappen om de mogelijkheden van inzet van AI toe te passen. Hiervoor lopen op dit moment verschillende initiatieven, waaronder via de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS). De toepassing van AI kan bijdragen aan het vergroten van de arbeidsproductiviteit. Tegelijkertijd dient de toepassing hiervan, gegeven de publieke waarden, zorgvuldig te gebeuren.

**Vraag:**

Het inmiddels demissionaire kabinet heeft eerder gesteld fors te willen bezuinigen op het aantal rijksambtenaren. De leden van de fractie van GroenLinks-PvdA hebben vaker aangegeven deze puur op financiële doelstellingen gebaseerde bezuiniging onverstandig te vinden omdat hier geen grondige kwalitatieve analyse aan ten grondslag lag. Juist in tijden waarin er al grote tekorten zijn op de arbeidsmarkt en dat de vergrijzing de komende tijd grotere gevolgen zal hebben is het belangrijk om juist goed te investeren in een kwalitatieve rijksdienst. Graag ontvangen de aan het woord zijnde leden een reflectie hierop van het kabinet. Erkent de Minister dat een bezuiniging puur gebaseerd op financiële doelstellingen

geen recht doet aan de kwaliteit van de rijksdienst? Hoeveel openstaande vacatures zijn er op dit moment bij de Rijksoverheid en kan de Minister nader ingaan op de te verwachte gevolgen van de vergrijzing voor de rijksdienst?

**Antwoord:**

In zijn algemeenheid hebben de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de vergrijzing van het personeelsbestand effecten op de organisatie van de Rijksdienst. Dat is ook de reden waarom het kabinet deze taakstelling mede vanuit deze context benadert.

In de brieven van 14 maart en 3 oktober 2025 (Kamerstukken 31 490, nr. 359 en Kamerstuk 31 490, nr. 391) heeft het kabinet helder aangegeven dat de invulling van de taakstelling realistisch moet zijn en dat behoud van kennis belangrijk is. Het is vervolgens aan de departementen zelf om hier, afhankelijk van hun eigen situatie, rekening mee te houden bij het realiseren van de taakstelling.

Het blijft van belang dat de publieke taken uitgevoerd worden en dat hier voldoende mensen voor zijn. Daarom is er ook geen rijksbrede vacatu-restop. Tegelijkertijd is het aan de departementen om telkens goed af te wegen of vacatures (extern) opengesteld worden. De laatste cijfers laten zien dat er, tot en met het derde kwartaal van 2025, ruim 16.000 vacatures opengesteld zijn.

Investeren in de kwaliteit van de rijksdienst doet het kabinet doorlopend. Onder andere door te investeren in de aanpak van hardheden, opgavegericht werken, medewerkers rijksbreed inzetbaar te maken en hun ambtelijk vakmanschap te vergroten.

**Vraag:**

Met betrekking tot de rijksbrede taakstelling (structureel 1 miljard in 2029) zien we juist een groei van rijksmedewerkers, met name bij inspectie, uitvoering en ondersteuning. De taakstelling ligt bij de verschillende ministeries. De leden van de CDA-fractie vragen daarom hoe realistisch de Minister de ingezette bezuinigingstaakstelling vindt?

**Antwoord:**

De huidige taakstelling is een budgettaire taakstelling die rechtstreeks bij de departementen is ingeboekt. Budgettair is daarmee ook de taakstelling gerealiseerd. Het is aan de afzonderlijke departementen om te bepalen op welke wijze zij die, op basis van de doelstellingen van hun organisatie, het beste kunnen invullen.

In 2025 hebben departementen hiervoor, op basis van de strategische lijnen zoals verwoord in de Kamerbrief van 14 maart 2025 (Kamerstuk 31 490, nr. 359), plannen gemaakt die uitgevoerd worden.

Ongeacht de keuze voor een centrale of decentrale taakstelling blijft het van belang dat de departementen deze vertalen naar hun eigen situatie. Dit moeten zij doen op basis van scherpe politieke keuzes over de taken die de rijksdienst moet uitvoeren.

**b. Externe inhuur, kennis en vakmanschap**

**Vraag:**

De leden van de D66-fractie lezen dat uit de cijfers over 2023 en 2024 blijkt dat bij het terugdringen van de externe inhuur weinig vooruitgang is geboekt. Hoewel de Minister spreekt van «een stap in de goede richting», was er feitelijk sprake van stilstand: in beide jaren bleef het aandeel externe inhuur steken op 15,4 procent. Uit het nieuwe dashboard externe inhuur, dat is ontwikkeld naar aanleiding van de motie-Sneller/Vermeer (Kamerstuk 31 490, nr. 354), blijkt dat de externe inhuur in de eerste helft van 2025 is gedaald naar 11,4 procent. Dat is een duidelijke verlaging.

Waaruit is deze daling te verklaren en welke lessen trekt de Minister hieruit, zo vragen deze leden. Kan de Minister inzicht geven in welke sectoren de grootste daling in externe inhuur heeft plaatsgevonden en in welke sectoren nog het meeste winst is te behalen? Om te kunnen beoordelen of deze verlaging zich over het hele jaar heeft doorgezet, ontbreekt nog data. Wanneer wordt de rapportage over het derde en vierde kwartaal van 2025 verwacht.

**Antwoord:**

In 2024 is het inhuurpercentage gelijk gebleven aan 2023, dit is een kleine stap in de goede richting. In de jaren ervoor was elk jaar sprake van een stijging ten opzichte van het voorgaande jaar.

Zoals ook opgenomen in mijn brief van 5 december 2025 Dashboard externe inhuur n.a.v. de motie Sneller/Vermeer (Kamerstuk 31 490, nr. 392) is hetgeen nu is opgenomen in het dashboard externe inhuur een tussenstand, dat een overzicht geeft over het eerste half jaar van 2025. Het is dit jaar de eerste keer dat er een tussenstand is weergegeven van de uitgaven aan externe inhuur. Omdat dit een eerste keer betreft is het niet mogelijk om deze tussenstand te vergelijken met voorgaande jaren. Hierdoor is het op dit moment niet mogelijk om aan te geven in welke sectoren in 2025 de grootste daling in externe inhuur heeft plaatsgevonden.

Met betrekking tot de vraag om aan te geven in welke sectoren nog de grootste winst te behalen valt in de reductie van externe inhuur, geeft het dashboard weer dat de categorie advisering opdrachtgevers automatisering en de categorie uitvoering (formatie en piek) verantwoordelijk zijn voor respectievelijk 43% en 33% van de totale uitgaven aan externe inhuur. Deze twee categorieën bieden daarom procentueel de grootste kansen voor verdere reductie aan externe inhuur.

In de jaarverslagen 2025 van de departementen zal worden gerapporteerd over de totale uitgaven aan externe inhuur en indien van toepassing wordt in het jaarverslag toegelicht waarom de norm is overschreden. De jaarverslagen worden in mei 2026 gepubliceerd. Een samenvattend resultaat vanuit de jaarverslagen en het rijksbrede overzicht externe inhuur wordt opgenomen in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk die ook in mei 2026 verschijnt, en in het dashboard externe inhuur.

**Vraag:**

Wanneer verwacht de Minister dat de Rijksoverheid aan de Roemer-norm voldoet? En welke extra stappen zijn hiervoor nodig?

**Antwoord:**

Het is primair de verantwoordelijkheid van de ministeries en hun uitvoeringsorganisaties om de externe inhuur terug te dringen. Ik kan en wil daar niet in treden omdat ministeries en hun uitvoeringsorganisaties zelf het beste kunnen beoordelen of in bepaalde, specifieke gevallen externe inhuur nodig is voor de taakuitvoering en maatschappelijke dienstverlening.

Vermindering van inhuur vindt plaats door verambtelijking en ook de aanpak van de schijnzelfstandigheid (wet DBA) heeft tot gevolg dat meer medewerkers in ambtelijke dienst zullen worden genomen in plaats van extern ingehuurd. Ook leidt dit ertoe dat een aantal zzp-contracten niet wordt verlengd.

Ik acht het van groot belang dat de trend dat de Roemernorm wordt overschreden, wordt doorbroken en er een daling zal worden gerealiseerd. De stand ten opzichte van de Roemernorm in 2024 is de zogenaamde 0-meting. In de daaropvolgende rapportages wordt de voortgang gemonitord. Indien daaruit blijkt dat de stijgende trend niet

wordt doorbroken, zal ik op dat moment in overleg met de collega's bezien welke aanvullende maatregelen nodig zijn. Door beleidsintensiveringen kan het zijn dat op korte termijn veel arbeidsinzet gevraagd wordt, waardoor inhuur noodzakelijk is. Ook door exogene factoren zoals de digitaliseringsopgave en tijdelijke (herstel) operaties die op korte termijn gerealiseerd moeten worden kan ook inhuur nodig zijn. Derhalve is niet aan te geven wanneer de Rijksoverheid aan de Roemernorm voldoet.

**Vraag:**

De externe inhuur komt een aantal keer voorbij. In 2024 was deze, net als in 2023 15,4%, in de eerste helft van 2025 11,4% (grootste deel ICT). De leden van de CDA-fractie constateren dat er wordt vastgehouden aan de Roemernorm van maximaal 10 procent, terwijl er met name op ICT externe inhuur nodig is. Kan de Minister aangeven waarom er niet is gekeken naar differentiatie?

**Antwoord:**

In mijn brief van 18 april 2025 over Externe inhuur (Kamerstuk 314190, nr. 363) is beschreven dat ondanks het feit dat uit het onderzoek van de Auditdienst Rijk (ADR) blijkt dat de Roemernorm uit 2010 als gedateerd wordt ervaren, de norm wel alom bekend is en in die zin een signaal-functie heeft. Een alternatieve norm, zoals een gedifferentieerde norm met bijvoorbeeld verschillende percentages per inhuur-categorie, acht de ADR weinig zinvol, omdat dit geen recht doet aan de complexe werkelijkheid. Het kabinet houdt dan ook vast aan de doelstelling dat de uitgaven aan externe inhuur in lijn moeten komen met de Roemernorm.

**Vraag:**

De leden van de BBB-fractie vragen de Minister om een overzicht van de totale kosten die de afgelopen vijf jaar zijn gemaakt voor externe onderzoeken uitgevoerd door consultancybureaus en universiteiten/kennisinstellingen, uitgesplitst per ministerie en per type opdrachtgever. De leden van de BBB-fractie vragen welke trend zichtbaar is in deze uitgaven. Is sprake van een structurele stijging? Zo ja, wat zijn daar volgens de Minister de belangrijkste oorzaken van?

**Antwoord:**

Op basis van de bij mijn ministerie beschikbare financiële data is het niet mogelijk een dergelijk betrouwbaar totaaloverzicht te verstrekken. De reden hiervoor is dat externe onderzoeken niet als eenduidige rubriek in de administratie te vinden zijn en niet op basis hiervan uit de uitgaven kunnen worden gefilterd. Externe onderzoeken vallen in de regel binnen de ministeries onder grotere posten en worden gefinancierd uit verschillende programma's en organisatieonderdelen. De informatie is daarmee wel beschikbaar maar niet gestandaardiseerd en te versnipperd om in een overzicht te kunnen presenteren. Overigens worden sinds enkele jaren externe onderzoeksrapporten standaard actief openbaargemaakt op [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl).

**Vraag:**

De leden van de BBB-fractie vragen welke beleidsregels, kaders en toetsingscriteria momenteel gelden voor het uitzetten van externe onderzoeksopdrachten en consultancytrajecten binnen de Rijksoverheid. Wordt vooraf structureel getoetst of de benodigde kennis en capaciteit intern beschikbaar is, en zo ja, hoe wordt die afweging vastgelegd? In hoeverre is er sprake van centrale sturing of uniforme richtlijnen tussen ministeries, en hoe wordt voorkomen dat externe inhuur de standaardoplossing wordt in plaats van een uiterste middel?

**Antwoord:**

In de rijksbegrotingsvoorschriften zijn in de bijlage inhuur externen de criteria opgenomen wanneer sprake is van inhuur.<sup>1</sup>

Externe inhuur is nodig bij piekbelasting, ziekte, moeilijk vervulbare vacatures en specialistische en innovatieve werkzaamheden, dit laatste vooral op het gebied van ICT. Daarnaast biedt inhuur flexibiliteit bij een veranderende vraag naar capaciteit. De beslissing om al of niet over te gaan tot externe inhuur is, binnen de huidige kaders, een managementbeslissing binnen het desbetreffende ministerie.

Ministeries en hun uitvoeringsorganisaties beoordelen zelf of in bepaalde, specifieke gevallen externe inhuur nodig is voor de taakuitvoering en maatschappelijke dienstverlening.

Het is primair de verantwoordelijkheid van de ministeries en hun uitvoeringsorganisaties om de externe inhuur terug te dringen binnen hun eigen departement.

**Vraag:**

De leden van de BBB-fractie vragen welke concrete ambitie het kabinet heeft om de kosten voor externe inhuur en externe onderzoeksopdrachten terug te dringen. Zijn hier kwantitatieve doelstellingen aan verbonden? De leden van de BBB-fractie vragen welke actieprogramma's, beleidslijnen of maatregelen momenteel lopen om deze afhankelijkheid van externe partijen te verminderen. Kan de Minister aangeven welke resultaten deze programma's tot nu toe hebben opgeleverd?

Tot slot vragen de leden van de BBB-fractie hoe wordt geborgd dat kennis die extern wordt ingehuurd ook daadwerkelijk duurzaam wordt overgedragen aan de organisatie, zodat herhaalde externe inhuur in de toekomst kan worden voorkomen.

**Antwoord:**

Zie de beantwoording van de vragen hierboven over de ambities en doelstellingen van het kabinet op het gebied van het terugdringen van externe inhuur en de afhankelijkheid van externe partijen.

**Vraag:**

De leden van de BBB-fractie vragen welke stappen worden gezet om structureel meer kennis en expertise binnen de ministeries zelf op te bouwen en te behouden. Hoe wordt ingezet op het aantrekken van inhoudelijke specialisten, het behoud van ervaren ambtenaren en het versterken van interne kennisnetwerken?

**Antwoord:**

Binnen de Rijksoverheid bestaat een uitgebreid netwerk van verschillende academies en leer- en ontwikkelafdelingen, sommige gericht op het eigen ministerie of organisatie en andere met een rijksbrede opdracht. Bij elkaar zorgen zij voor een ruim aanbod aan onder andere vakinhoudelijke leeractiviteiten en leeractiviteiten op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Vakinhoudelijk bijvoorbeeld op het gebied van ICT, van wetgeving en van financiën. Daarnaast wordt gekeken naar de mogelijkheden van het delen van expertises binnen de Rijksoverheid en de bouw van (online) communities als middel om kennis te delen en efficiënt in te zetten.

Zowel departementaal als interdepartementaal lopen er diverse initiatieven op instroom en behoud. In het geval van externe werving wordt, onder ander via (sociale) media, de focus gelegd op specifieke (schaarse) beroepsgroepen, zoals ICT'ers en financieel specialisten.

---

<sup>1</sup> Model 3.60 - Bijlage: Inhuur externen | Rijksbegrotingsvoorschriften



**Vraag:**

Naar aanleiding van de motie-Sneller van 3 juli 2025 (Kamerstuk 36 740 VII, nr. 33) is onderzocht op welke wijze de primaire arbeidsvoorwaarden zouden moeten worden aangepast om specialistische ICT-capaciteit in huis te halen. De Minister geeft aan dat er verschillen met de markt zullen blijven bestaan, onder meer vanwege de beperkte loonruimte voor rijksambtenaren. De leden van de D66-fractie vragen of de Minister voorziet dat dit tot problemen zal leiden bij de werving. Op welke manier denkt de Minister de algehele arbeidsvoorwaarden voor ICT-specialisten toch op een aantrekkelijk niveau te kunnen brengen? Verwacht de Minister dat hiermee de beperkte loonruimte kan worden gecompenseerd, zodat alsnog voldoende specialisten kunnen worden aangetrokken?

**Antwoord:**

De Rijksoverheid zet in op versterking van de ICT-capaciteit binnen het Rijk, onder meer via gerichte regie op ICT personeel, het aantrekken van nieuw talent, het benutten van interne ICT pools, een sterkere positionering als ICT werkgever en het duurzaam ontwikkelen en behouden van ICT professionals. Voor de omgang met arbeidsmarktkrapte in bepaalde functies zijn ook andere instrumenten beschikbaar, zoals arbeidsmarkt toelages.

Tegelijkertijd beperkt de in het Hoofdpijnenakkoord opgenomen nullijn voor salarisontwikkeling de mogelijkheden in het overleg met de bonden. Het is niet zeker dat zowel loonaanpassingen als invoering van het nieuwe FUWA Rijk kunnen worden overeengekomen. Voor uitvoerende functies worden de arbeidsmarktverschillen kleiner indien middelen beschikbaar zijn voor de invoering van FUWA-Rijk. Ook met opheffing van de nullijn blijven er naar verwachting verschillen met de markt – met name voor ICT functies – bestaan, maar worden deze niet groter.

**c. Sociale veiligheid, discriminatie en de KCOO**

*De leden van Denk en GroenLinks-PvdA hebben vragen gesteld over de bekendheid van de rijksbrede klachtencommissie ongewenste omgangsvormen (KCOO) en welke acties ik heb ondernomen om de KCOO onder de aandacht te brengen van rijksambtenaren. De leden van Denk hebben gevraagd of ik erken dat er binnen de Rijksoverheid sprake kan zijn van onderrapportage van discriminatie door angst voor repercussies of gebrek aan vertrouwen. Zij vragen ook welke concrete maatregelen worden genomen om meldingsbereidheid en bescherming van melders te vergroten, onder meer via de KCOO? Tot slot hebben zij gevraagd welke termijnen de KCOO hanteert voor het oppakken en afhandelen van klachten (intake, ontvankelijkheid en inhoudelijke behandeling)?*

De rijksbrede klachtenregeling en de KCOO is via [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl) en het rijksbrede intranet onder de aandacht gebracht van de medewerkers van het Rijk. Ook zijn er meerdere voorlichtingsbijeenkomsten gehouden voor rijksmedewerkers, voor integriteitscoördinatoren, vertrouwenspersonen en HR professionals van alle departementen om het Meldpunt en de KCOO onder de aandacht te brengen. Daarnaast is er zoals aangekondigd in de Kamerbrief Focusgroepenonderzoek Racisme binnen de Rijksoverheid van 25 oktober 2024 (Kamerstuk 30 950, nr. 424) een handreiking «De-escalatieladder voor leidinggevenden van het Rijk» in de maak waarin we leidinggevenden informeren over de verschillende rijksbrede meld- klacht- en hulp kanalen, waaronder KCOO, voor medewerkers. De KCOO heeft zich gepresenteerd tijdens de week van de integriteit. Tevens zal extra aandacht worden besteed aan de KCOO en de IC Rijk in een artikel op het rijksbrede intranet. Daarnaast wordt er gewerkt aan een actualisatie van de Gedragscode Integriteit Rijk waarin ook



informatie is opgenomen over de KCOO. Nieuwe rijksmedewerkers worden hier bij de start van hun werkzaamheden over geïnformeerd.

**Vraag:**

Erkent de Minister dat er binnen de Rijksoverheid sprake kan zijn van onderrapportage van discriminatie door angst voor repercussies of gebrek aan vertrouwen, en welke concrete maatregelen worden genomen om meldingsbereidheid en bescherming van melders te vergroten, onder meer via de KCOO? Welke termijnen hanteert de KCOO voor het oppakken en afhandelen van klachten (intake, ontvankelijkheid en inhoudelijke behandeling)?

**Antwoord:**

Ik wil benadrukken dat het Rijk streeft naar een (sociaal) veilige werkomgeving voor al haar medewerkers. Ik vind het belangrijk dat in eerste instantie het gesprek op de werkvloer kan plaatsvinden over ongewenste omgangsvormen. Om dit bespreekbaar te maken kan hulp worden geboden door te praten met een leidinggevende, een vertrouwenspersoon of een andere professional die bijdraagt aan een veilig werkklimaat bij het Rijk. Als dit niet leidt tot een gewenste oplossing, kan de rijksmedewerker via het Meldpunt integriteit en ongewenste omgangsvormen een klacht indienen over ongewenst gedrag. Het Meldpunt kan de klacht doorsturen naar de KCOO. Door de KCOO laagdrempelig in te richten, een onafhankelijke positie te geven en divers van samenstelling te maken, is de verwachting dat de drempel voor medewerkers om een klacht in te dienen laag is. In de rijksbrede klachtenregeling is opgenomen dat de klager vanwege het te goeder trouw indienen van een klacht niet benadeeld wordt in zijn of haar (rechts)positie of de uitoefening van zijn of haar functie.

Het klachtrecht van KCOO is gebaseerd op hoofdstuk 9 van de Algemene wet bestuursrecht en de daar genoemde termijnen vormen de basis voor de behandeling van klachten door de KCOO. De termijnen die de KCOO hanteert voor het oppakken en afhandelen van klachten worden nader toegelicht in de Klachtenregeling ongewenste omgangsvormen Rijk.

**Vraag:**

De Minister geeft aan te werken aan een departementaal rapportagemodel voor de aanpak van discriminatie. Kan de Minister aangeven wat de status hiervan is en wanneer de Kamer dit model kan verwachten? In hoeverre is dit model afdwingbaar? Hoe ziet het model eruit?

**Antwoord:**

Het raamwerk voor het rapportagemodel is inmiddels vastgesteld door de departementen en het wordt momenteel nog verder vormgegeven in samenspraak met de departementen.

In lijn met de toezegging van mijn voorganger zal ik u het model in ieder geval voor het zomerreces toesturen.

Het rapportagemodel heeft als doel een beeld te geven van het departement-brede beleid en structurele maatregelen op het gebied van de aanpak van discriminatie en racisme op de werkvloer van de eigen organisatie.

Dit gebeurt langs een viertal pijlers: normstelling, handelingsvaardigheid en handhaving leidinggevenden, activering omstanders, en hulp- en meldkanalen.

Alle departementen hebben toegezegd de rapportage te zullen aanleveren dus van afdwingen is in dit verband geen sprake.

**Vraag:**

Tot slot vraagt de fractie van DENK aandacht voor de rol van leidinggevers bij discriminatie en voor inkoop en aanbestedingen als instrument voor inclusie. Deelt de Minister de noodzaak om rijksbreed te borgen dat leidinggevers verplicht worden getraind op het tegengaan van discriminatie en hierop ook worden beoordeeld? Kan de Minister bevestigen dat in de opvolger van «Inkopen met Impact» een concreet beleidskader Diversiteit & Inclusie wordt opgenomen, en toelichten hoe dit wordt vertaald naar aanbestedingen? Welke mogelijkheden gebruikt het Rijk om bedrijven die zich aantoonbaar schuldig maken aan discriminatie te weren van opdrachten, en welke criteria worden daarbij gehanteerd?

**Antwoord:**

Mijn voorganger heeft reeds in de kamerbrief Aanpak discriminatie en racisme bij de Rijksoverheid van 14 april 2025 (Kamerstuk 30 950, nr. 451) deze vraag beantwoord. Het is essentieel dat leidinggevers binnen de Rijksoverheid verantwoordelijkheid dragen voor het bewerkstelligen van een sociaal veilige en inclusieve omgeving, met daarbij specifieke aandacht voor racisme en discriminatie.

Om die reden heb ik opdracht gegeven om uitvoering te geven aan de motie Bamenga (Kamerstuk 30 950, nr. 415) van 12 september 2024 waarin verzocht wordt om in functieomschrijvingen en beoordelingscycli van ambtenaren met een leidinggevende functie de expliciete verantwoordelijkheid op te nemen actief zorg te dragen voor een veilige en inclusieve werkomgeving vrij van racisme en discriminatie. Dit is voorgelegd aan de ambtelijke commissie (CFFR) die adviseert over het Functiegebouw Rijk. De CFFR is onlangs een onderzoek gestart waarin wordt beoordeeld of die expliciete verantwoordelijkheid voldoende is gedekt en – als dat niet zo is – te adviseren over aanpassingen. De resultaten van de analyse verwacht ik in de loop van het voorjaar.

De handelingsvaardigheid van leidinggevers voor het bewerkstelligen van een veilige werkvloer zonder discriminatie is daarnaast ook als één van de vier pijlers meegenomen in het rapportagemodel aanpak racisme en discriminatie. Over dit model dat rijksbreed is vastgesteld en momenteel samen met de departementen nog verder wordt vormgegeven zal ik uw Kamer voor het zomerreces informeren.

Daarnaast worden er binnen het Rijk diverse trainingen aangeboden ter bevordering van gelijke behandeling, inclusief leidinggeven en bewustwording van vooroordeel. Deze trainingen dragen bij aan het voorkomen van discriminatie. De training voor objectief werven en selecteren is verplicht voor alle leidinggevers en werknemers die bij selectiecommissies betrokken zijn.

Verder is er een handreiking «De-escalatieladder ongewenst gedrag voor leidinggevers van het Rijk» in de maak waarin we leidinggevers informeren en adviseren over hoe met ongewenst gedrag, waaronder discriminatie en racisme, om te gaan en een veilige werkomgeving te creëren.

Op het moment werkt mijn departement aan de nieuwe Rijksinkoopstrategie. Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkoop (MVOI) is daarin één van drie hoofdpogingen. D&I is hierin een belangrijke pijler waarover ook het gesprek wordt gevoerd in consultatiesessies met het Rijksinkoopstelsel.

Naast de aandacht voor D&I in de nieuwe strategie, zijn er ook nu al mogelijkheden om diversiteit, inclusie en anti-discriminatie in inkooptrajecten mee te nemen door in de aanbestedingsprocedure eisen, criteria en voorwaarden op te nemen. Indien proportioneel kan door het opnemen van een uitsluitingsgrond, bijvoorbeeld op grond van milieu, sociaal- of arbeidsrecht, een onderneming worden uitgesloten van deelname aan de aanbesteding.

**Vraag:**

De leden van de D66-fractie vragen of de Minister signalen heeft ontvangen dat er druk wordt uitgeoefend op de professionaliteit van ambtenaren om politieke redenen, bijvoorbeeld het niet gebruiken van bepaalde gangbare beleidstermen om politieke redenen of het schrijven van adviezen die strijdig zijn met wetgeving. Op welke manieren zouden ambtenaren dergelijke signalen kenbaar kunnen maken?

**Antwoord:**

Als Minister van BZK heb ik die signalen niet ontvangen. Dat neemt niet weg dat er spanning tussen een ambtelijk advies en politieke wens kan bestaan. Mijn inzet is dat ambtenaren te allen tijde hun vak professioneel en objectief moeten kunnen uitoefenen. Daartoe behoort ook het scherp adviseren en je daarin uitspreken als je professioneel oordeel daar om vraagt. Ook als dat tegen de politieke wens in is.

Na het ambtelijk advies besluit uiteindelijk de bewindspersoon. Met onder andere workshops en dialoogvoering, op alle niveaus in de rijksdienst, zet ik me in voor een werkklimaat waarin ambtenaren alle relevante kennis, feiten en omstandigheden in hun ambtelijk advies veilig kenbaar en bespreekbaar kunnen maken. Als de ambtenaar druk ervaart kan hij of zij dit bespreken met de leidinggevende, maar ook met bijvoorbeeld de vertrouwenspersoon of de integriteitscoördinator.

**d. CAO-onderhandelingen****Vraag:**

De leden van de fractie van GroenLinks-PvdA hechten veel waarde aan goede arbeidsvoorwaarden. Dit is niet alleen van belang voor de rijksambtenaren zelf, maar ook voor de kwaliteit van het werk van de Rijksoverheid. In dit kader hebben de aan het woord zijnde leden grote zorgen over het feit dat de oude cao inmiddels afgelopen is en het kabinet een nullijn voor komend jaar heeft voorgesteld. Deze leden vinden dit een onverstandig besluit van het kabinet en constateren ook dat de vakbonden zich hier ook tegen verzetten en bij de onderhandelingen over een nieuwe cao hier niet mee akkoord zullen gaan. De leden van de fractie van GroenLinks-PvdA hebben hierover een aantal specifieke vragen. Allereerst vernemen zij graag wat de stand van zaken is met betrekking tot de gesprekken over een nieuwe cao. Wanneer verwacht de Minister hierover meer nieuws? En op welke manier zorgt de Minister ervoor dat er spoedig een akkoord met de vakbonden kan worden bereikt over een nieuwe cao? Verder ontvangen de aan het woord zijnde leden graag een reactie van het kabinet op het onderzoek dat in ESB is gepubliceerd waarin gesteld wordt dat de nullijn de loonachterstand van rijksambtenaren met de markt vergroot en daarmee de personeelstekorten verder zal worden vergroot, met name in de uitvoering. Deelt de Minister deze zorgen en zo nee, waarom niet?

**Antwoord:**

De stand van zaken rond de cao-onderhandelingen is dat de bonden het cao-overleg hebben gestaakt. 3 bonden (FNV, Ambtenarencentrum en CNV) zijn gestart met acties, zoals werkonderbreking en stiptheidsacties. Eén bond (CMHF) is een juridisch traject gestart, waarbij ze de Advies- en Arbitragecommissie (AAC) om advies hebben gevraagd. Een spoedig cao-akkoord is niet te verwachten omdat de standpunten van bonden en de werkgever Rijk ver uit elkaar liggen. Ten aanzien van het artikel van FNV dat geplaatst is in ESB, delen we niet de mening van FNV dat er op dit moment sprake is van een achterstand in beloning tussen het rijk en de markt. Onderzoek van SEO, waarin op basis van opleidingsniveau gekeken wordt hoe de beloning in verschillende sectoren is, geeft aan dat het rijk voor de lagere schalen iets meer betaalt dan de markt, en in de

hogere schalen iets minder. Dit is echter op basis van opleidingsniveau en zegt niets over de beloning van specifieke functies bij het rijk versus de markt. De verwachte gemiddelde cao-loonstijging in 2026 is 4,2%. Er is nu onvoldoende loonruimte beschikbaar om voor het Rijk een vergelijkbare cao-loonstijging te bieden waardoor er wel een achterstand t.o.v. andere werkgevers ontstaat. Met name in de veiligheidsfuncties binnen het rijk, zoals gevangenisbewaarders, douanepersoneel en rijksbeveiligers is dat kwetsbaar, vanwege de concurrentie met bijvoorbeeld politie, defensie en de particuliere beveiligingssector. Het verloop in de mbo3 en mbo4 niveau functies kan daardoor toenemen. Waakzaamheid is nodig, maar budgettair zie ik momenteel geen mogelijkheden om deze kwetsbaarheid weg te nemen.

**Vraag:**

De leden maken zich zorgen over de nullijn en de rijksbrede taakstelling van 22% en de gevolgen die deze maatregelen zullen hebben voor het loon van ambtenaren en voor het functioneren van de overheid als geheel. Is de Minister zich ervan bewust dat ambtenaren een zeer diverse groep vormen? Zo vallen ook medewerkers in lagere loonschalen, zoals schoonmakers en beveiligers in dienst van het Rijk, onder de nullijn. Voor deze groepen kan de nullijn tot financiële problemen leiden, aangezien vaste lasten zoals huur en andere kosten wel blijven stijgen. Hoe gaat de Minister hiermee om? Is de Minister bereid om de nullijn van tafel te halen, zodat gesprekken met de vakbonden weer mogelijk zijn?

**Antwoord:**

De taakstelling staat los van de nullijn en heeft geen invloed op het inkomensniveau van rijksambtenaren. Ik ben mij ervan bewust dat het loonbod dat ik tijdens de cao-onderhandelingen op tafel heb gelegd, van 0% in 2026 en 3% in 2027, door de verwachte inflatie van 2,6% in 2026 een negatief effect op de koopkracht heeft van de rijksambtenaren. Dat is aan de orde voor alle inkomensgroepen, maar ik ben mij ervan bewust dat de lagere inkomensgroepen minder speelruimte hebben om stijgende lasten op te vangen. Mogelijk bieden toeslagen daarvoor een kleine compensatie. Wat de cao-onderhandelingen betreft, heb ik een bod neergelegd en geen eindbod. De deur voor verdere onderhandelingen staat open. Maar het zal duidelijk zijn dat door de bezuiniging uit het Hoofdlijnenakkoord op de cao voor rijksambtenaren de speelruimte klein is.

**Vraag:**

Is de Minister zich ervan bewust dat ambtenaren er in feite op achteruitgaan, omdat zij niet worden gecompenseerd voor de inflatie? Waarom is ervoor gekozen deze maatregel twee jaar op rij toe te passen?

**Antwoord:**

Het klopt dat als de loonstijging in 2026 lager uitkomt dan de inflatie, rijksambtenaren er in koopkracht op achteruit gaan. U geeft echter aan dat er twee jaar op rij sprake is van een nullijn. Dat klopt niet. Het huidige cao-akkoord heeft een looptijd van 1,5 jaar, namelijk van 1 juli 2024 tot 1 januari 2026. De procentuele loonstijging zat in dat akkoord in zijn geheel aan het begin van de looptijd. Daardoor lijkt het alsof er geen loonstijging in 2025 heeft plaats gevonden, maar je moet de loonstijging over de hele looptijd van het akkoord bekijken.

**Vraag:**

Daarnaast vragen de leden hoe de Minister wil voorkomen dat op termijn een tekort aan personeel ontstaat doordat de overheid steeds minder aantrekkelijk wordt als werkgever. Dit geldt bijvoorbeeld in de ICT, maar ook in de DJI, waar juist een grote behoefte bestaat aan personeel.

**Antwoord:**

Door de krapte op de arbeidsmarkt én de uitstroom door o.a. pensioenering en externe mobiliteit is het voor het Rijk belangrijk om naast het werven van nieuw personeel huidig personeel te behouden, waarvoor een blijvend sterk en aantrekkelijk werkgeversmerk van belang is.

Naast departementale initiatieven lopen er ook interdepartementale initiatieven op instroom en behoud.

De Rijksoverheid biedt goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, waaronder het Individueel Keuzebudget (IKB) en een ruime ouderschapsverlofregeling. Daarnaast is bijvoorbeeld vanuit het strategisch personeelsbeleid op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie aandacht voor zowel de interne als externe arbeidsmarkt.

In het geval van externe werving wordt, onder andere via (sociale) media, de focus op specifieke (schaarse) beroepsgroepen, zoals ICT'ers, financieel specialisten etc. gelegd.

**e. Spreiding rijkswerkgelegenheid****Vraag:**

In de «Stand spreiding van de rijkswerkgelegenheid 2025–2029» zien we in sommige provincies groei, maar andere blijven achter. De leden van de CDA-fractie vragen waar de Minister het meest tegenaan loopt als het om spreiding gaat.

**Antwoord:**

Om daadwerkelijk een beweging te creëren naar een andere spreiding van rijkswerkgelegenheid over het land, is de coördinerende rol van de Minister van BZK versterkt. Ik adviseer collega's in het kabinet bij locatiekeuzes voor nieuwe diensten, bij uitbreiding of herhuisvesting. Daar betrek ik de regioprofielen van provincies en regio's bij. Zo kunnen er goede matches worden gemaakt tussen een regio en een rijksdienst, als een kans zich voordoet. In de afgelopen periode heb ik meerdere malen mijn adviesbevoegdheid ingezet om locatiekeuzes te beïnvloeden. Het tot stand brengen van passende huisvestingsoplossingen en het daarmee realiseren van een andere spreiding van rijkswerkgelegenheid is wel een proces van langere adem. Internalisering van de rijksbrede aanpak bij departementen en continuering van de samenwerking met provincies en regio's zijn vereist en kosten tijd.

**f. Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie****Vraag:**

Met betrekking tot de voortgang van de banenafspraken overheid was het de bedoeling dat er voor 1 januari 2026 100.000 banen door de markt en 25.000 banen door de overheid zouden zijn ingevuld. Door de SROI maakt de overheid naast het invullen van de eigen banen ook banen mogelijk bij de markt (deze worden niet meegeteld). Per 1-7-2026 komt er een nieuwe wet. Hierdoor maakt het niet uit of de banen door de overheid of de markt worden gerealiseerd. De leden van de CDA-fractie constateren dat hiermee het risico bestaat dat men naar elkaar gaat kijken waardoor het realiseren van de doelen lastiger wordt. Op welke wijze wordt dit voorkomen? De leden van de CDA-fractie vragen daarnaast of, en zo ja op welke wijze, werkgevers bij het behalen van de doelstellingen ontzorgd worden, zodat het invullen van de banen makkelijker wordt (minder administratieve rompslomp). Hoe helpt de Minister de werkgevers hiermee?

**Antwoord:**

Het is evident dat de overheid een voorbeeldfunctie heeft bij het realiseren van banen voor deze doelgroep. Ook na het opheffen van het onderscheid blijft de overheid zich inzetten om banen te creëren en te behouden voor deze doelgroep en blijft ik de realisatie bij de overheid apart monitoren.

Ik ben er ook van overtuigd dat het opheffen van het onderscheid kan leiden tot meer energie en mogelijkheden bij werkgevers. Samenwerking tussen markt en overheid door bijvoorbeeld inkoop van diensten wordt daarmee makkelijker. Het uiteindelijke doel is om zoveel mogelijk banen te realiseren, het gaat dan niet meer om waar iemand werkt, maar dat iemand werkt.

De Minister van SZW blijft in gesprek met werkgevers om daar waar mogelijk verbeteringen te doen om het voor werkgevers zo gemakkelijk mogelijk te maken om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen.

**Vraag:**

Kan de Minister de meest recente cijfers delen over de brede diversiteit bij de Rijksoverheid en kan de Minister deze ook uitsplitsen voor de (sub)top van het Rijk, bijvoorbeeld salarisschaal 15 en hoger en/of de ABD, en aangeven hoe zich dit de afgelopen jaren heeft ontwikkeld?

**Antwoord:**

De meest recente cijfers over de brede diversiteit bij de Rijksoverheid zijn te vinden in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2024. Deze is gepubliceerd op 21 mei 2025 en blikt terug op 2024<sup>2</sup>. De Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2025 zal medio mei 2026 gepubliceerd worden. In deze rapportage staan de meest recente cijfers over genderdiversiteit, culturele diversiteit, leeftijd en de banenafsprak. Deze cijfers hebben betrekking op het aandeel van de betreffende groep binnen het medewerkersbestand, schaalcategorie, in- en uitstroom naar schaalcategorie en leeftijdscategorie. Voor genderdiversiteit worden de cijfers ook uitgesplitst voor de ABD en voor culturele diversiteit naar ministerie. Verder publiceert het CBS voor het aandeel culturele diversiteit binnen de Rijksoverheid elk jaar via het instrument Barometer Culturele Diversiteit de meest recente data, met uitsplitsingen. De laatste versie bevat cijfers over 2024, de gegevens over 2025 volgen dit jaar. Hoewel de rapportage op jaarbasis plaatsvindt en de manier van meten tussen de jaren kan verschillen kunnen we op basis van de beschikbare data stellen dat de ontwikkeling de afgelopen jaren positief is geweest. Op dit moment voldoen we nog niet aan alle kwantitatieve doelstellingen voor een (diverse) samenstelling van het medewerkersbestand van het Rijk.

**Vraag:**

Hoe beoordeelt de Minister de effectiviteit van het beleid om de brede diversiteit te bevorderen?

**Antwoord:**

Het beleid van het Rijk is gericht op een medewerkersbestand dat een afspiegeling is van de samenleving, met verschillende perspectieven, achtergronden, ervaring en kennis. De voortgang op onze kwantitatieve doelstellingen is een indicatie van de effectiviteit van het gevoerde beleid. Hoewel het Rijk, zoals eerder aangeven, niet alle meetbare doelstellingen haalt, is de voortgang door de jaren heen, positief.

---

<sup>2</sup> Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2024, hoofdstuk 1 (paragraaf 1.1.1, 1.1.2 en 1.2.3 en bijlage 2a.

Omdat we op dit moment nog onvoldoende een afspiegeling zijn van de samenleving en arbeidsmarkt, blijven we hieraan werken, naast de inzet op gelijkwaardigheid en inclusie.

## **B. De hervorming van de Algemene Bestuursdienst**

### **Vraag:**

In genoemde brief is te lezen dat het versoberen van de dienstverlening van het nieuwe directoraat-generaal ertoe leidt dat managers in schaal 15 voortaan niet meer kunnen rekenen op dienstverlening vanuit de Algemene Bestuursdienst (ABD), terwijl het «niet opportuun» wordt geacht dat departementen en uitvoeringsorganisaties deze ondersteuning zelf gaan organiseren. Dat roept bij de leden van de D66-fractie de vraag op voor wie het versoberen van deze dienstverlening dan wél opportuun is. De dienstverlening in schaal 15 wordt «aangepast». Wat houdt deze aanpassing precies in, zo vragen deze leden. Wordt de dienstverlening verlaagd, verhoogd of in een andere vorm georganiseerd? Welke effecten verwacht de Minister hiervan op de kwaliteit en het behoud van talent onder managers in schaal 15, en op hen doorstroom naar en functioneren in topmanagementfuncties? Deze leden vragen zich, mede gezien de vele kanttekeningen die de Minister zelf lijkt te plaatsen, af wie er precies gebaat is bij deze voorgenomen versobering. Zij vragen ook welke stappen er zijn ondernomen om meer technische expertise van buiten de Rijksoverheid aan te trekken binnen de programma's van de ABD. In de eerdergenoemde brief wordt bovendien aangegeven dat gesprekken met kritische experts op het gebied van de ontwikkeling van de rijksdienst en ambtelijk leiderschap nog gaande waren. Met wie is inmiddels gesproken, en hebben deze gesprekken tot nieuwe inzichten geleid en hebben deze inzichten geleid tot bijstelling van de plannen?

### **Antwoord:**

De hervorming van de Algemene Bestuursdienst (ABD) draagt bij aan het versterken van publiek leiderschap. De ABD heeft een unieke positie binnen de rijksdienst en speelt een belangrijke rol in het aantrekken en ontwikkelen van het leiderschap dat nodig is voor een flexibele, wendbare en slagvaardige rijksdienst. De ambtelijk top bestaande uit de Topmanagementgroep (TMG) neemt hierin het voortouw.

Om beter aan te sluiten bij de uitdagingen in de verschillende managementlagen van de Rijksoverheid wordt de dienstverlening van de ABD anders georganiseerd. Ik vind het nodig differentiatie aan te brengen tussen de TMG, de directeuren en de managers op senior management niveau. De functie van afdelingshoofd vraagt immers iets anders op het gebied van deskundigheid, verantwoording en leiderschap dan die van een directeur of een secretaris-generaal.

Voor het senior management (managers op schaal 15 niveau) kies ik ervoor om basisdienstverlening bij de ABD te blijven beleggen om efficiëntievoordelen te behouden en kwaliteit van het leiderschap te borgen. Juist omdat een groot deel van het senior management bij uitvoeringsorganisaties werkzaam is, is het belangrijk dat de ABD zicht houdt op talent in deze groep en doorgroeimogelijkheden kan stimuleren ten behoeve van kennisbehoud en uitwisseling tussen beleid en uitvoering. Daarom vind ik het ook relevant dat deze groep kan blijven deelnemen aan leeractiviteiten en dat de ABD regie houdt op de werving- en selectieprocedures. Wel zet ik in op minder intensieve begeleiding van het senior management.



De ABD zal intensiever betrokken zijn bij de werving, de selectie en de ontwikkeling voor topambtenaren met eindverantwoordelijkheid (vanaf schaal 16). Met hen zullen – bij het aangaan van een nieuwe functie – op individuele basis afspraken worden gemaakt over hun specifieke bijdrage aan de maatschappelijke opgave. Ook zal een persoonlijk publiek leiderschapsplan worden opgesteld met concrete ontwikkelafspraken over het versterken van hun (ambtelijk) vakmanschap. Dit noem ik het maatschappelijk commitment.

Hoewel de focus in de dienstverlening meer zal komen te liggen op de hoogste managementfuncties (schalen 16 en hoger), blijft de groep managers in schaal 15 onder de reikwijdte van de dienstverlening van de ABD vallen. Daarmee komt er geen extra druk op de departementen te liggen en wordt de dienstverlening niet verlegd. De gesprekken die de afgelopen maanden met wetenschappers, voormalig topambtenaren en vertegenwoordigers van adviesorganen -zoals de WRR- hebben plaatsgevonden, hebben tot deze lijn geleid.

In de werving en selectie van topambtenaren wordt rekening gehouden met de deskundigheid die nodig is om effectief te kunnen bijdragen aan de maatschappelijke opgaven. Hierbij wordt gekeken welke kennis en ervaring beschikbaar zijn binnen de organisatie en het team. In dat kader worden ook van buiten de Rijksoverheid talentvolle managers met (technische) vakkennis aangetrokken (ca. 20% externe instroom per jaar).

**Vraag:**

Tot slot vernemen de leden van de D66-fractie graag of er al zicht is op een besluit over de mogelijke verlenging van de functieduur van leden van de topmanagementgroep van de ABD en welke argumenten daarbij een rol spelen.

**Antwoord:**

Ik vind het belangrijk dat topambtenaren zich voor een langere periode verbinden aan hun maatschappelijke opgaven omdat dit realisatiekracht, kennisbehoud en continuïteit bevordert. Daarom verken ik een aantal opties voor het verlengen van de functieduur van TMG-leden. Ik kijk hierbij naar wat in andere bestuursfuncties zoals bij ZBO's gebruikelijk is en doe hiervoor ook onderzoek bij de TMG zelf. Voor het goed functioneren van de overheid moeten topambtenaren lang genoeg op hun functie blijven om een maatschappelijke opgave daadwerkelijk verder te brengen, maar ze moeten ook op tijd ruimte maken voor een frisse blik en nieuw talent van binnen en buiten de Rijksoverheid. Het gaat erom een balans te vinden tussen kennisbehoud, continuïteit en een relevant netwerk aan de ene kant, en vernieuwing, diversiteit en professionele doorstroom aan de andere kant. Ik zal uw Kamer hier later dit jaar over informeren.

**Vraag:**

In de brief opvolging hervormingsagenda voor versobering van de Algemene Bestuursdienst is te lezen dat de functies schaal 15 niet langer deel uitmaken van de ABD, maar dat er mogelijkheden zijn tot doorgroei. De leden van de CDA-fractie vragen of het klopt dat hiermee de top dus kleiner wordt gemaakt (1250 functies). Deze leden vragen of daarmee het probleem niet juist verschoven wordt?

**Antwoord:**

De focus in de dienstverlening van de ABD komt meer te liggen op de hoogste managementfuncties (schalen 16 en hoger). Tegelijkertijd blijft het senior management (managers op schaal 15 niveau) onder de reikwijdte van de dienstverlening van de ABD vallen. Daarmee komt er

geen extra druk op de departementen te liggen en wordt de dienstverlening niet verlegd.

Voor het senior management kies ik ervoor om basisdienstverlening bij de ABD te blijven beleggen om efficiëntievoordelen te behouden en kwaliteit van het leiderschap te borgen. Juist omdat een groot deel van het senior management bij uitvoeringsorganisaties werkzaam is, is het belangrijk dat de ABD zicht houdt op talent in deze groep en doorgroeimogelijkheden kan stimuleren ten behoeve van kennisbehoud en uitwisseling tussen beleid en uitvoering. Daarom vind ik het ook relevant dat deze groep kan blijven deelnemen aan leeractiviteiten en dat de ABD regie houdt op de werving- en selectieprocedures. Wel zet ik in op minder intensieve begeleiding van het senior management.

### **C. Staat van de Uitvoering en Naar een uitvoerende macht**

#### **Vraag:**

De leden van het CDA vragen naar aanleiding van de Kabinetsreactie op het ROB-advies «Naar een uitvoerende macht» hoe de UDO (Uitvoerbaarheidstoets Decentrale Overheden) in de praktijk werkt.

#### **Antwoord:**

De UDO heeft tot doel om beleid voor decentrale overheden vorm te geven dat uitvoerbaar is en zijn doelen bereikt, of dat nu eigen beleid van het Rijk is of beleid dat volgt uit Europese richtlijnen. Het vakdepartement is penvoerder van de UDO en betreft de desbetreffende (koepel van) decentrale overheden vanaf de start van de beleidsvorming. Het Ministerie van BZK adviseert over het proces van de UDO en over de bestuurlijke en financiële randvoorwaarden aan de hand van het Normenkader Interbestuurlijke Verhoudingen. De (koepels van) decentrale overheden brengen de praktijkkennis van decentrale overheden in. De partijen bepalen samen hoe omvangrijk de UDO moet zijn. Samen bepalen zij of extern onderzoek nodig is, bijvoorbeeld voor de financiële gevolgen voor decentrale overheden of een uitvoeringstoets. De UDO wordt uitgewerkt aan de hand van de vijf vragen van het Beleidskompas:

1. Wat is het probleem?
2. Wat is het beoogde doel?
3. Wat zijn de opties om het doel te realiseren?
4. Wat zijn de gevolgen van de opties?
5. Wat is de voorkeursoptie?

De uitwerking van de UDO wordt opgenomen in de memorie van toelichting. De koepel van de decentrale overheden die door het beleidsvoornemen wordt geraakt, krijgt de mogelijkheid in de formele consultatie, die doorgaans tegelijk met de internetconsultatie start, een bestuurlijke appreciatie van de voorstellen en een reactie op de UDO-uitwerking te geven. De UDO en de aan de UDO ten grondslag liggende uitvoeringstoetsen en onderzoeken worden openbaar gemaakt op het moment dat het beleidsvoornemen in consultatie gaat.

#### **Vraag:**

De leden van de VVD-fractie vragen hoe uitvoeringsorganisaties eerder en beter kunnen worden betrokken bij beleidsvorming en hoe ondersteunende diensten, zoals ICT, ook al aan de voorkant standaard betrokken kunnen worden?

#### **Antwoord:**

Het kabinet hecht aan een sterkere positie van uitvoeringsorganisaties en toezichthouders in het beleids- en wetgevingsproces. Niet als doel op zichzelf, maar als middel om de behoeften van de samenleving (burgers en bedrijven) centraal te stellen.

Dit is van essentieel belang en daarom wordt de praktijkkennis vanuit de uitvoering, het toezicht en de samenleving in het algemeen vanaf het allerprilste begin bij de beleids- en wetsvorming betrokken. En blijft betrokken worden in de aanloop naar de politieke besluitvorming. Dit vraagt aandacht voor zowel «zachte» als «harde» aspecten. Een culturele verandering naar een proces van beleid en wetgeving waarin de behoeften van de samenleving centraal staan, veronderstelt dat structurele factoren, zoals een borging van de positie van uitvoeringsorganisaties in het beleids- en wetgevingsproces, hiermee in lijn worden gebracht.

Het kabinet werkt aan de modernisering van de regelgeving voor samenwerking binnen de rijksdienst. Zelf bereid ik een modernisering van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen (zbo's) voor. Hierin wordt een bepaling opgenomen waardoor zbo's een formele positie krijgen bij het ontwikkelen van beleid en regelgeving die raakt aan hun publieke taken of hun functioneren. Deze nieuwe bepaling sluit aan bij de desbetreffende bepaling die ook is opgenomen in het voorontwerp voor een Kaderwet op de rijksinspecties. Het kabinet overweegt ook bij de volgende wijziging van de Aanwijzingen voor de regelgeving (beoogd in 2026) aanwijzing 5.10, tweede lid, die verbiedt om een adviestaak met betrekking tot algemeen verbindende voorschriften of te voeren beleid van het Rijk op te dragen aan een zbo, te laten vervallen.

Het Beleidskompas, als centrale werkwijze voor het maken van beleid bij de Rijksoverheid, omvat ook de aspecten die u noemt. Door de werkwijze van het Beleidskompas te volgen, wordt geborgd dat vanaf de start van de beleidsvoorbereiding alle belanghebbenden en uitvoeringsorganisaties worden betrokken. Het Beleidskompas vraagt daar continue aandacht voor, omdat de vraag «Wie zijn belanghebbenden en waarom?» bij elke vraag terugkomt. Daarnaast bevat het Beleidskompas ook tools en toetsen zoals de tool ICT-uitvoeringsgericht wetgeven en de uitvoeringstoets. Het ambtelijk vakmanschap wordt rijksbreed ondersteund door gezamenlijke programma's en gesprekken over ervaren dilemma's en de afwegingen die hierin gemaakt worden. Politiek-ambtelijke verhoudingen, het uitspreken en de ingewikkelde maatschappelijke context staan hierin vaak centraal. Ook gaan de gesprekken over de rol van de leidinggevenden en over samenwerking in een maatschappij die uit netwerken bestaat. Specifiek komt ook de samenwerking tussen beleid en uitvoering aan de orde.

Verder stimuleert het programma Werk aan Uitvoering (Wau) een hernieuwd samenspel tussen politiek, beleid en uitvoering. De inspanningen zijn gericht op het verbeteren van de werkwijzen en instrumenten die de samenwerking tussen politiek, uitvoering en beleid bevorderen. Zo wordt het instrument van de uitvoeringstoets versterkt, onder meer door het beter te laten aansluiten bij de behoeften van Eerste en Tweede Kamerleden. De verdere implementatie van het instrument «sneltoets» bij moties en amendementen geeft het parlement inzicht in de gevolgen van moties en amendementen voor de uitvoerbaarheid van een wetsvoorstel. Tenslotte stimuleert het programma WaU dat de driehoek van politiek, beleid en uitvoering gaat experimenteren met nieuwe werkwijzen. In «proeftuinen» gaan vertegenwoordigers van de driehoek vroegtijdig met elkaar in gesprek over mogelijke beleidskeuzes, waarbij inzichtelijk wordt gemaakt wat de consequenties zijn en welke afwegingen kunnen worden gemaakt. Dit draagt bij aan beter uitvoerbaar beleid en wetgeving.

#### **Vraag:**

Daarnaast vragen de leden van de VVD-fractie hoe de bekendheid met het beleidskompas verbeterd kan worden?

**Antwoorden:**

Om de bekendheid van het Beleidskompas te vergroten, onderneemt het kabinet verschillende acties. Deze staan uiteengezet in de beleidsreactie op het WODC-onderzoek naar het gebruik van het Beleidskompas die uw Kamer op 14 februari 2025 (Kamerstuk 29 362, nr. 372) heeft ontvangen. Dat onderzoek wees uit dat 54% van de beleidsmedewerkers het Beleidskompas kent (2024). Het streven is dat eind 2026 nagenoeg alle beleidsmedewerkers het Beleidskompas kennen. Daartoe zetten we in op communicatie. Er zijn communicatiestrategieën en communicatiemiddelen ontwikkeld waar departementen gebruik van kunnen maken. Daarnaast vragen we aandacht voor het Beleidskompas op de Dag van het Beleid op 26 januari 2026. Ook intensiveren we de rol van leidinggevenden bij de sturing op beleidskwaliteit en – als onderdeel daarvan – het gebruik van het Beleidskompas. Tot slot zou u als Kamer ook de inzet van het Beleidskompas kunnen stimuleren door naar de uitkomsten te vragen bij de behandeling van regeringsvoorstellen.

**Vraag:**

De leden van de VVD benadrukken daarbij dat uitvoeringswetgeving regelmatig moet kunnen worden bijgesteld op basis van signalen van het UWV, de Belastingdienst, DUO en andere uitvoeringsorganisaties. De leden vragen zich af of het kabinet daartoe bereid is en hoe dit vormgegeven kan worden? Zou het een optie zijn om deze organisaties verplicht jaarlijks knelpunten te laten aanleveren?

**Antwoord:**

In de kabinetsreactie op de rapporten Werk aan Uitvoering: het versterken van de publieke dienstverlening die op 5 maart 2021 aan uw Kamer is gestuurd (Kamerstuk 29 362, nr. 290), staat dat, om de aandacht voor de uitvoering structureel te versterken en de voortgang op de verschillende domeinen te kunnen volgen, de afzonderlijke uitvoerders jaarlijks een Stand van de Uitvoering opstellen. Daarin maken zij de dilemma's inzichtelijk waar professionals mee worstelen en delen ze overzichtelijk signalen met het kabinet en het parlement. Aanvullend vindt overheidsbreed rapportage plaats in een Staat van de Uitvoering die jaarlijks aan uw Kamer wordt aangeboden. De Staat van de Uitvoering bundelt inzichten uit afzonderlijke domeinen en wordt vergezeld door een rijksbreed en trendmatig beeld van de uitvoeringspraktijk. De Staat van de Uitvoering focust nadrukkelijk op «slepende problematiek» voorbij de waan van de dag. Het periodiek opstellen van een Staat van de Uitvoering levert input aan politiek, beleid en uitvoering voor het structurele gesprek over de uitvoering. Uw Kamer zou de doorwerking van deze uitvoeringsinformatie kunnen helpen en vergroten door jaarlijks de Standen van de Uitvoering en de Staat van de Uitvoering in uw Kamer te agenderen. Daarnaast kan ten aanzien van nieuwe wet- en regelgeving worden besloten een invoeringstoets uit te voeren. Ook de Kamer kan hier om vragen. De invoeringstoets is een beknopt onderzoek naar de werking van reeds van kracht geworden wet- en regelgeving in de praktijk, met bijzondere aandacht voor de gevolgen voor de doelgroep en de uitvoering. Signalen vanuit de uitvoering worden in dit onderzoek meegenomen. Het doel van een invoeringstoets is om in een vroeg stadium knelpunten in de praktijk te signaleren, zodat deze kunnen worden opgepakt en opgelost binnen de kaders van het gekozen beleid. Indien nodig kan dit leiden tot het aanpassen van wet- of regelgeving.

**Vraag:**

De leden van de VVD-fractie vragen of het mogelijk is om iedere beleidsmedewerker vóór plaatsing én bij herplaatsing een praktijkperiode van enkele weken te laten meelopen bij een uitvoeringsorganisatie? Ook

vragen de leden zich af of dit op reguliere basis kan worden herhaald, bijvoorbeeld via een uitwisselingsprogramma?

**Antwoord:**

Er is geen rijksbreed beleid of programma om beleidsmedewerkers bij aanname of doorstroom een praktijkperiode te laten meelopen bij een uitvoeringsorganisatie. Rijksorganisaties kunnen uiteraard zelf dergelijke initiatieven nemen.

**Vraag:**

Volgens de Staat van de Uitvoering legt onder meer gebrekkige gegevensuitwisseling tussen publieke dienstverleners een hoge druk op de publieke dienstverlening. In de ontvangen stukken worden diverse trajecten genoemd die vereenvoudiging zouden moeten bewerkstelligen. De leden van de D66-fractie vragen hoe de Minister de resultaten beoordeelt van deze trajecten tot nu toe en wanneer hierover concreet kan worden gerapporteerd. Is de Minister daarnaast in gesprek met uitvoeringsorganisaties over hun eigen behoeften en de door hen aangedragen oplossingen om gegevensuitwisseling te verbeteren? Ook vragen deze leden welke wet- en regelgeving in de weg staat van betere gegevensuitwisseling. Wat zouden de mogelijke besparingen zijn als gevolg van efficiënter werken door meer gegevensuitwisseling?

**Antwoord:**

In maart 2025 hebben de Minister van SZW en de Staatssecretaris van BZK uw Kamer geïnformeerd over de voortgang van het oplossen van knelpunten in gegevensdeling. De casussen laten zien dat elk knelpunt verschilt in wat nodig is om tot een oplossing te komen en dat dit lang duurt (Kamerstuk 29 362, nr. 374). De Minister van SZW stuurt eind Q2 een update met overzicht van laaghangend fruit en wat daarmee gedaan wordt.

De primaire verantwoordelijkheid voor knelpunten in de domeinen ligt bij de betrokken vak-bewindslieden, daar vinden vooral gesprekken met uitvoeringsorganisaties plaats. In de Nederlandse Digitaliseringsstrategie is opgenomen dat er overstijgend één werkwijze komt voor het duiden en ophalen van knelpunten inclusief één aanpak om deze weg te nemen. Het is afhankelijk van onder meer het soort gegevens dat uitgewisseld wordt en welke overheidsorganisaties betrokken zijn, of en welke wet- en regelgeving in de weg staat van betere gegevensuitwisseling. Daarbij is het van belang te benadrukken dat wet- en regelgeving niet de enige factor is waardoor gegevensuitwisseling niet tot stand kan komen. De Centrale Commissie Gegevensgebruik die tot doel heeft om sectoroverstijgend grondoorzaken weg te nemen constateert dat knelpunten bij gegevensdeling uiteindelijk zijn te herleiden naar een aantal terugkerende thema's: juridisch, datakwaliteit, organisatie, kennis & governance en cultureel. In algemene zin kan gesteld worden dat gegevensdeling een vorm is van verwerking van persoonsgegevens en daarmee een beperking van het recht op bescherming van de persoonlijke levenssfeer. De regels hiervoor zijn voor de Europese Unie vastgelegd in de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Deze verordening stelt eisen aan de rechtmatige verwerking van persoonsgegevens, waaronder het bestaan van een specifieke grondslag op basis waarvan het voorspelbaar is dat gegevens verwerkt worden, kenbaarheid van de betrokken partijen, gerechtvaardigde doeleinden en dataminimalisatie. Een overheidsorganisatie mag persoonsgegevens verwerken voor zover dit noodzakelijk is voor de uitvoering van diens eigen publiekrechtelijke taak of wettelijke verplichting.

De baten van het efficiënter delen van kwalitatief betere data zijn potentieel enorm. De maatschappelijke kosten-baten analyse van de Interbestuurlijke Datastrategie is in de ordegrootte van 6% van de

jaarlijkse overheidsuitgaven. Er worden minder kosten gemaakt door organisaties (aanbieders en afnemers van gegevens) om hun taken uit te voeren, waarbij de kwaliteit van uitvoering verbetert (betere/snellere dienstverlening aan burgers en bedrijven met minder fouten en bijv. minder bezwaren, snellere beleidsvorming op maatschappelijke opgaven, een overheid die sneller kan inspelen op veranderingen en ook bedrijven die op basis van betere overheidsdata hun dienstverlening kunnen verbeteren.

## **D. Rijksinkoop**

### **Vraag:**

In de beleidsreactie over de evaluatie rijksinkoopstrategie wordt benoemd dat leveringszekerheid ook een aandachtspunt is. De leden van de CDA-fractie lezen hier in de beleidskaders niets over terug (wel diversiteit, inclusie, milieu, biodiversiteit, circulair- en klimaatvriendelijk inkopen). Deze leden vragen daarom hoe de benoemde kaders zich verhouden tot de leveringszekerheden? Daarnaast wordt aangegeven dat de rol van BZK verstevigd moet worden. Hoe gaat de Minister dit concreet vormgeven?

### **Antwoord:**

Op het moment werkt mijn departement aan de nieuwe Rijksinkoopstrategie. Veiligheid en Leverancierszekerheid is daarin één van drie hoofdopgaven, naast Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) en Digitaal Zaken Doen als één Rijksdienst. Door deze drie opgaven centraal te zetten, levert de Rijksinkoop een substantiële bijdrage aan het waarborgen van de continuïteit en veiligheid van de publieke dienstverlening in een onzekere geopolitieke situatie en een gedigitaliseerde samenleving.

Beleid voor Veiligheid en Leveringszekerheid waar mijn ministerie nu al concreet aan werkt betreft onder meer de Algemene Beveiligingseisen voor Rijksoverheidsopdrachten (ABRO), die eind vorig jaar in de ministerraad is vastgesteld en aan de Kamer is toegezonden. Daarnaast werkt mijn ministerie in de Taskforce Continuïteit ICT-Dienstverlening (CID) aan maatregelen om tijdig te kunnen ingrijpen bij dreigende acute en langdurige uitval van ICT-diensten.

De drie strategische hoofdopgaven van de Rijksinkoop vragen om snel en adequaat handelen en steviger sturing. Het Rijksinkoopstelsel dient daartoe versterkt te worden, waar mijn ministerie stelselverantwoordelijk voor is. Deze behelst naast versteviging van de sturing vanuit mijn departement, ook andere versterkingen zoals het verder optimaliseren van het Rijksbrede categoriemanagement, het bundelen en verstevigen van de inkoopuitvoering en het verminderen van de regeldruk en de bureaucratie rond inkooptrajecten. De nieuwe inkoopstrategie en de stelselherziening zijn beide volop in ontwikkeling, waarbij het streven is dit uiterlijk Q3 te kunnen delen.

### **Vraag:**

De leden van de fractie van GroenLinks-PvdA hechten veel waarde aan duurzaam en maatschappelijk verantwoord opdrachtgeverschap en inkopen. Kan de regering aangeven hoe het staat met het opvolgen van de aanbevelingen uit de evaluatie uit 2024?

### **Antwoord:**

Op het moment werkt mijn departement aan de nieuwe Rijksinkoopstrategie. Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) is daarin één van drie hoofdopgaven van de Rijksinkoop, naast Veiligheid & Leverancierszekerheid en Digitaal Zaken Doen als één Rijksdienst. We zetten onze inspanningen voort om via inkoop bij te dragen aan een duurzaam en sociaal Nederland.



Eind 2025 is het Rijksinkoopstelsel geconsulteerd ten behoeve van de actualisatie van het MVOI-hoofdstuk van de nieuwe inkoopstrategie. Hierbij zijn de aanbevelingen uit de evaluatie van 2024 meegenomen, net als de beleidsreactie hierop die uw Kamer afgelopen jaar heeft ontvangen. Het uitgangspunt is om uiterlijk Q3 2026 de Rijksinkoopstrategie gereed te hebben voor verzending aan de Tweede Kamer.

## **E. Onevenredige Hardheden Aanpak**

### **Vraag:**

Voorts zou er jaarlijks worden gerapporteerd over de aanpak van onevenredige hardheden in beleid en uitvoering. Het eerste rapport wordt echter pas aangekondigd voor eind 2026. De leden van de D66-fractie vragen wat de reden voor deze vertraging is? Ziet de Minister mogelijkheden om de Kamer eerder te informeren over de voortgang van deze aanpak en de uitdagingen waar hij in zijn coördinerende rol tegenaan loopt? De Kamer denkt graag mee over deze aanpak, maar wordt hierin belemmerd door de late en beperkte informatievoorziening vanuit het kabinet.

### **Antwoord:**

Inderdaad heeft mijn ambtsvoorganger eerder aangekondigd dat er na de zomer een rapport «Hardheden en Oplossingen» zou verschijnen.

Afstemming met verschillende organisaties en samenwerkingsverbanden binnen de overheid heeft echter geleid tot de conclusie dat het aangekondigde rapport op dit moment te vroeg zou komen. Het programma is per 1 september 2025 op volle sterkte bezig. De methode van werken is volop in ontwikkeling en met behulp daarvan gaat het programma vanaf deze maand werken aan concrete casuïstiek. Over de resultaten hiervan kan pas op een later moment worden gerapporteerd. Daarom zal het eerste rapport pas in het najaar van 2026 verschijnen.

Dit betekent niet dat er in de afgelopen periode niks is gebeurd. Het programma OHA heeft onder andere een startdocument opgesteld, op basis waarvan de methode om hardheden en de oorzaken ervan aan te pakken verder is vormgegeven. Passend bij de manier van werken die hoort bij een complexe opgave zoals die waar het programma voor staat, bevat dit startdocument het vertrekpunt van denken van waaruit de volgende stappen worden gezet en daarnaast een opmaat voor het vervolg van de werkzaamheden van het programma.

Ik hoop dat het startdocument als uitnodiging dient voor professionals en partijen binnen en buiten de Rijksoverheid om met het programma het gesprek aan te gaan. Op deze manier kan in de aanpak van onevenredige hardheden zoveel mogelijk gebruik worden gemaakt van de expertise en mogelijkheden die al beschikbaar zijn en kunnen perspectieven van uitvoering, ondernemers en burgers zo goed mogelijk worden betrokken.

Het programma draagt bij aan een overheid die meer betrouwbaar en responsief te werk gaat. De doelstelling van het programma staat daarmee in relatie tot het wetsvoorstel Wet versterking waarborgfunctie Awb en het daarbij behorende programma gericht op cultuurverandering dat is aangekondigd in de kabinetsreactie op het rapport van de Staatscommissie Rechtstaat (Kamerstukken II 2024/25, 29 279, nr. 981).

Uiteraard geldt dat ik ook graag met u verder spreek over dit programma, het is immers een belangrijk programma voor dit kabinet. Het aanbod vanuit uw Kamer om mee te denken neem ik daarom graag aan. Het voorkomen van hardheden is een opgave waarin wij allen vanuit onze eigen positie een belangrijke rol kunnen spelen.



## **F. Jaarevaluaties campagnes Rijksoverheid 2024**

### **Vraag:**

In de Jaarevaluaties campagnes Rijksoverheid 2024 missen de leden van de CDA-fractie een beoordeling van de effectiviteit van de genoemde campagnes. Deze leden vragen of de Minister hier inzicht in kan geven.

### **Antwoord:**

In de Jaarevaluatie Campagnes Rijksoverheid is een link opgenomen naar het dossier «Campagnes» op [Rijksoverheid.nl](https://rijksoverheid.nl).<sup>3</sup> Hier vindt u de rapportages van alle campagnes met een mediabudget van meer dan 150.000 euro. De inhoudelijke en financiële verantwoordelijkheid voor de campagnes berust bij de bewindspersoon van het departement dat de campagne(s) voert.

---

<sup>3</sup> Campagneresultaten 2024 | Overheidscommunicatie | Rijksoverheid.nl