



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2023



## INHOUDSOPGAVE

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>1 Rijk als werkgever</b>	<b>6</b>
1.1 Inleiding	6
1.2 Voortgang focuspunten	15
<b>2 Duurzaamheid in de bedrijfsvoering</b>	<b>35</b>
2.1 Inleiding	35
2.2 Een klimaatneutrale bedrijfsvoering	36
<b>3 Informatievoorziening Rijk</b>	<b>53</b>
3.1 Inleiding	53
3.2 I in het hart	53
3.3 Digitale Weerbaarheid	54
3.4 ICT-landschap	56
3.5 Generieke voorzieningen	57
3.6 Informatiehuishouding	59
3.7 Data en algoritmen	63
3.8 I-vakmanschap	64
3.9 Transparantie en inzicht	68
3.10 I-besturing	83
3.11 Markt en innovatie	84
<b>4 Organisatie Rijksdienst en bedrijfsvoering</b>	<b>85</b>
4.1 Inleiding	85
4.2 Grenzeloos samenwerken	85
4.3 Rijksbrede bedrijfsvoering	87
4.4 Hybride werken	89
4.5 Huisvesting en faciliteiten	90
4.6 Rijksinkoop	97
4.7 Organisatie van Rijksdienst	115
<b>Bijlage 1 AVG en afkortingenlijst</b>	<b>120</b>
<b>Bijlage 2a Tabellen en figuren bij H1</b>	<b>126</b>
<b>Bijlage 2b Tabellen en figuren bij H2</b>	<b>136</b>
<b>Bijlage 2c Tabellen en figuren bij H3</b>	<b>138</b>
<b>Bijlage 2d Tabellen en figuren bij H4</b>	<b>142</b>
<b>Bijlage 3a Organisatie Rijksdienst en overige bedrijfsvoering: adviescolleges</b>	<b>143</b>
<b>Bijlage 3b Organisatie Rijksdienst: privatisering en verzelfstandiging</b>	<b>144</b>

## INLEIDING

Voor u ligt de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2023 (JBR). Hierin kunt u lezen hoe het Rijk in 2023 heeft gewerkt aan de ambities en de realisatie daarvan binnen het brede domein van de rijksbrede bedrijfsvoering. In de rapportage leest u hoe het Rijk bijdraagt aan de realisatie van grote maatschappelijke opgaven met oog voor publieke waarde die volgen uit het coalitieakkoord. Ook na het aftreden van het kabinet is hier hard aan gewerkt. In deze rapportage kijken we terug op behaalde resultaten van de grote opgaven in het jaar 2023.

De rijksbrede bedrijfsvoering stelt alle ruim 156.000 ambtenaren in staat om elke dag aan de opgaven samen te werken. Daarmee levert zij een essentiële bijdrage aan het realiseren van maatschappelijke opgaven. De Rijksoverheid heeft als grootste werkgever van Nederland, als grootgrondbezitter en eigenaar van vastgoed een voorbeeldrol. Voor de bijdrage aan maatschappelijke opgaven zetten wij onze middelen als arbeidspotentieel, vastgoed en (digitale)infrastructuur in.

Het is de taak van de overheid om grote maatschappelijke uitdagingen aan te gaan. Onze opgave daarbij is mensen structureel recht doen in de praktijk, vanuit publieke waarden, zodat het vertrouwen in de overheid groeit. We moeten daarvoor dienstbaar, dichtbij, betrouwbaar en responsief zijn. De secretarissen-generaal (SG) hebben in april 2023 de Ontwikkelagenda Rijksdienst Waardenvol werken voor Nederland<sup>1</sup> gepresenteerd. De Ontwikkelagenda brengt programma's en projecten in beeld, zorgt voor meer samenhang en maakt zichtbaar waar we als Rijk nog stappen moeten zetten. Onderdeel van de Ontwikkelagenda is de Werkagenda Bedrijfsvoering. Hierin staan personeel, organisatie en financiën centraal. Onderstaande prioritaire thema's maken integraal onderdeel uit van deze werkagenda.

In 2023 kende de rijksbrede bedrijfsvoering de volgende prioritaire thema's:

- Aantrekkelijk werkgeverschap, inclusief diversiteit en inclusie en de realisatie van de banenafsprake (zie hoofdstuk 1);
- Verduurzaming van de Rijksdienst, waaronder realiseren van de gasreductie (zie hoofdstuk 2);
- De implementatie van de Wet open overheid, waarbij grote stappen zijn gemaakt in de actieve openbaarmaking en de informatiehuishouding (zie hoofdstuk 3);
- Wendbaarheid van de organisatie, waar in 2023 het vergemakkelijken van interdepartementale detacheringen een belangrijk succes is geweest;
- Versterking van de strategische inkoopfunctie van het Rijk (zie hoofdstuk 4);
- Implementatie van hybride werken: van richting naar zichtbare realisatie (zie hoofdstuk 4).

In de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst (ICBR) stellen de plaatsvervangend secretarissen-generaal (pSG) van de ministeries en de plaatsvervangend directeuren-generaal van de grote uitvoeringsorganisaties kaders en ontwikkelen ze beleid binnen de bedrijfsvoering. Ze sturen collectief op het resultaat en geven richting. Ook worden in de ICBR rijksbreed afspraken gemaakt. In deze Jaarrapportage leest u welke resultaten in 2023 behaald zijn.

---

<sup>1</sup> [Ontwikkelagenda Rijksdienst - Rijksportaal \(overheid-i.nl\)](https://overheid-i.nl)

## Opbouw Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk

De JBR werkt toe naar rapportage in lijn met het Global Reporting Initiatief (GRI-standaarden), in het bijzonder voor de duurzaamheidsthema's. Daarbij is het doel om de verslaglegging zo transparant mogelijk te maken. Dit gebeurt onder andere door de accuraatheid, compleetheid en verifieerbaarheid van de informatie zo goed mogelijk te documenteren en op te nemen in de JBR. In de JBR 2023 volgen we deze richtlijnen om de informatie transparanter, eenduidiger en makkelijker leesbaar te maken:

- Onderwerpen met een cijfermatig doel lichten we toe en zijn gelijk van opbouw.
- Het hoofdrapport toont alleen rijksbrede cijfers, zo mogelijk over de afgelopen vijf jaar. In de bijlage staan de uitsplitsingen per ministerie die ook in vorige jaargangen waren uitgesplitst.
- Bij de duurzaamheidsthema's vermelden we aan welke Duurzame Ontwikkelingsdoelen of Sustainable Development Goals (SDG's) ze bijdragen. De SDG's bestaan uit zeventien doelen die in 2030 tot wereldwijde verbeteringen moeten hebben geleid. Ze zijn afgesproken door alle bij de Verenigde Naties (VN) aangesloten landen, waaronder Nederland.
- De JBR biedt een duidelijke weergave van de organisatieomvang.

### Rijk versus Rijksoverheid

In de JBR verstaan we onder 'Het Rijk' de ministeries (exclusief Defensie) en agentschappen (inclusief baten-lastendiensten). Bij enkele cijfers wijken we daarvan af. Dit heeft verschillende oorzaken. Soms is er een andere of bredere politieke doelstelling, waardoor het logisch is om ook andere organisatieonderdelen mee te tellen. In andere gevallen zijn er systematische oorzaken. Hierdoor is de omvang van bepaalde cijfers anders opgebouwd of speelt het autonome karakter van de organisatie een rol. In deze gevallen spreken we over 'De Rijksoverheid'. Er zijn dan meerdere organisatieonderdelen of goederen meegenomen die in dienst staan van de Staat der Nederlanden. Denk aan Defensie, zbo's met en zonder eigen rechtspersoonlijkheid, de Rechtspraak en Hoge Colleges van Staat (HCvS). In hoofdstuk 1 'Rijk als werkgever' bedoelen we met 'Het Rijk' ook de personeelsleden van de HCvS en de Rechtspraak, die onderdeel uitmaken van de CAO Rijk. In de JBR staan geen cijfers van andere overheidsinstellingen zoals de politie, waterschappen, provincies en gemeenten.

### Organisatieomvang

In het JBR beelden we de organisatieomvang bij de data visueel<sup>2</sup> af. Alleen als organisaties in het rapport donkerblauw zijn gekleurd, maken ze onderdeel uit van de data. Een voorbeeld van deze wijze van weergave:

Ministeries	Rechtspraak	HCvS	Defensie	ZBO's	Adviescolleges	Uitzonderingen
AZ, BZK, BuZa, EZK, FIN, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS	CAO Rijk	CAO Rijk	Met krijgsmacht	Met eigen Rechts-persoonlijkheid	Kaderwet	
	Overig CAO	Overig CAO	Zonder krijgsmacht	Zonder eigen Rechts-persoonlijkheid	Geen Kaderwet	

<sup>2</sup> Uitzonderingen: Wanneer de organisatieomvang/scope niet volledig binnen de aangegeven kaders valt, zijn de uitzonderingen onder de tabel als voetnoot weergegeven met een sterretje. Bijvoorbeeld wanneer er onderdelen van Caribisch Nederland, externe partners of andere organisaties worden meegenomen in de stukken of wanneer bepaalde onderdelen van een organisatie niet zijn meegeteld.

### Leeswijzer JBR 2023

Dit jaar bestaat de JBR uit vier hoofdstukken en drie bijlagen waarin de verschillende beleidsterreinen van de bedrijfsvoering aan bod komen. De hoofdstukindeling van de JBR is als volgt:

1. In **Rijk als werkgever** staan de beleidsmatige ontwikkelingen op personeelsgebied.
2. **Duurzaamheid in de bedrijfsvoering** geeft inzicht in de beleidsmatige voortgang op het gebied van een duurzamere, sociale en innovatieve bedrijfsvoering.
3. In **Informatievoorziening Rijk** staat hoe het Rijk werkt aan een betere digitale dienstverlening en welke ontwikkelingen er op dit gebied zijn.
4. In **Organisatie Rijk en bedrijfsvoering** zijn de organisatorische ontwikkelingen en ontwikkelingen op het gebied van rijksinkoop en rijkshuisvesting verzameld.

### Bijlagen:

- Bijlage 1: AVG en afkortingenlijst;
- Bijlage 2: Aanvullende kerngetallen hoofdstuk 1 t/m 4;
- Bijlage 3a: Overzichten van de adviescolleges;
- Bijlage 3b: Privatiseringen en verzelfstandigingen (deze bijlage nemen we in 2023 voor het laatst op).

### Verantwoordelijkheid minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) ontleent zijn coördinerende bevoegdheden aan het [Coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen Rijksdienst](#). Het doel hiervan is: zorgen voor rijksbrede eenheid, kwaliteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering. Sinds 2018 vallen hieronder ook de coördinerende bevoegdheden voor de informatiesystemen en informatiebeveiliging. In de praktijk komt dat neer op het monitoren van de bedrijfsvoering en het plegen van interventies. De minister en het Rijk gebruiken daarvoor vastgestelde normen en standaarden als uitgangspunt. Daarmee zorgen ze voor kwaliteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering. De normen en standaarden in kaders (Kaderboek) en in het Informatiestatuut maken het voor alle betrokkenen duidelijk wat er van hen wordt verwacht. In het Informatiestatuut staat welke informatie we uitvragen. De JBR vermeldt onder meer of en hoe we aan de in kaders vastgelegde normen en standaarden voldoen.

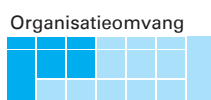
## 1 RIJK ALS WERKGEVER

### 1.1 Inleiding

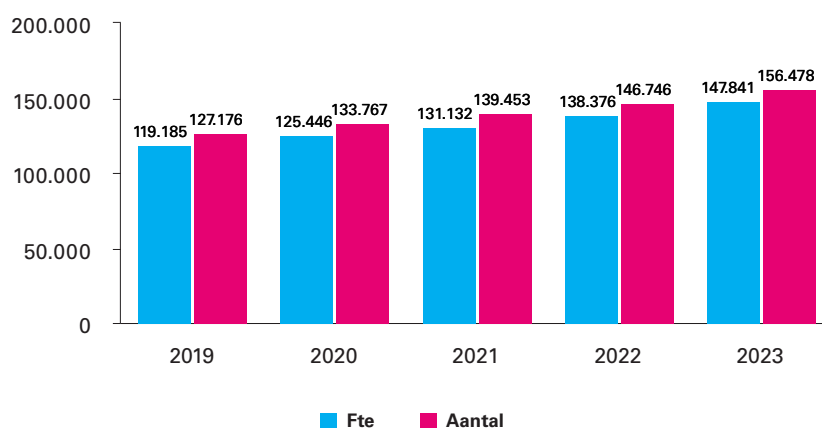
Dit hoofdstuk laat de rijksbrede personele ontwikkelingen in 2023 zien. Paragraaf 1.1 toont de ontwikkelingen op het gebied van personele bezetting, mobiliteit, personele kosten en kosten voor inhuur van personeel. In paragraaf 1.2 tonen we de ontwikkelingen op basis van de focuspunten uit het Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 (SPB 2025). Inzicht in feiten en cijfers geven richting aan het personeelsbeleid van de toekomst. Verdere doorontwikkeling van het datagedreven werken bij het Rijk is daarom heel belangrijk.

#### 1.1.1 Personele bezetting

Het aantal fulltime eenheden (fte) steeg ten opzichte van het jaar ervoor in 2023 met 6,8 procent (9.465 fte; 9.732 rijksmedewerkers). De relatief grootste stijgingen van fte waren te zien bij OCW (11,7 procent), EZK (11,4 procent) en LNV (10,6 procent). Bij organisaties die te maken hebben met onderwerpen die centraal staan in het politieke debat is het aantal fte sterk toegenomen. De stijgingen van fte per ministerie staan in tabel 40 in bijlage 2a.



Figuur 1 Aantal rijksmedewerkers naar fte en aantal



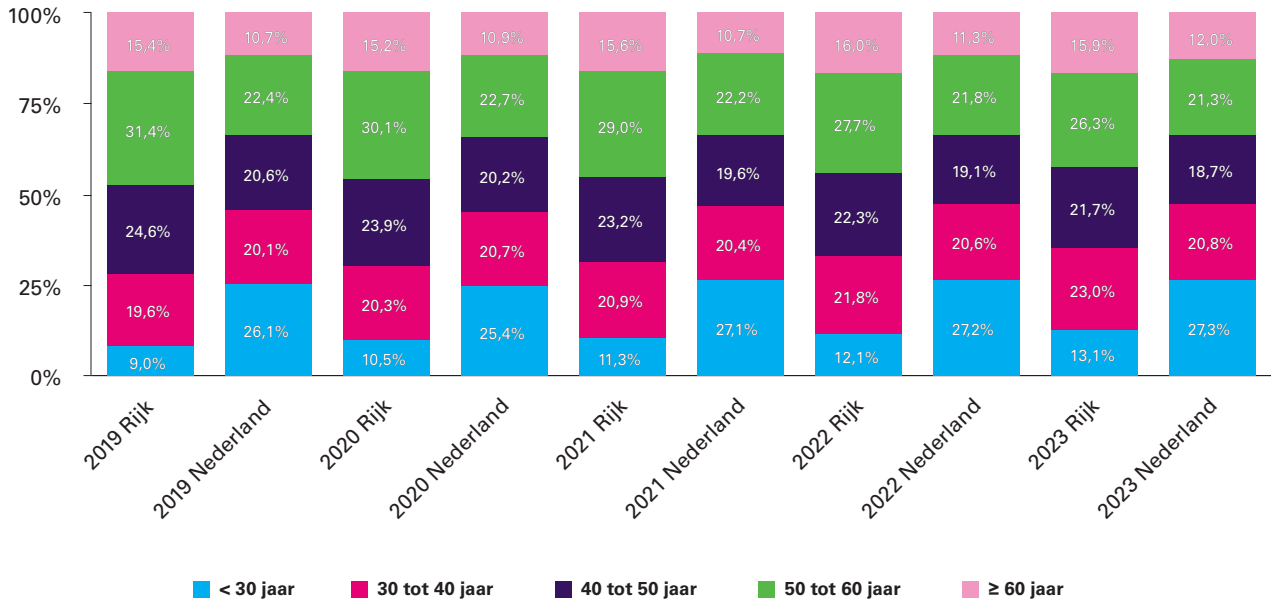
Bron: O&P Rijk.

#### Leeftijd en dienstjaren

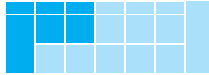
Het Rijk wil evenwichtige verhoudingen in het personeelsbestand. Deze moeten vergelijkbaar zijn met de opbouw van de beroepsbevolking in Nederland. Het uitgangspunt van het rijksbrede personeelsbeleid is aantrekkelijk werkgeverschap, voor jong en oud. In 2023 is de gemiddelde leeftijd bij het Rijk 45,3 jaar. Het aandeel medewerkers tot 30 jaar stijgt, maar blijft achter bij het gemiddelde van Nederland.



**Figuur 2 Aandeel rijksmedewerkers versus werkenden in Nederland naar leeftijdscategorie**



Bron: O&P Rijk, CBS.

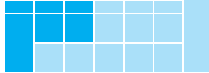


**Tabel 1 Gemiddelde leeftijd rijksmedewerkers**

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Gemiddelde leeftijd	46,9	46,4	46,1	45,8	45,3

Bron: O&P Rijk.

Onderstaande tabel laat het aantal dienstjaren van medewerkers bij het Rijk zien. Hieruit blijkt dat 35,8 procent van de medewerkers elf jaar of langer in dienst is.



**Tabel 2 Aandeel rijksmedewerkers naar dienstjaren**

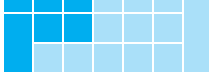
Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
0 t/m 5 jaar	37,5%	40,1%	45,0%	46,5%	52,2%
6 t/m 10 jaar	21,0%	20,8%	19,6%	12,8%	12,1%
11 t/m 20 jaar	20,1%	18,6%	15,8%	20,2%	17,5%
21 t/m 30 jaar	9,1%	9,3%	9,5%	10,9%	10,1%
≥ 31 jaar	12,4%	11,2%	10,1%	9,6%	8,2%

Bron: O&P Rijk.

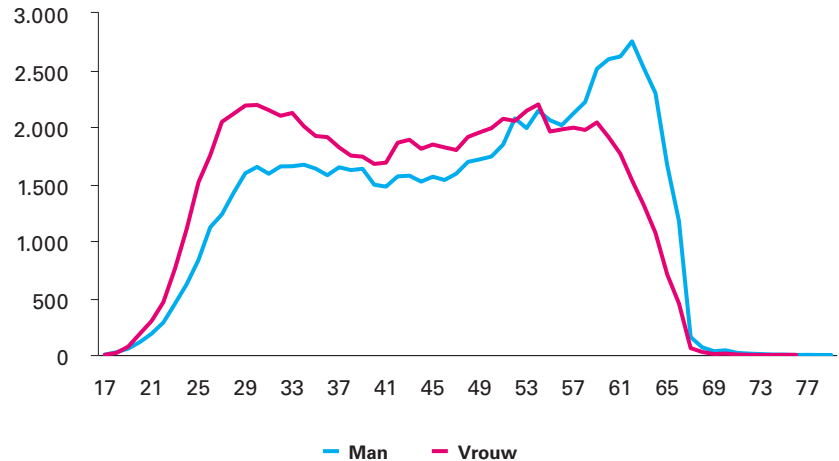
### Gender

Voor een divers en inclusief personeelsbeleid is gelijkwaardigheid van medewerkers een belangrijk uitgangspunt. Ook op het gebied van gender (zie paragraaf 1.2.3 voor meer informatie). In 2023 is het aandeel mannen en vrouwen in de meeste leeftijdscategorieën vrijwel gelijk. Het omslagpunt ligt bij 55 jaar. Vanaf die leeftijd zijn er meer mannen dan vrouwen werkzaam.

Organisatieomvang



**Figuur 3 Aantal rijksmedewerkers in 2023 naar leeftijd en geslacht**

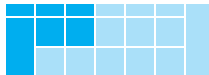


Bron: O&P Rijk.

Wanneer we naar het geheel kijken, zien we dat het Rijk 51 procent vrouwen en 49 procent mannen in dienst heeft. Voor het aandeel vrouwen is dit een stijging van 1,1 procentpunt ten opzichte van 2022. In alle schalen is het aandeel vrouwen gestegen ten opzichte van 2022. Het aandeel vrouwen blijft nog achter in de hogere salarisschalen, vooral in de schalen 14 en hoger (rond de 39 procent). Wel is een stijgende lijn te zien; voor schalen 14-16 is dit een stijging van 1,7 procentpunt. Voor schalen 17 en hoger een stijging van 1,9 procentpunt.

Ook in de lagere salarisschalen (1-4) zijn vrouwen ondervertegenwoordigd (43,6 procent). Het verschil is daar in 2023 met 0,7 procentpunt kleiner geworden ten opzichte van 2022.

Organisatieomvang

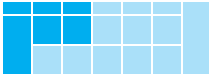


**Tabel 3 Aandeel vrouwelijke rijksmedewerkers naar schaalcategorie**

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Vrouwen schaal 1-4	40,0%	42,0%	42,6%	42,9%	43,6%
Vrouwen schaal 5-9	53,3%	54,2%	54,6%	55,3%	56,4%
Vrouwen schaal 10-13	44,1%	45,3%	46,4%	47,5%	48,6%
Vrouwen schaal 14-16	33,2%	34,9%	36,3%	37,3%	39,0%
Vrouwen schaal 17+	31,4%	32,8%	33,9%	37,0%	38,9%
<b>Totaal</b>	<b>47,2%</b>	<b>48,3%</b>	<b>49,1%</b>	<b>49,9%</b>	<b>51,0%</b>

Bron: O&P Rijk.

Organisatieomvang



**Tabel 4 Aandeel ingestroomde vrouwelijke rijksmedewerkers naar schaalcategorie**

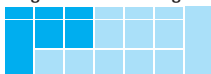
Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Vrouwen schaal 1-4	35,0%	41,7%	43,2%	41,4%	44,2%
Vrouwen schaal 5-9	60,6%	64,4%	61,5%	63,6%	63,3%
Vrouwen schaal 10-13	50,7%	50,8%	52,7%	53,4%	53,0%
Vrouwen schaal 14-16	50,5%	38,5%	42,5%	42,0%	44,5%
Vrouwen schaal 17+	37,5%	40,0%	32,3%	44,1%	48,5%
<b>Totaal</b>	<b>53,1%</b>	<b>55,7%</b>	<b>55,5%</b>	<b>56,9%</b>	<b>57,0%</b>

Bron: O&P Rijk.



Tabel 5 geeft weer dat de uitstroom van vrouwen in schaal 14-16 ten opzichte van 2022 met 6,8 procentpunt is gedaald. Na een daling in 2022 is de uitstroom van vrouwen in de schalen 17 en hoger weer gestegen, met 20,9 procentpunt tot 36,2 procent.

Organisatieomvang



**Tabel 5 Aandeel uitgestroomde vrouwelijke rijksmedewerkers naar schaalcategorie**

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Vrouwen schaal 1-4	46,4%	51,0%	49,0%	47,2%	41,3%
Vrouwen schaal 5-9	53,6%	50,5%	53,8%	56,5%	54,9%
Vrouwen schaal 10-13	44,6%	41,2%	42,7%	46,8%	45,9%
Vrouwen schaal 14-16	29,4%	25,0%	28,6%	33,7%	26,9%
Vrouwen schaal 17+	21,8%	28,1%	21,4%	15,3%	36,2%
<b>Totaal</b>	<b>48,1%</b>	<b>44,8%</b>	<b>47,1%</b>	<b>50,2%</b>	<b>48,7%</b>

Bron: O&P Rijk.

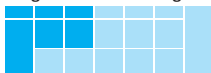
### 1.1.2 Mobiliteit

Deze paragraaf laat de in-, door- en uitstroom van rijksmedewerkers in 2023 zien.

#### Instroom

De (vervangings)vraag binnen het Rijk blijft groot. Het Rijk profileert zich daarom als aantrekkelijk werkgever zowel naar binnen als naar buiten. Dit blijft een belangrijk uitgangspunt van het rijksbrede personeelsbeleid. In 2023 zijn 20.760 medewerkers ingestroomd. Dit is 19,6 procent meer dan in 2022.

Organisatieomvang



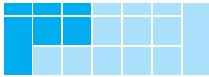
**Tabel 6 Aantal ingestroomde rijksmedewerkers**

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal	13.676	14.761	14.150	17.357	20.760

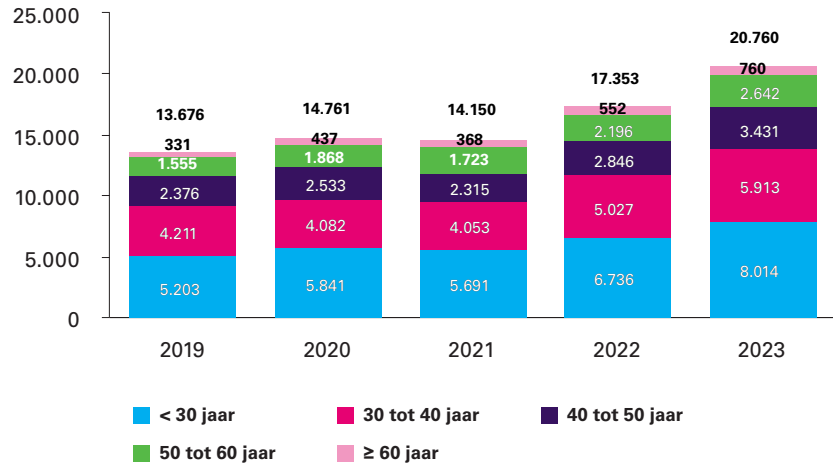
Bron: O&P Rijk.

Figuur 4 geeft weer dat ook dit jaar de grootste categorie instromers 30 jaar of jonger is. De instroom van deze leeftijdscategorie was 38,6 procent van de totale instroom. De instroom van de categorie medewerkers van 60 jaar of ouder stijgt ook flink.

Organisatieomvang



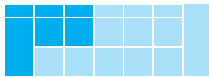
**Figuur 4 Aantal ingestroomde rijksmedewerkers naar leeftijdscategorie**



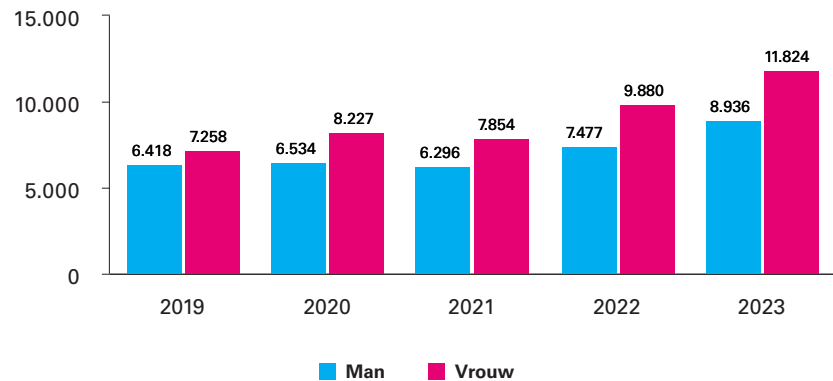
Bron: O&P Rijk.

Onderstaande figuur laat zien dat in 2023 meer vrouwen (57 procent) dan mannen zijn ingestroomd. Deze trend zien we al een aantal jaren.

Organisatieomvang



**Figuur 5 Aantal ingestroomde rijksmedewerkers naar geslacht**

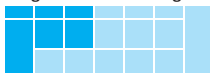


Bron: O&P Rijk.

**Doorstroom**

In 2023 is de totale mobiliteit van medewerkers bij het Rijk 20,8 procent. Doorstroom is de optelsom van zowel de interne en interdepartementale doorstroom, als de uitstroom naar buiten het Rijk. Verandering van baan door reorganisaties en uitstroom door pensionering nemen we niet mee in dit percentage. De doorstroom in 2023 ligt iets lager dan in 2022. Dit wordt veroorzaakt door de lagere interne doorstroom. Met interne doorstroom bedoelen we de doorstroom van medewerkers die binnen een ministerie van functie wisselen. Het percentage interne doorstroom daalde met 1,2 procentpunt ten opzichte van 2022. In dat jaar was de interne doorstroom 14,2 procent.

Organisatieomvang



Tabel 7 Aandeel doorgestroomde rijksmedewerkers naar categorie

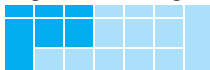
Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Interdepartementale doorstroom	1,4%	1,1%	1,1%	1,6%	1,7%
Interne doorstroom	11,0%	9,8%	10,2%	14,2%	13,0%
Uitstroom (exclusief pensioen)	5,2%	4,4%	4,6%	5,9%	6,1%
<b>Totaal</b>	<b>17,6%</b>	<b>15,4%</b>	<b>15,9%</b>	<b>21,7%</b>	<b>20,8%</b>

Bron: O&P Rijk.

**Uitstroom**

In 2023 verlieten 11.468 medewerkers het Rijk. Dit is een stijging van 10,6 procent (1.102 personen) vergeleken met 2022. Uitstroom bestaat uit pensioering en externe mobiliteit. Deze stijging is in bijna alle leeftijdscategorieën te zien, behalve bij de categorie van 40 tot 50 jaar. Het aantal mannen dat in 2023 uitstroomde is iets hoger dan het aantal vrouwen.

Organisatieomvang

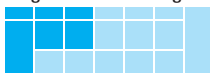


Tabel 8 Aantal uitgestroomde rijksmedewerkers

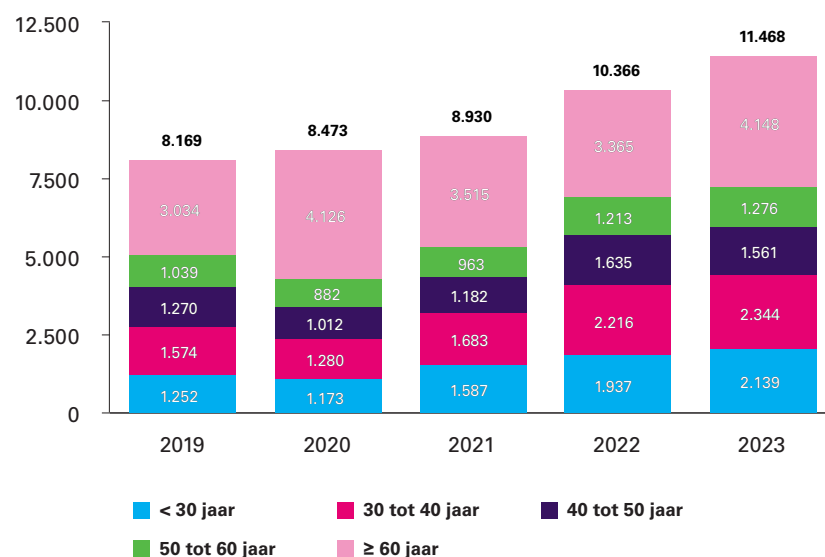
Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal	8.169	8.473	8.930	10.366	11.468

Bron: O&P Rijk.

Organisatieomvang



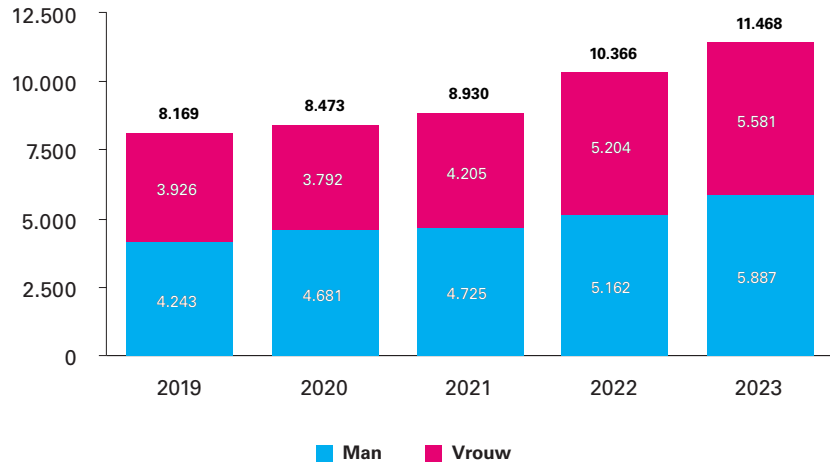
Figuur 6 Aantal uitgestroomde rijksmedewerkers naar leeftijdscategorie



Bron: O&P Rijk.



**Figuur 7 Aantal uitgestroomde rijksmedewerkers naar geslacht**

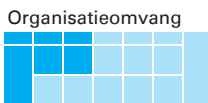


Bron: O&P Rijk.

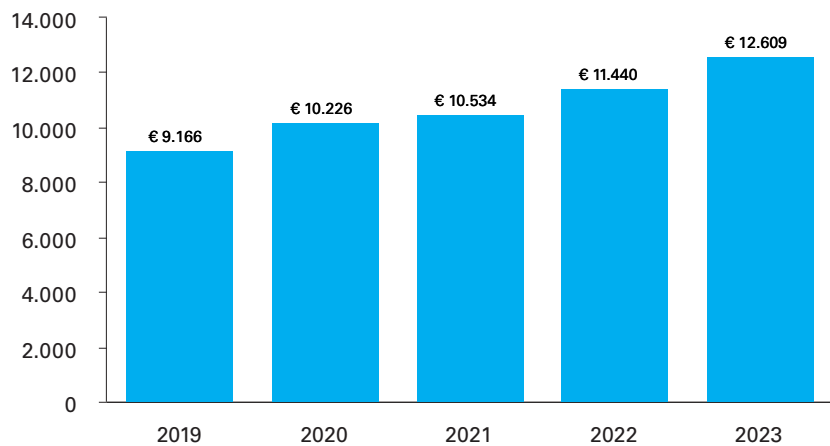
### 1.1.3 Financieel en inhuur

#### Financieel

De salarisuitgaven in 2023 bedroegen 12,6 miljard euro. Dit is een stijging van 10,2 procent ten opzichte van 2022. Deze stijging komt grotendeels door de toename van het aantal fte's met 6,8 procent en de loonstijging door het cao-akkoord in 2022.



**Figuur 8 Personeelskosten in miljoenen euro**



Bron: Salarisadministratie.

#### Bijzondere beloning

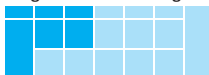
Voor het verstrekken van bijzondere beloningen aan rijksmedewerkers geldt het [Beleidskader Extra Belonen](#). Een extra beloning bestaat uit een eenmalige of periodieke toeslag of een verhoging van het vaste salaris. Rijksmedewerkers krijgen een extra beloning vanwege de situatie op de arbeidsmarkt, bijzondere prestaties of bijzondere functiekenmerken.

Het aandeel extra beloningen op basis van bijzondere prestaties is met 68,4 procent ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van een jaar eerder. Het aandeel beloonde medewerkers is gedaald ten opzichte 2023 (zie tabel 47,

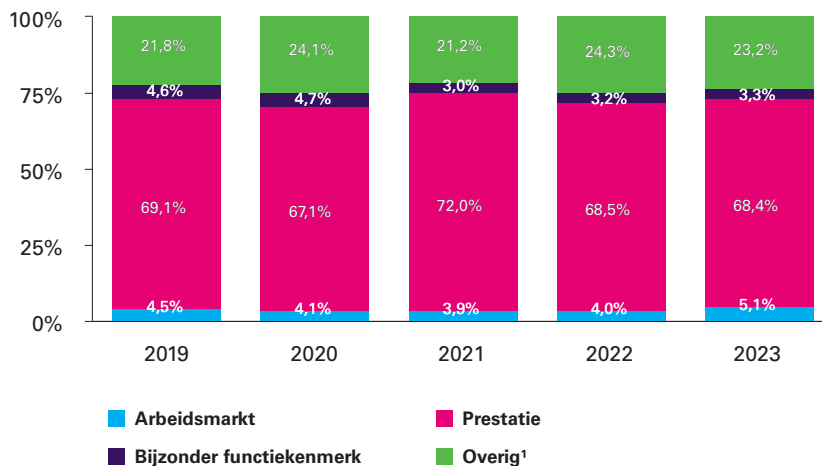
bijlage 2a). Gemiddeld ontving 12,5 procent van de rijksmedewerkers in 2023 een eenmalige toeslag (zie tabel 48, bijlage 2a). Dit percentage valt binnen de norm van het Beleidskader. Maximaal 25 procent van het aantal medewerkers per schaalcategorie mag jaarlijks een toeslag krijgen.

In het akkoord over de cao Rijk 2022-2024 is afgesproken dat werkgever Rijk, vakbonden en de Groepsondernemingsraad Rijk (GOR Rijk) het Beleidskader Extra Belonen zullen evalueren.

Organisatieomvang



**Figuur 9 Aandeel toegekende bijzondere beloningen naar reden**



<sup>1</sup> Dit zijn diverse andere overwegingen. Het kan bijvoorbeeld gaan om het compenseren van inkomensverschillen na een reorganisatie.  
Bron: O&P Rijk.

### Externe inhuur

Rijksorganisaties gebruiken externe inhuur bij piekbelastingen, ziekte, moeilijk vervulbare vacatures en specialistisch of innovatief werk.

#### Doelstelling

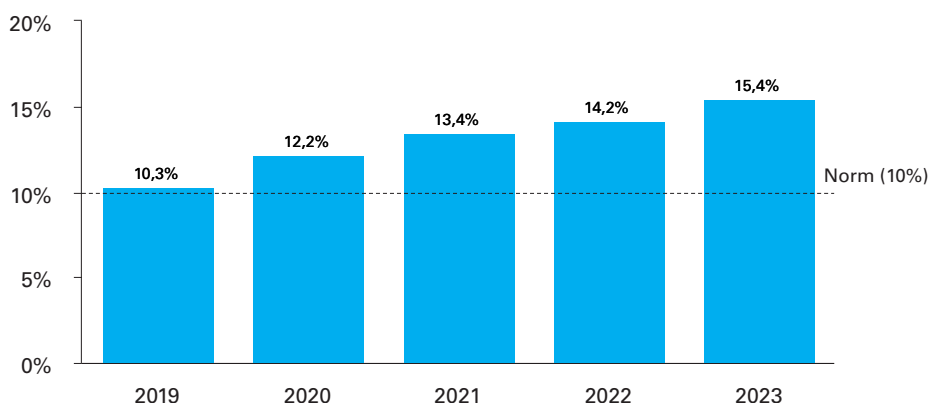
Doelstelling externe inhuur bij het Rijk<sup>3</sup>:

- De uitgaven aan externe inhuur blijven onder de 10 procent van de totale personele uitgaven (de 10 procentnorm van de motie Roemer);
- Voor inhuur van externen buiten de zogeheten mantelovereenkomsten geldt een uurtarief van maximaal 225 euro (exclusief btw);
- De uitgavennorm en het maximale uurtarief hebben het karakter van ‘pas toe of leg uit’.

<sup>3</sup> Kamerstukken II 2009/10, 31701, nr. 32



**Figuur 10 Aandeel uitgaven aan externe inhuur ten opzichte van uitgaven personeel**



\* Uitzonderingen organisatieomvang: OM, de Hoge Raad en de zbo's zonder rechtspersoonlijkheid (NRGD, SGM en CRM) zijn meegenomen.  
Bron: Bijlagen bij departementale jaarverslagen.

### Ontwikkeling

In 2023 bedroegen de totale uitgaven aan externe inhuur 3,26 miljard euro. Dit is 15,4 procent van de totale personele uitgaven.

Wat de inhuurcategorieën betreft zijn -net als in 2022- de IT-gerelateerde uitgaven (adviesing opdrachtgevers automatisering) in de categorie Beleids ondersteuning en de Uitvoering de grootste inhuurcategorieën. De IT-gerelateerde uitgaven bedroegen in 2023 44 procent van de totale uitgaven aan externe inhuur en de aan uitvoering gerelateerde uitgaven waren 29 procent van de totale uitgaven aan externe inhuur. Voor het aandeel extern ingehuurde rijksambtenaren per jaar per inhuurcategorie, zie bijlage 2a.

In 2023 waren er 27 overschrijdingen van het maximumtarief.

Als belangrijkste oorzaken voor overschrijding van de Roemernorm worden in de jaarverslagen van diverse departementen de noodzaak voor specialistische ICT-kennis ten behoeve van het ontwikkelen van applicaties en de inzet op (tijdelijke) ICT-projecten genoemd. Inhuur van mensen met specifieke (technische) kennis die bijvoorbeeld noodzakelijk is voor de projectorganisatie voor de schadeafhandeling Groningen en inhuur voor de tijdelijke uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen. Daarnaast wordt de krapte op de arbeidsmarkt als oorzaak aangegeven.

Bij de volgende ministeries was in 2023 sprake van normoverschrijding: AZ, BZK, EZK, FIN, IenW, LNV, OCW, JenV en VWS. In de departementale jaarverslagen zijn de inhoudelijke toelichtingen op deze normoverschrijdingen per departement beschreven (volgens het principe 'comply or explain'). Voor de uitwerking van de getallen per ministerie, zie bijlage 2a.

#### Activiteiten 2023

- Naar aanleiding van de overschrijding van de Roemernorm in 2022 (met 4,2 procentpunt), is op 17 oktober 2023 aan de Tweede Kamer toegezegd dat BZK nader onderzoek gaat doen hoe de Roemernorm alsnog gerealiseerd zou kunnen worden ([motie Nijboer](#)). Dit onderzoek is thans in uitvoering genomen. In het

kader van dit onderzoek is de Auditdienst Rijk (ADR) gevraagd na te gaan bij welke onderdelen van departementen de externe inhuur hoog is, in relatie tot de Roemernorm en waarom. Daarnaast heeft ABD Topconsult in april 2024 een onderzoek afgerond naar het terugdringen van externe inhuur op het terrein van ICT. Beide onderzoeken worden betrokken bij het formuleren van nieuw beleid inzake het terugdringen van externe inhuur.

### Definitie en omvang

Externe inhuur is het deel van de personele uitgaven dat het Rijk aan inhuur besteedt. De inhuur is nodig bij piekbelasting, ziekte, moeilijk vervulbare vacatures en specialistische en innovatieve werkzaamheden.

Het gaat over inhuur voor:

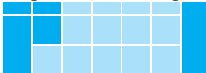
- Beleid: interim-management, organisatie en formatieadvies, beleidsadvies, communicatieadvies;
- Beleidsondersteunend personeel: juridisch advies, advisering opdrachtgevers automatisering, accountancy, financiële en administratieve organisatie;
- Uitvoering.

### Uitzendkrachten

In het vierde kwartaal van 2023 werkten 5.526 uitzendkrachten bij het Rijk. Dit is een daling van 6.1 procent ten opzichte van het vierde kwartaal van 2022. Een deel van de uitzendkrachten werkte in deeltijd.

In onderstaande tabel staat het aantal uitzendkrachten dat werkzaam was in het vierde kwartaal van de voorgaande jaren. In tabel 52 in bijlage 2a staat het aantal uitzendkrachten per fase en ministerie. Dit is gebaseerd op data van het vierde kwartaal van 2023.

Organisatieomvang\*



Tabel 9 Aantal uitzendkrachten werkzaam in het vierde kwartaal<sup>1</sup>

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal	6.557	6.276	6.406	5.882	5.526

<sup>1</sup> Voor bijna alle raamovereenkomsten van het Rijk voor de inhuur van uitzendkrachten geldt de uitzend-cao van de brancheorganisatie Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU). We werken met de fases A, B en C.

Fase A: Deze fase duurt 52 weken. Op de arbeidsovereenkomst kunnen bijzondere bepalingen van toepassing zijn. Onder meer over het einde van de arbeidsovereenkomst.

Fase B: Deze fase duurt drie jaar. In deze periode zijn maximaal zes arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd met de uitzendkracht mogelijk.

Fase C: De uitzendkracht heeft een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

\* Uitzonderingen organisatieomvang: de Hoge Raad is in de cijfers meegenomen.

Bron: Inventarisatie.

## 1.2 Voortgang focuspunten

### 1.2.1 Algemeen beeld strategisch personeelsbeleid

Het Rijk is een grote werkgever met veel verschillende onderdelen. Het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 (SPB2025) vormt het rijksbrede kader voor al deze onderdelen. Centraal staat het aantrekkelijk werkgeverschap voor huidige en potentiële medewerkers.

De focuspunten uit het rijksbrede personeelsbeleid zijn:

1. Profileren en positioneren: inspelen op de krappe arbeidsmarkt door de Rijksoverheid te beschrijven als uniek 'bedrijf'. Een bedrijf waar mensen veelzijdig, uitdagend en leerzaam werk kunnen doen voor Nederland.

2. Het Rijk als inclusieve organisatie: inzetten op een inclusieve overheidsorganisatie met divers samengestelde teams en diversiteit in de hogere schalen.
3. De mens centraal: een goede werkgever door inzet op persoonlijke ontwikkeling en moderne arbeidsvoorwaarden.
4. Wendbare medewerker en organisatie: inspelen op veranderingen door medewerkers flexibeler in te zetten en door andere manieren van werken en organiseren te ontwikkelen.
5. Permanent ontwikkelen: voortdurende ontplooiing en (informeel) leren.
6. De werkbeleving staat voorop: een gezonde werkomgeving en een open cultuur waar medewerkers zich veilig en vitaal voelen.
7. Publiek leiderschap: leidinggevend ontwikkelen een wederkerige arbeidsrelatie met hun medewerkers. Ze hebben een gedeelde verantwoordelijkheid om hen te ondersteunen in hun loopbaanoriëntatie.

In de volgende paragrafen beschrijven we wat er in 2023 met deze focuspunten is gebeurd.

### 1.2.2 Het Rijk profileert zich als aantrekkelijke werkgever

#### Ontwikkelingen arbeidsmarkt

Ook het Rijk kampt in 2023 met de gevolgen van de krappe arbeidsmarkt. Er is een grote behoefte aan nieuwe medewerkers die lastig is in te vullen. Deze behoefte komt door een groei in het aantal vacatures die veroorzaakt wordt door de maatschappelijke opgaven waar het Rijk voor staat. Door de krapte op de arbeidsmarkt én de uitstroom door pensionering en externe mobiliteit is het voor het Rijk nog belangrijker om huidig personeel te behouden. Voor het werven van nieuw personeel en het behouden van huidig personeel is een sterk en aantrekkelijk werkgeversmerk belangrijk.

In het derde en vierde kwartaal van 2023 heeft daarom weer een rijksbrede (arbeidsmarktcommunicatie)campagne plaatsgevonden. Deze campagne is zichtbaar op platformen als Facebook, LinkedIn, Instagram, Youtube en op apps en websites als nos.nl, rtlnieuws.nl, nu.nl en vele andere. De campagne zorgde voor ongeveer 400.000 extra bezoeken op de vacaturesite [Werken voor Nederland](#). Ook het aantal geïnteresseerden en volgers op sociale media nam verder toe. Het aantal volgers op LinkedIn steeg van 125.000 in 2020 tot 320.000 in 2023. Het aantal volgers op Facebook en Instagram ligt met ruim 70.000 volgers echter een stuk lager. We zetten sociale media gericht in om bepaalde doelgroepen te bereiken en te informeren over bijvoorbeeld carrièremogelijkheden en (online) events.

We werken aan een meer inclusieve benadering in de huidige (zeer) krappe arbeidsmarkt. Daarbij gebruiken we nieuwe manieren van werven en selecteren. Denk aan talentgericht werven. Bij talentgericht werven staan de kwaliteiten van de kandidaat centraal in plaats van de opleidings- en ervaringseisen van een functie. Daarnaast zijn in 2023 rijksbrede maatregelen uitgewerkt voor breed werven en objectief selecteren. Dit is beschreven in de brief aan de Tweede Kamer van 23 februari 2023<sup>4</sup>.

#### Gepubliceerde vacatures

In 2023 publiceerde het Rijk ruim 32.000 vacatures op de interne vacaturesite Mobiliteitsbank en de externe vacaturesite [Werken voor Nederland](#). In vergelijking met 2022 is het gemiddeld aantal nieuwe vacatures minder

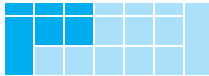
<sup>4</sup> Kamerstukken II, 2022/23, 31490, nr. 327.



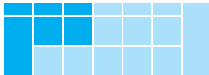
sterk gegroeid (in 2022 een stijging van 40 procent, in 2023 een stijging van 5,1 procent). Relatief grote groei was te zien bij organisaties in de vakgebieden orde, vrede en veiligheid. Zo is bij Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), Defensie burgermedewerkers, de Rechtspraak en het Openbaar Ministerie het aantal nieuwe vacatures flink toegenomen.

Daarnaast zijn er ook nog steeds veel vacatures in de vakgebieden ICT, Juridisch, Administratief/Secretarieel en Financieel/Economisch. Ten opzichte van 2022 steeg het aantal vacatures in de vakgebieden ICT met 14,2 procent, Administratief/Secretarieel met 26,5 procent, Juridisch met 31,4 procent, Orde/vrede/veiligheid met 53,2 procent en Fiscaal met 8,3 procent ten opzichte van 2022. Sinds 2017 richt het Programma Versterking HR ICT Rijksdienst zich specifiek op het vakgebied ICT. Hierdoor proberen we op de langere termijn voldoende (eigen) I-capaciteit, I-kennis en I-kunde in huis te krijgen.

Organisatieomvang



Organisatieomvang

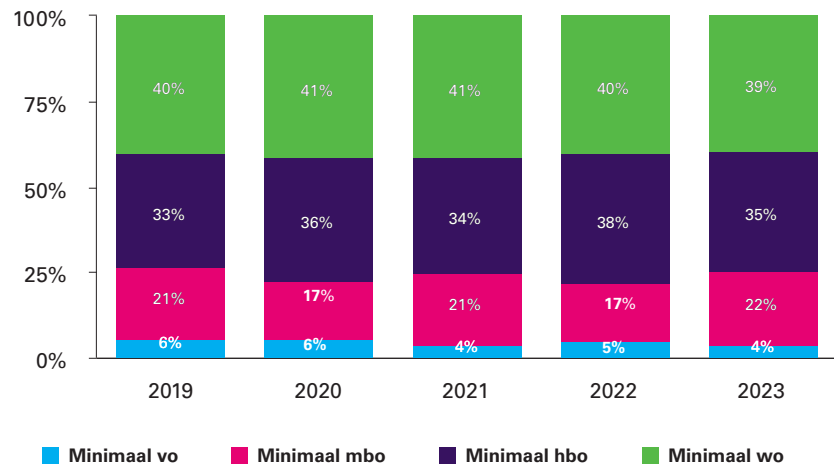


Tabel 10 Aantal vacatures

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal vacatures	16.681	16.522	21.832	30.567	32.139

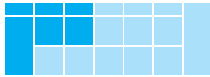
Bron: O&P Rijk.

Figuur 11 Aandeel vacatures naar opleidingsniveau

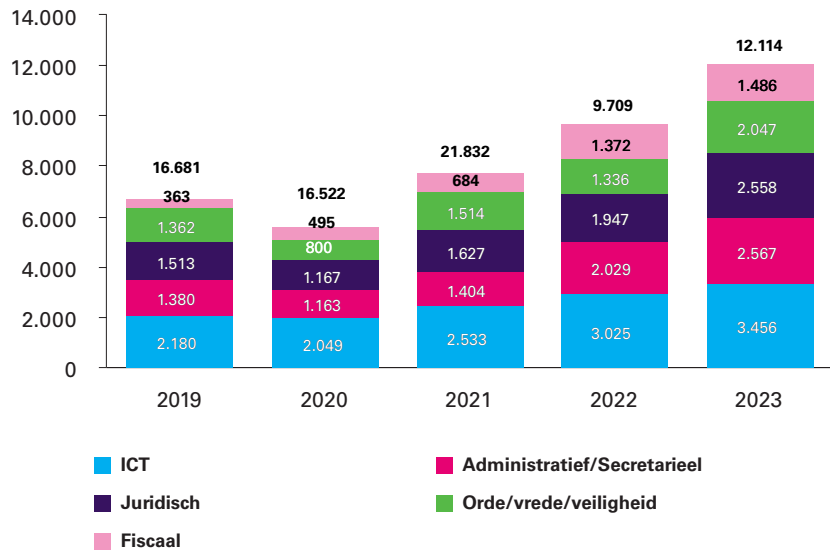


Bron: O&P Rijk.

#### Organisatieomvang



**Figuur 12 Aantal vacatures naar top 5 vakgebieden**

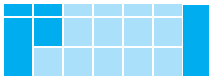


Bron: O&P Rijk.

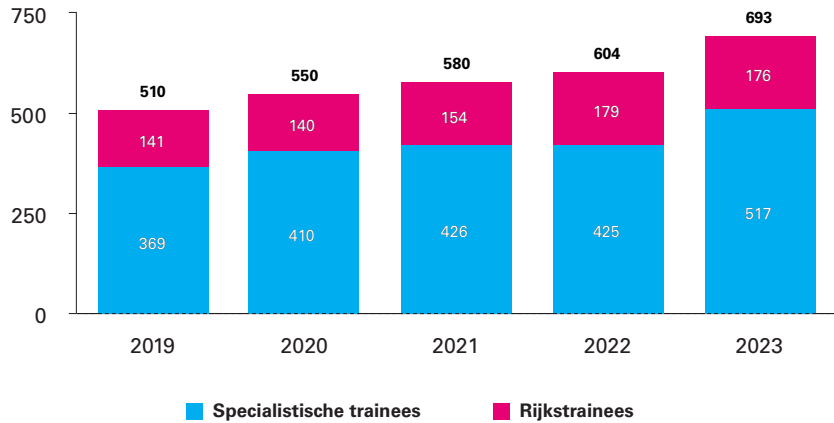
#### Instroom starters (inclusief trainees)

In het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 staat onder meer de wens om het aandeel jongeren binnen het Rijk te vergroten. Daarom is in 2023 verder ingezet op de ontwikkeling en invulling van het rijksbrede studenten- en startersbeleid. Hieronder valt de inrichting van Rijks-campusrecruitment. Dit richt zich op samenwerking met mbo-, hbo-, en wo- onderwijsinstellingen en op de werving van stagiairs en starters. Naast het algemene Rijkstraineeprogramma zijn er traineeprogramma's die zich richten op specifieke vak- en kennisgebieden. Denk hierbij aan data en ICT, inkoop, rijksvastgoed of financiën. De Starterspool Communicatie bestond in 2023 uit 13 medewerkers. Ongeveer 32 mensen startten in 2023 met het New Professionals-programma. Het totaal aantal trainees steeg met 14,7 procent (604) ten opzichte van 2022.

Organisatieomvang\*



**Figuur 13 Aantal trainees naar categorie** <sup>1,2</sup>



1 Het AMID-traineeship is in eerdere jaren niet opgenomen. In 2023 is het aantal onder de ICT-traineeships van de Belastingdienst voor de jaren 2021 en 2022 aangepast. Hierdoor verschillen de totalen ten opzichte van de eerdere JBR's.

2 In 2022 was het aantal Rijkstrainees inclusief 16 hbo-trainees en in 2023 inclusief 21 hbo-trainees.

\* Uitzonderingen organisatieomvang: onder het Traineeship (Rijks)inkoopprofessionals zijn in 2023 twee trainees gestart bij Defensie en één bij de gemeente Den Haag. Onder het Rijks I-traineeship zijn in 2023 vier trainees geplaatst bij Defensie en is één trainee gestart op een opdracht bij de Politie. Onder het AMID-traineeship is in 2023 één trainee geplaatst buiten de Rijksoverheid. Onder het Financial traineeship zijn in 2023 11 trainees geplaatst bij Defensie en twee bij de Politie. Onder het Rijkstraineeprogramma zijn in 2023 tien trainees gestart bij Defensie.

Bron: Inventarisatie.

### Instroom stagiairs

Vanaf 2020 was er vooral voor mbo-studenten een (landelijk) tekort aan stageplekken door de coronacrisis. Inmiddels laat het aantal stagiairs bij het Rijk weer een lichte stijging zien en staat dit weer op het peil van voor de coronacrisis. In 2023 steeg het aantal stagiairs en begonnen uiteindelijk 4.103 studenten aan een stagetraject. Ten opzichte van 2022 steeg het aantal stages met 13,2 procent. Hierbij nam vooral het aantal mbo- en hbo-stagiairs flink toe.

Organisatieomvang



**Tabel 11 Aantal stagiairs naar opleidingsniveau**

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
mbo	905	601	627	787	913
hbo	1.519	1.454	1.371	1.358	1.607
wo	1.994	1.436	1.406	1.480	1.581
Opleidingsniveau onbekend	2	3	0	1	2
<b>Totaal</b>	<b>4.420</b>	<b>3.494</b>	<b>3.404</b>	<b>3.626</b>	<b>4.103</b>

Bron: O&P Rijk.

### 1.2.3 Het Rijk is een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams

Voor het goed functioneren van het Rijk is een gezonde mix van verschillende perspectieven, achtergronden, oriëntaties en kennis belangrijk. Daarbij gaat het altijd om een combinatie van diversiteit én inclusie. Hiermee bedoelen we een diversiteit aan medewerkers en ruimte voor ieders eigenheid. Dit betekent dat medewerkers actief betrokken en opgenomen worden, zichzelf kunnen zijn, zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen en zich in een veilige omgeving kunnen ontwikkelen, zonder uitsluiting, discriminatie, pesten of intimidatie. Variatie in visies en oplossingen is belangrijk; dit leidt immers tot creativiteit en innovatie, betere resultaten en passende oplossingen.

Bij een divers samengesteld personeelsbestand gaat het om de zichtbare en onzichtbare verschillen tussen medewerkers. Medewerkers moeten die verschillen ook kunnen en durven tonen. Dat zijn bijvoorbeeld verschillen in gender, opleidingsachtergrond, culturele achtergrond, leeftijd, persoonlijkheid, seksuele gerichtheid, gezondheid en arbeidsmogelijkheden als gevolg van een beperking. Elk ministerie is verschillend van samenstelling en heeft zijn eigen uitdagingen op het gebied van diversiteit. Daarom legt ieder ministerie eigen accenten in de aanpak.

Het Rijk zet zich voortdurend in voor de doorontwikkeling naar een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams. We hebben daarvoor onder meer onderstaande acties uitgevoerd:

- Aanbod van trainingen voor inclusief werven en selecteren. Doel hiervan is het wervings- en selectieproces te verbeteren en (onbewuste) vooringenomenheid te verminderen.
- Uitwerking rijksbrede maatregelen voor breed werven en objectief selecteren, zoals aangekondigd in de brief aan de Tweede Kamer van 23 februari 2023<sup>5</sup>.
- Uitvoeren programma's en trainingen voor de ontwikkeling van personeel. Met aandacht voor zowel diversiteit aan achtergronden/perspectieven als diversiteit en inclusie. Zo is het talentontwikkelprogramma Cross-Coaching doorontwikkeld. Dit programma richt zich op het uitwisselen van ervaringen en visies tussen medewerkers met diverse achtergronden.
- Feedback ophalen vanuit organisaties via medewerkeronderzoeken, exitgesprekken en (kwalitatief) onderzoek. De uitkomsten van deze monitors en onderzoeken dragen bij aan het lerend vermogen van de organisaties en passend beleid.
- Activiteiten die enerzijds het bewustzijn vergroten op het gebied van discriminatie, ongewenst gedrag en racisme en anderzijds inzicht geven in het belang van diversiteit en inclusie en sociale veiligheid op de werkvloer. Een voorbeeld is de samenwerking tussen ministeries tijdens de zogenoemde Diversity Week.
- Een interdepartementale werkgroep is bezig met het realiseren van de afspraken uit het VN-Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap<sup>6</sup> via personeelsbeleid. Het doel van de werkgroep is het toegankelijk maken van de processen voor in-, door- en uitstroom en voor behoud van medewerkers.

### **Genderdiversiteit**

Voor een divers en inclusief personeelsbeleid is gelijkwaardigheid van medewerkers een belangrijk uitgangspunt. Ook op het gebied van gender.

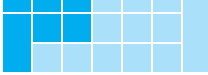
#### **Doelstelling**

De ministeries en uitvoeringsorganisaties streven naar 45 procent tot 55 procent vrouwen in de (sub)top in 2026. Hierbij gaat het om schaal 15 en hoger.

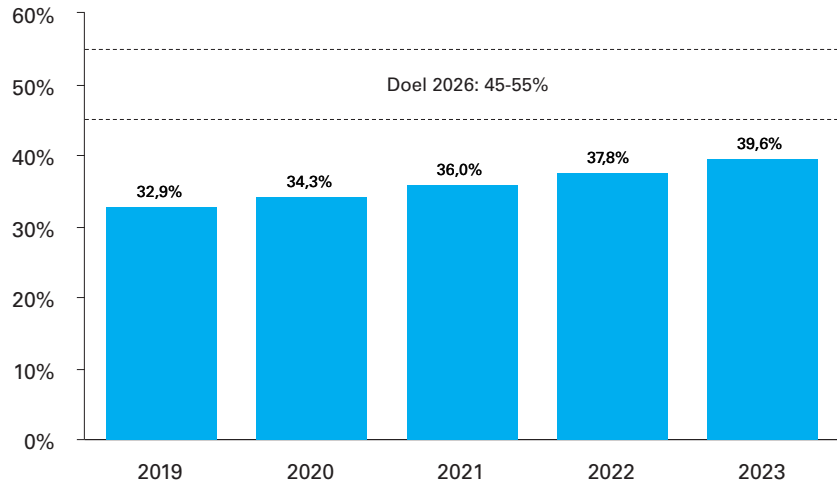
<sup>5</sup> Kamerstukken II, 2022–2023, 31 490 nr. 327.

<sup>6</sup> [wetten.nl - Regeling - Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap - BWBV0004045 \(overheid.nl\)](https://wetten.nl - Regeling - Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap - BWBV0004045 (overheid.nl)).

#### Organisatieomvang



**Figuur 14 Aandeel vrouwen in salarisschaal 15 of hoger**



Bron: O&P Rijk.

#### Ontwikkeling

Er is een stijgende lijn te zien in het aandeel vrouwen in de (sub)top van 1,8 procentpunt.

#### Activiteiten 2023

- We zetten diverse instrumenten in om gelijke behandeling van medewerkers te bevorderen die ook impact hebben op de bevordering van genderdiversiteit. Zie het overzicht van activiteiten in 2023 aan het begin van paragraaf 1.2.3.
- Een maatregel specifiek voor genderdiversiteit is dat altijd een vrouw deelneemt aan de sollicitatiecommissies voor de salarisschalen 14 en hoger.

#### Definitie en omvang

We definiëren de top als de schalen 16-19 en de subtop als schaal 15. Het gaat hierbij om functies binnen en buiten de Algemene Bestuursdienst. Er zijn geen data beschikbaar over non-binaire medewerkers.

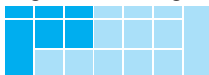
#### Culturele diversiteit

Het Rijk streeft naar een personeelsbestand dat representatief is voor de culturele diversiteit op de Nederlandse arbeidsmarkt.

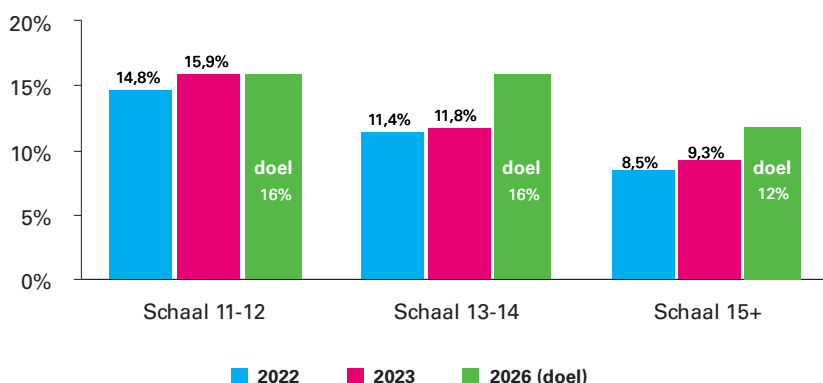
#### Doelstelling

Mede op basis van de meest recente data van de werkende beroepsbevolking<sup>7</sup> betekent deze ambitie een aandeel rijksambtenaren met een herkomst buiten Europa van 16 procent in de schalen 11-12 en 13-14, en 12 procent in de schalen 15 en hoger.

<sup>7</sup> Op basis van CBS- data 2022.



**Figuur 15 Aandeel rijksmedewerkers met buiten-Europese herkomst naar salarisschaalcategorie<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Omdat we de nieuwe definitie van het CBS aanhouden, kunnen we geen percentages van eerdere jaren weergeven.  
Bron: O&P Rijk, RvIG.

### Ontwikkeling

Er is een groei in aantallen en aandeel rijksambtenaren met een cultureel diverse herkomst. Het aandeel personen met een cultureel diverse herkomst in de werkende beroepsbevolking groeit echter sterker.

Het aandeel rijksmedewerkers met een herkomst buiten Europa groeit over de gehele linie licht binnen het totale personeelsbestand. Het aandeel groeide van 18,8 procent in 2022 naar 19,6 procent in 2023 (zie bijlage 2a, tabel 54).

Het aandeel medewerkers met een herkomst buiten Europa in de schalen 9 en 10 steeg ten opzichte van 2022 van 18,9 procent naar 20,4 procent. Het aandeel rijksmedewerkers met een buiten-Europese herkomst in de hoogste schalen is een blijvend aandachtspunt. In de schalen 11 en 12 steeg het aandeel naar 15,9 procent (een stijging van 1,1 procentpunt ten opzichte van 2022). In de schalen 13-14 steeg het aandeel van 11,4 naar 11,8 procent. In de schalen 15+ steeg het aandeel rijksmedewerkers met een herkomst buiten Europa met 0,8 procentpunt ten opzichte van 2022 (van 8,5 naar 9,3 procent).

### Activiteiten 2023

De activiteiten die aan het begin van paragraaf 1.2.3 zijn genoemd, dragen bij aan het bevorderen van diversiteit en inclusie in brede zin. En dus ook aan culturele diversiteit. Daarnaast is specifiek voor culturele diversiteit in 2023 een pilot gestart voor de toepassing van de Barometer Culturele Diversiteit van het CBS. Doel is om meer inzicht te krijgen in de culturele diversiteit binnen de rijksonderdelen en om vergelijkingen te kunnen maken met organisaties buiten het Rijk.

## Definitie en omvang

In 2022 is het Centraal Bureau voor Statistiek (CBS) overgegaan op een nieuwe definitie van diversiteit. Namelijk een definitie op basis van herkomst in plaats van migratieachtergrond. Het Rijk werkt nu met deze aangepaste definitie<sup>8</sup>.



## Banenafpraak voor mensen met een arbeidsbeperking

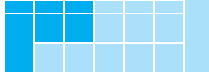
De Rijksoverheid wil een inclusieve werkgever zijn. Een belangrijk onderdeel van deze ambitie is het bieden van zinvol en duurzaam werk in een veilig werkklimaat voor de doelgroep banenafpraak.

Het is en blijft een belangrijke maatschappelijke opgave om ervoor te zorgen dat mensen met een arbeidsbeperking gelijkwaardig kunnen deelnemen aan de samenleving met betaald werk. Niet alleen kunnen ze hierdoor een gelijkwaardig bestaan opbouwen. Ook benutten we zo de talenten, mogelijkheden en het potentieel van deze doelgroep. Voor deze opgave blijft het Rijk zich inzetten. De Banenafpraak bestaat inmiddels ruim tien jaar. De organisatie Binnenwerk opereert rijksbreed en is een onderdeel van het ministerie van BZK. De organisatie richt zich op plaatsingen in teamverband met een vaste teamleider en individuele begeleiding van een jobcoach. Hiermee wordt specialistische begeleiding en maatwerk geboden.

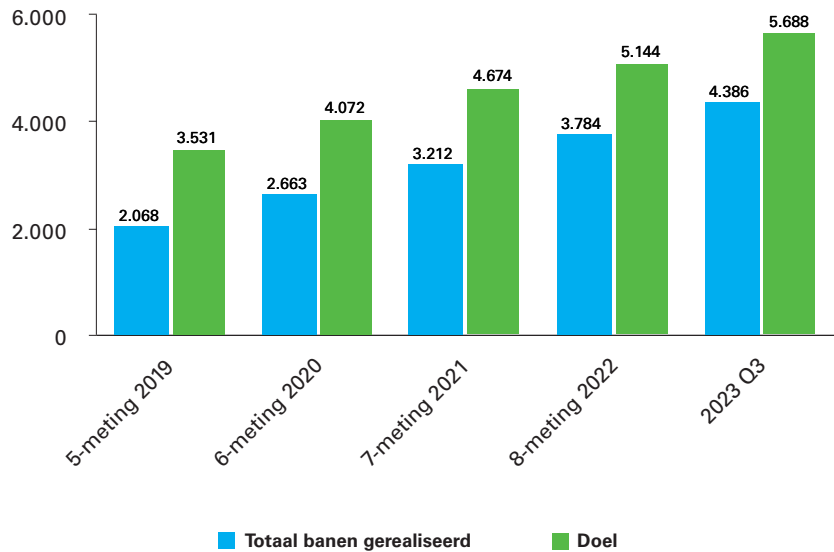
### Doelstelling

Doelstelling 2023 voor het derde kwartaal: 5.688 banen (voor het Rijk).

Organisatieomvang



**Figuur 16 Aantal voltijdswaardige banen van 25,5 uur voor medewerkers onder de Wet banenafpraak<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> De jaarmeting over 2023 is nog niet bekend. Daarom nemen we de stand van het derde kwartaal.  
Bron: O&P Rijk, UWV, Binnenwerk, contractpartijen, ministeries.

<sup>8</sup> Iemand is van Nederlandse herkomst als zowel de persoon zelf als beide ouders in Nederland zijn geboren. Voor de categorie 'Europa' gaat het om de Europese landen, waaronder Rusland en Cyprus, maar niet om Nederland, Turkije, Armenië en Georgië. Voor de categorie 'Buiten Europa' gaat het om de volgende landen en regio's: Turkije, Marokko, Suriname, NederlandseCariben (Aruba, Curaçao, Sint-Maarten, Bonaire, Sint Eustatius, Saba), Indonesië en Overig Buiten-Europa (overig Afrika, overig Azië, overig Amerika en Oceanië). Zie verdere uitleg op [website CBS](#).

## Ontwikkeling

In 2023 is het aantal gerealiseerde banen opnieuw gestegen. Dit betekent een realisatiepercentage van 77 procent ten opzichte van de doelstelling in het derde kwartaal van 2023. Dit is een stijging van 8 procentpunt ten opzichte van het realisatiepercentage in het derde kwartaal 2022 (70 procent). Hierbij gaat het om een breed scala aan functies. Naast het realiseren van directe banen droegen rijksorganisaties de afgelopen jaren ook indirect bij aan het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt. Ze fungeerden als springplank naar een carrière binnen en buiten het Rijk. Ook in teamverband is de rijksbreed opererende organisatie Binnenwerk weer hard aan de slag gegaan met het creëren van banen. In samenwerking met Binnenwerk zijn inmiddels ruim 800 banen gerealiseerd. Onder andere op het gebied van gebouwassistentie, archiefbewerking en bos- en natuurbeheer (in samenwerking met Staatsbosbeheer).

### Activiteiten 2023

- Om een extra impuls te geven aan de Banenafpraak<sup>9</sup> binnen het Rijk zijn eind 2022 aanvullend op de lopende initiatieven twee maatregelen aangekondigd:
  - centrale financiering;
  - het opbouwen van een netwerkorganisatie met focus op social return. In 2023 is bij een aantal ministeries gebleken dat met een centraal budget het realiseren van banen verder op gang kan worden gebracht. Ook de netwerkorganisatie is inmiddels van start gegaan. Doel hiervan is dat een gebundelde leveranciersaanpak bijdraagt aan de maatschappelijke opgave om de afstand tot de arbeidsmarkt voor onder andere mensen uit het doelgroepregister te verkleinen. Deze banen tellen op dit moment niet mee voor het quotum van de sector Rijk.
- Op 17 oktober 2023 is het wetsvoorstel vereenvoudigde banenafpraak aan de Tweede Kamer aangeboden<sup>10</sup>. Hierin staat onder andere dat het onderscheid tussen markt en overheid op termijn wordt opgeheven. Ook na invoering van deze wijziging blijft het Rijk zich inzetten voor de doelgroep binnen de Banenafpraak.
- In de voortgangsbrief Banenafpraak Rijk<sup>11</sup> is eind 2023 een hernieuwde focus voor de Banenafpraak binnen het Rijk aangekondigd. Deze focus ziet toe op drie thema's:
  - inrichten van een adequate begeleidingsstructuur;
  - inventariseren van kansrijke domeinen in samenwerking met Binnenwerk;
  - aanscherpen van de kwaliteit en duurzaamheid van de gerealiseerde banen.

### Definitie en omvang

De Banenafpraak is de wettelijke verplichting om banen te realiseren voor mensen die zijn opgenomen in het doelgroepenregister van het UWV. Met arbeidsparticipatie bedoelen we het streven naar het verkleinen van de ongelijkheid tussen mensen met en zonder arbeidsbeperking. Hiermee willen we de instroom van medewerkers met een arbeidsbeperking realiseren. De omvang is de realisatie van de Banenafpraak. Er zijn ook mensen met een arbeidsbeperking die niet onder de Banenafpraak vallen.

<sup>9</sup> Kamerstukken II, 2023-2024, 34352 nr. 309

<sup>10</sup> Kamerstukken II, 2023-2024, 36449 nr. 1

<sup>11</sup> Kamerstukken II, 2023-2024, 34352 nr. 309



Voor deze mensen proberen we wel banen te creëren, mede ingegeven door het VN-verdrag Rechten van personen met een handicap. Maar zij vallen in dit geval buiten de scope.

#### 1.2.4 Bij het Rijk staat de mens centraal

##### **Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie**

Het in 2022 afgesloten [cao-akkoord](#) loopt van 1 april 2022 tot en met 30 juni 2024. Daarin zijn met ingang van 1 april de bedragen van het aangepaste salarisgebouw met 3 procent verhoogd. Naast een loonsverhoging hebben medewerkers in april 2023 een eenmalige uitkering van 450 euro (bruto) ontvangen.

##### **Pilot duurzame cao Rijk**

In het cao-akkoord hebben werkgever Rijk en vakbonden een pilot afgesproken voor verduurzaming van de cao (pilot Duurzame cao Rijk). De pilot heeft twee doelen. Enerzijds een stap verder zetten in verduurzaming. Anderzijds werknemers betrekken bij de vormgeving van hun arbeidsvoorwaarden. De bedoeling is duurzame ideeën uit te proberen, om ze daarna als dat kan rijksbreed door te voeren. De pilot Duurzame cao Rijk is op 31 mei 2023 gestart. Sindsdien werken 14 rijksbrede teams ieder een innovatief idee uit dat geselecteerd is uit ruim 300 inzendingen. De teams doen dat volgens de [methode design voor duurzaam](#) die is afgeleid van het begrip design thinking. Het uitgangspunt is dat je ontwerpt vanuit gebruikersinzichten, zonder van tevoren te weten wat je gaat maken. Partijen willen zo aansluiten bij de behoeften van medewerkers. Afgelopen zomer experimenteerden de teams met hun ideeën in de praktijk. Op de Demodag op 4 oktober 2023 presenteerden de teams de resultaten. Tijdens de Demodag selecteerde een jury de volgende drie ideeën die doorgaan naar de volgende pilotfase:

1. Uitbreiding van het Individueel Keuzebudget (IKB) naar het Duurzame IKB: Stel het IKB open voor meer duurzame producten en diensten.
2. Ondersteun rijksambtenaren met trainingen om duurzame kansen en dilemma's bespreekbaar te maken. Juist ook als duurzaamheid niet in je functieprofiel staat, maar je hierover wel zorgen hebt of kansen ziet.
3. Efficiënter gebruik van kantoor en werkplekken. Van pieken op dinsdag en donderdag naar meer balans over de werkweek.

Deze ideeën worden verder getest en uitgewerkt om aan te bieden aan de onderhandelaars voor de nieuwe cao Rijk.

##### **Verduurzaming woning**

De vergoeding van de werkgever voor de inrichting van de thuiswerkplek mogen werknemers sinds 2023 ook besteden aan verduurzaming van de woning. De werkgever vergoedt eenmaal per vijf kalenderjaren maximaal 750 euro. Deze vergoeding kunnen medewerkers fiscaal vriendelijk aanvullen uit het IKB met 750 euro extra (totaal 1.500 euro). Denk aan voorzieningen die bijdragen aan energiebesparing (bijvoorbeeld isolatie), het verminderen van het verbruik van fossiele brandstoffen (bijvoorbeeld een warmtepomp) en het opwekken van hernieuwbare energie (bijvoorbeeld zonnepanelen). Maar ook klimaatbestendigheid- en biodiversiteitsmaatregelen (bijvoorbeeld regenpijp afkoppelen of een groen dak). Hiermee wordt gepoogd medewerkers te stimuleren tot investeringen in energiebesparing, duurzame energieopwekking en andere vormen van verduurzaming van de privéwoning.

### Afspraken voor medewerkers in roosterdienst

Meer dan 30 organisaties binnen het Rijk werken met roosterdiensten. Over medewerkers die regelmatig werken op andere tijden dan op maandag tot en met vrijdag tussen 8 en 18 uur zijn in de cao afspraken gemaakt. Per 2023 is de afspraak ingegaan om de toelagen voor deze medewerkers te verhogen. Daarnaast zijn in 2023 werkzaamheden gestart om de afspraken per 2024 voor te bereiden. Het gaat om de rijksbrede harmonisatie van de roostertoelagen en het invoeren van een nieuwe roostersystematiek. Hierdoor is voor de roostermedewerkers een betere werk-privébalans mogelijk.

### Leeftijdsregelingen afgebouwd

Sinds 2023 krijgen medewerkers als onderdeel van het IKB 64 IKB-uren boven op de wettelijke vakantie-uren. Dit IKB-verlof kunnen medewerkers flexibel gebruiken en onder andere over meerdere jaren opsparen. Dit sluit aan bij het uitgangspunt van partijen dat medewerkers verschillen in voorkeuren en omstandigheden en zelf keuzes willen maken. De IKB-leeftijdsuren en de regeling partiële arbeidsparticipatie senioren (PAS) zijn daarmee per 2023 vervallen. Voor verschillende groepen medewerkers geldt een overgangsrecht. Een deel van hen heeft kunnen kiezen voor (gedeeltelijk) behoud van de oude aanspraken in plaats van extra IKB-uren.

Organisatieomvang



Tabel 12 Eenmalige keuze nieuwe IKB-regeling of PAS (afbouw)regeling per 1-1- 2023<sup>1</sup>

Leeftijdsgroep	Aantal rijksmedewerkers	Aandeelkeuze PAS	Aandeel keuze IKB + automatisch IKB
45-49	16.660	4%	96%
50-56	27.366	19%	81%
57+	36.328	51%	49%
<b>Totaal</b>	<b>80.354</b>	<b>30%</b>	<b>70%</b>

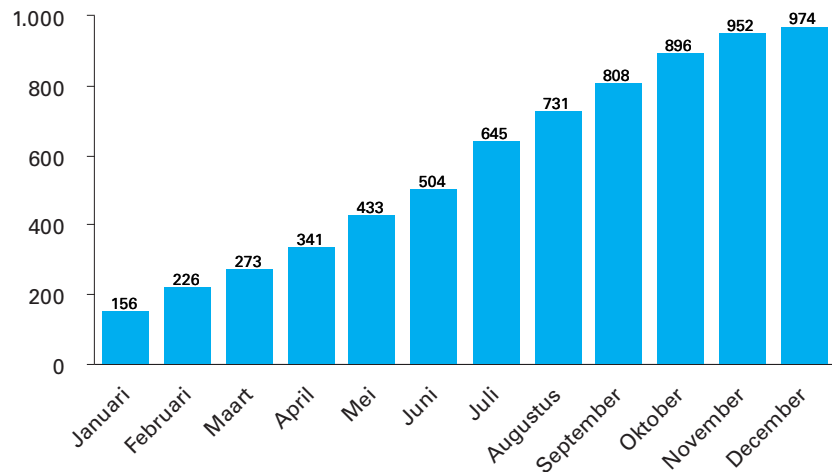
<sup>1</sup> Dit betreft de overgangsgroep rijksmedewerkers die op 1 september 2022 al in dienst waren en op 31 december 2022 45 jaar of ouder waren. Ongeveer 1.300 medewerkers komen dubbel voor, vanwege overplaatsing binnen het Rijk waarbij de keuze van het 'oude' dienstverband op het 'nieuwe' dienstverband is overgenomen.  
Bron: O&P Rijk.

### RVU-regeling

Medewerkers met 43 of meer dienstjaren die twee jaar voor de AOW-leeftijd zitten, kunnen sinds 2023 gebruikmaken van een RVU-regeling (Regeling voor Vervroegde Uittreding) van maximaal twee jaar. Ze moeten dan wel minimaal de laatste tien jaar bij de sector Rijk hebben gewerkt. De RVU-regeling is voor oudere werkenden voor wie het moeilijk is om door te werken tot het pensioen. Bijvoorbeeld omdat ze zwaar werk hebben. Naast deze generieke RVU-regeling kunnen werkgever en werknemer ook een individuele RVU overeenkomen. Deze individuele RVU is er voor twee situaties. Als de werknemer niet meer gezond zijn of haar pensioen kan halen maar niet aan de genoemde voorwaarden voldoet. Of als een regeling van drie jaar nodig is.



**Figuur 17 Aantal rijksmedewerkers dat gebruik maakt van RVU-regeling in 2023<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Cijfers over eerdere jaren zijn niet beschikbaar.  
Bron: Visma Idella.

### 1.2.5 Het Rijk is een wendbare organisatie met flexibele medewerkers

De maatschappelijke opgaven die het Rijk moet realiseren vragen om meer wendbaarheid en opgabegericht werken. De complexiteit en omvang van (grensoverschrijdende) opgaven zijn toegenomen. We verwachten daarom dat medewerkers meebewegen met de veranderende vragen en behoeften. Er moet dan een goede balans zijn tussen stabiliteit (capaciteit voor reguliere werkzaamheden) en flexibiliteit (capaciteit voor (rijks)brede opgaven).

Om een bepaalde mate van flexibiliteit en wendbaarheid te ondersteunen is in 2023 het vernieuwde detachingsproces van start gegaan. Dit proces standaardiseert detacheringen en maakt ze rijksbreed administratief makkelijker te regelen. Een maximale detachingsduur van één jaar blijft het uitgangspunt, zoals geformuleerd in het Strategisch Personeelsbeleid 2025. Een governance werkgroep monitort de naleving van eerder vastgestelde maatregelen. Naast de aandacht voor detacheringen is in 2023 een verkenning gestart naar hoe flexpools nog beter kunnen bijdragen aan een flexibelere en aantrekkelijke Rijksoverheid. Flexpools zijn groepen van medewerkers die binnen organisaties vanuit een centraal coördinatiepunt worden ingezet voor tijdelijke werkzaamheden. Het zijn instrumenten die we inzetten ter bevordering van de flexibele inzet en mobiliteit van (intern) personeel bij de Rijksoverheid.

### 1.2.6 Werknemers bij het Rijk ontwikkelen zich permanent

Rijksmedewerkers werken aan complexe en diverse opgaven en maatschappelijke thema's. Permanente ontwikkeling van rijksmedewerkers en een stimulerend leerklimaat zijn daarom belangrijk. Hiermee bedoelen we een leerklimaat waarin medewerkers zich zowel vakinhoudelijk als persoonlijk kunnen ontwikkelen, hun talenten kunnen ontplooiën en de mogelijkheid krijgen om te leren van ervaringen. Dit zorgt voor capabele

medewerkers die werkplezier ervaren en op korte en lange termijn inzetbaar blijven. We behouden en versterken hiermee onze positie als aantrekkelijke werkgever.

Het jaar 2023 stond in het teken van het verbeteren van de communicatie en de netwerken rondom leren en ontwikkelen. Zo heeft de rijksbrede Netwerkademie dit jaar een plek gekregen op de website Grenzeloos samenwerken. De Netwerkademie levert ondersteuning en leeractiviteiten voor ambtelijk vakmanschap en opgavegericht werken. Leer- en ontwikkelprofessionals en inhoudelijke professionals werken zo gezamenlijk over organisatiegrenzen heen in een groeiend lerend netwerk.

Daarnaast is dit jaar de implementatie van het Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening (KWIV) afgerond. Het raamwerk ondersteunt IV-professionals en managers binnen het Rijk bij de (door)ontwikkelmogelijkheden binnen en buiten het vakgebied. Door de indeling naar KWIV-profielen beschikken IV-professionals over specifieke I-routekaarten die ondersteuning bieden in de loopbaanontwikkeling. Bij het thema I-vakmanschap in hoofdstuk 3 gaan we nader in op de implementatie en doorontwikkeling van het KWIV.

### 1.2.7 Bij het Rijk staat de werkbeleving voorop

Het Rijk streeft naar een werkomgeving met een open cultuur waarin medewerkers gezond en veilig hun werk kunnen doen.

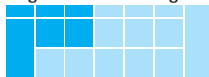
#### Verzuim en vitaliteit

In 2023 is de [Arbocatalogus Rijk](#) verder doorontwikkeld en aangeboden aan de Nederlandse Arbeidsinspectie. Om verzuim effectiever aan te pakken en zo mogelijk te voorkomen, hebben Bedrijfszorg en departementen stappen gezet om gerichtere dienstverleningsafspraken te maken. In 2023 daalde het verzuim naar 6,3 procent (ten opzichte van 6,5 procent in 2022).

Rijksbreed ligt de focus op preventie en het bevorderen van vitale medewerkers. Dit staat ook beschreven in het Strategisch Personeelsbeleid 2025. In het vitaliteitsbeleid is aandacht voor fysieke, mentale en sociaal-emotionele vitaliteit, als ook voor zingeving. Er ligt een rijksbrede visie en ambitie, zodat ministeries op dezelfde manier met vitaliteit aan de slag gaan.

Er zijn daarnaast rijksbrede acties. Bijvoorbeeld op het gebied van stoppen met roken, de overgang en mentale gezondheid. In 2023 zijn ook de eerste stappen gezet voor een inventarisatie van het meetbaar maken van vitaliteit. Het rijksbrede interne digitale platform Vitaliteit krijgt steeds meer vorm en lanceren we begin 2024.

Organisatieomvang



Tabel 13 Ziekteverzuim voortschrijdend jaargemiddelde

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Ziekteverzuim Rijk	5,6%	5,3%	5,5%	6,5%	6,3%
CBS >100 medewerkers	5,2%	5,4%	5,5%	6,3%	6,0%

Bron: O&P Rijk, CBS.

#### Integriteit en sociale veiligheid

Mensen zijn voor veel zaken afhankelijk van de overheid en moeten op de overheid kunnen vertrouwen. Dat maakt integriteit een belangrijk uitgangspunt voor het professioneel handelen van rijksmedewerkers,

oftewel ambtelijk vakmanschap. Integriteit is verbonden met alles wat de overheid doet. Integriteit en sociale veiligheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, zoals ook te lezen is in de resultaten over 2023.

### Resultaten 2023

- In 2023 is de nieuwe [ambtseed](#) voor rijksambtenaren geïntroduceerd. In 2024 wordt deze verder geïmplementeerd. De ambtseed is gemoderniseerd en het 'maatschappelijk belang' heeft een nadrukkelijke plaats gekregen in de nieuwe tekst.
- Het maatschappelijk belang is ook relevant in het ontwikkelen van een handreiking voor de rijksambtenaar en de toepassing van grondrechten. Mag een rijksambtenaar bijvoorbeeld kritiek uiten op het beleid van het eigen departement? En hoe ga je daarmee om als werkgever? De handreiking, die nog volop in ontwikkeling is, moet daar inzicht in geven op basis van de bestaande regels.
- Ambtenaren die zich uitspreken. Dat was precies het thema van de Week van de integriteit Rijksoverheid die eind november 2023 is georganiseerd. In 29 evenementen met als thema 'Spreek je uit' konden rijksambtenaren zich laten inspireren en trainen of zelf oefenen met integriteit. De Week van de integriteit wordt jaarlijkse georganiseerd voor alle medewerkers van de Rijksoverheid en bestaat uit een mix van online- en offline-activiteiten. Medewerkers kunnen de workshops nog enkele maanden terugkijken.
- Integriteit kun je trainen en oefenen. Daarom is in 2023 geïnvesteerd in het doorontwikkelen van de app over de Gedragscode Integriteit Rijk. Alle rijksambtenaren kunnen in die app de gedragscode in eenvoudige taal raadplegen en oefenen met uitdagende dilemma's. In de nieuwe versie kunnen zij ook informatie van hun eigen departement bekijken. De app is voor iedereen te downloaden in de App store of Play store.
- Samen met de vakbonden is gestart met de opzet van een interdepartementale integriteitscommissie. Medewerkers kunnen hier in de toekomst zonder drempels terecht met (vermoedens van) misstanden en integriteitsschendingen. De commissie komt bovenop de infrastructuur binnen het eigen departement.
- Er is gewerkt aan een interdepartementale klachtencommissie voor ongewenste omgangsvormen. Hiervoor is een uniforme regeling en één (extern) secretariaat in het leven geroepen. Dit garandeert een goede en uniforme behandeling van klachten van medewerkers.
- Het tegengaan van ongewenste omgangsvormen is noodzakelijk voor een werkomgeving die sociaal veilig is. Er is gewerkt aan een rijksbrede workshop sociale veiligheid voor teams en leidinggevenden.
- Bij de rijksoverheid is geen ruimte voor discriminatie en racisme. Er is onder andere een factsheet voor leidinggevenden ontwikkeld: Discriminatie en racisme op het werk – erkennen, herkennen en handelen. Daarnaast is in 2023 het interdepartementaal platform Aanpak racisme opgericht. Met de Personeelsenquête Rijk, waaruit blijkt dat een op de tien ambtenaren te maken heeft met discriminatie en racisme, hebben zowel bewindspersonen als ambtelijke top een statement afgegeven: discriminatie en racisme worden niet getolereerd.
- Het Kader vertrouwenspersonen voor de Rijksoverheid is geïmplementeerd. Het kader bevat kwaliteitseisen waar alle vertrouwenspersonen bij het Rijk aan moeten voldoen. Ook geeft het een heldere beschrijving van de positie en de bescherming van vertrouwenspersonen binnen de organisatie.

## Meldingen van integriteitsschendingen

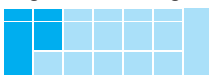
Afgelopen jaar zijn de eerste stappen gezet naar een nieuwe manier van verantwoording afleggen over integriteit. Zo vragen wij departementen niet langer naar het aantal betrokkenen, maar ook naar het aantal incidenten. Ook zijn meldingen van misstanden en integriteitsschendingen duidelijk gescheiden, omdat niet elke misstand een grondslag heeft in een integriteitsschending.

In tabel 14 gaat het over het aantal schendingen en niet over het aantal betrokkenen. Het valt op dat er meer schendingen dan betrokkenen zijn. Dat kan bijvoorbeeld komen omdat niet bij elke gevonden of gemelde schending een betrokkene in beeld is. Ook kan het zijn dat er sprake is van meerdere (vermoedelijke) schendingen door één betrokkene.

Meldingen van (vermoedens) van misstanden kunnen ons helpen ons werk als overheid beter te doen. Daarom is de uitvraag bij de departementen naar (vermoedelijke) misstanden uitgebreid.

In de komende jaren worden de gegevens verder uitgewerkt. Zo gaan we inzichtelijk maken hoe lang een onderzoek duurt. Verder kunnen we andere kengetallen laten zien die te maken hebben met integriteit. Denk aan klachten over ongewenste omgangsvormen of andere gebeurtenissen die indicatief zijn voor integriteit. We ondersteunen departementen hierbij, zodat de gegevens zo nauwkeurig mogelijk worden bijgehouden.

Organisatieomvang



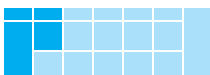
Tabel 14 Aantal integriteitsschendingen naar type<sup>1</sup>

Jaar	2023
Financiële schendingen (in de zakelijke sfeer)	33
Misbruik positie en belangenverstrengeling	51
Lekken en misbruik en/of achterhouden van en/of ongeoorloofd omgaan met informatie	79
Ongepaste communicatie	21
Misbruik bevoegdheden	24
Misbruik geweldsbevoegdheid	5
Ongewenste omgangsvormen	184
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	205
Ongepaste gedragingen in privé-sfeer	86
<b>Totaal</b>	<b>688</b>

<sup>1</sup> Eerdere jaren kunnen niet worden weergegeven omdat integriteitsschendingen dit jaar voor het eerst zijn uitgevraagd.

Bron: Inventarisatie.

Organisatieomvang



Tabel 15 Aantal betrokkenen bij aangetoonde integriteitsschendingen naar type

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Financiële schendingen (in de zakelijke sfeer)	33	27	21	12	17
Misbruik positie en belangenverstrengeling	29	21	12	19	18
Lekken en misbruik en/of achterhouden van en/of ongeoorloofd omgaan met informatie	39	50	42	20	38
Ongepaste communicatie	15	12	29	17	14
Misbruik bevoegdheden	11	11	7	6	15
Misbruik geweldsbevoegdheid	5	11	9	10	3
Ongewenste omgangsvormen	84	55	79	98	89
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	185	181	144	86	139
Ongepaste gedragingen in privé-sfeer	169	137	62	44	58
<b>Totaal</b>	<b>570</b>	<b>505</b>	<b>405</b>	<b>312</b>	<b>391</b>

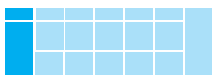
Bron: Inventarisatie.

### Meldingen van misstanden

Misstanden kunnen een relatie hebben met een integriteitsschending, maar dat is niet per definitie het geval. Een misstand kan ontstaan door beleid, het falen van een systeem of juist doordat regels wel gevolgd zijn maar later ondeugdelijk bleken te zijn. Daarom worden de misstanden voortaan apart van de integriteitsschendingen gepresenteerd. Wel geven we in bijlage 2a, tabel 60 alsnog het aantal betrokkenen weer. Deze hebben betrekking op (vermoedens van) misstanden waar er wel sprake was van een aanwijsbaar persoon met een (mogelijk) verwijtbare invloed op het ontstaan van de (mogelijke) misstand.

In de onderstaande tabellen is te zien dat het aantal (vermoedens van) misstanden is gestegen. De [Wet bescherming klokkenluiders](#) trad op 18 februari 2023 in werking. Daarmee hebben werkgevers, waaronder het Rijk, een grotere verantwoordelijkheid om alert te zijn op vermoedens van misstanden die ze vervolgens zorgvuldig moeten behandelen. Die alertheid, gecombineerd met een verbeterde registratie, heeft mede geleid tot onderstaande stijging.

Organisatieomvang  
Tabellen 16 en 17



**Tabel 16 Aantal niet aangetoonde misstanden volgens de Wet bescherming klokkenluiders**

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Schending of een gevaar voor schending van een wettelijk voorschrift of van interne regels	1	1	4	4	4
Gevaar voor de volksgezondheid, voor de veiligheid van personen, voor de aantasting van het milieu	1	0	0	0	0
Het laten ontstaan van een gevaar voor het goed functioneren van de openbare dienst of een onderneming	1	0	0	0	3
Schending of een gevaar voor schending van het Unierecht	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>

\* Uitzonderingen organisatieomvang: deze cijfers zijn exclusief Rechtspraak.  
Bron: Inventarisatie.

**Tabel 17 Aantal aangetoonde misstanden volgens de Wet bescherming klokkenluiders**

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Schending of een gevaar voor schending van een wettelijk voorschrift of van interne regels	0	0	1	0	0
Gevaar voor de volksgezondheid, voor de veiligheid van personen, voor de aantasting van het milieu	1	0	0	0	0
Het laten ontstaan van een gevaar voor het goed functioneren van de openbare dienst of een onderneming	1	0	0	0	1
Schending of een gevaar voor schending van het Unierecht	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

\* Uitzonderingen organisatieomvang: deze cijfers zijn exclusief Rechtspraak.  
Bron: Inventarisatie.

### 1.2.8 Leidinggevenden bij het Rijk werken aan de ontwikkeling van organisatie en medewerkers

Leidinggevenden bij het Rijk hebben een veeleisende functie. Ze dienen de publieke zaak in een complexe omgeving. Samenleving, politiek, media en de eigen ambtelijke organisatie spelen daarin hoofdrollen. Leidinggevenden zijn daarnaast heel belangrijk voor medewerkers. Ze komen elkaar op alle vlakken tegen: bij sollicitaties, bij personeelsgesprekken en bij de uitoefening van een functie. Leidinggevenden spelen een cruciale rol in het creëren van sociale veiligheid, een prettige werksfeer en een vitaal en goed functionerend team. Het werkplezier van medewerkers en de

aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever hangen hier in belangrijke mate mee samen. De grote uitdaging is deze werkgeversrol te combineren met het werken aan maatschappelijke opgaven.

Al deze aspecten komen samen in de leergang Beginnend Leidinggevende Rijksoverheid. Deze leergang startte eind 2022. In 2023, het eerste volle jaar van de leergang, namen 340 leidinggevenden deel.

De leergang leidt op tot goed toegeruste en gekwalificeerde leidinggevenden. Vanuit theorie en praktijk werkt een beginnend leidinggevende aan brede basisvaardigheden en kennis die binnen de Rijksoverheid nodig zijn. Daartoe behoren vaardigheden en kennis op het gebied van management, persoonlijk leiderschap, systemen, wet- en regelgeving, P-dossiers en financiële (begrotings-)aspecten. De leergang speelt in op actuele ontwikkelingen die voor leidinggevenden essentieel zijn om te weten en/of te beheersen. De leergang is bestemd voor rijksambtenaren in hun eerste leidinggevende functie binnen de Rijksoverheid. Ze mogen maximaal twee jaar ervaring hebben in die rol. Ze zijn werkzaam als operationeel manager (salarisschalen 8-11) of als middenmanager (salarisschalen 12-15) en hebben P-verantwoordelijkheid in P-Direkt. Elke maand - met uitzondering van juli en augustus - starten er twee nieuwe leergroepen voor maximaal 15 deelnemers per groep.

### **Algemene Bestuursdienst**

De Algemene Bestuursdienst (ABD) bestaat uit de hoogste managementfuncties bij de departementen. Het gaat om lijnmanagers en bepaalde project- en programmamanagers in schaal 15 en hoger. De ABD is onderverdeeld in drie groepen en bestond op 31 december 2023 uit 1.966 functies:

- Topmanagementgroep (TMG): (plaatsvervangende) secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal, managers van grote uitvoerende diensten, directeuren van planbureaus en enkele hiermee gelijkgestelde functies.
- ABD-topmanagerfuncties (schaal 16-18): directeuren, programmadirecteuren en vergelijkbare managementfuncties bij de ministeries.
- ABD-managerfuncties (schaal 15): afdelingshoofden, divisiehoofden, projectmanagers en vergelijkbare managementfuncties bij de ministeries.

Het directoraat-generaal ABD is de management development organisatie van de Rijksoverheid. De organisatie ondersteunt de ministeries bij de werving en selectie van functies in de Algemene Bestuursdienst. Daarnaast biedt het ABD een ontwikkelaanbod op het gebied van leiderschaps- en talentontwikkeling voor ambtenaren in de top van de Rijksoverheid. Voor een goed functionerende overheid is het belangrijk dat we (top)managers hebben die toegerust zijn voor de specifieke maatschappelijke opgaven van vandaag en morgen. Het directoraat-generaal ABD draagt hieraan bij door samen met de ministeries te zorgen voor een goede match tussen de (top)manager, de opgave van de organisatie en het team waarin hij of zij werkt.

Het directoraat-generaal ABD begeleidt jaarlijks een groot aantal wervings- en selectieprocedures. Dit leidde in 2023 tot 415 nieuwe ABD-benoemingen. Gemiddeld kwam 25 procent van buiten het Rijk (zie bijlage 2a tabel 62). 164 mensen hebben een ABD-functie verlaten voor een functie buiten de ABD of zijn met pensioen gegaan. De gemiddelde functieduur bij vertrek uit de functie in 2023 was 4,6 jaar (zie bijlage 2a tabel 65).



### Ontwikkeling ABD-stelsel

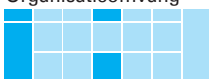
De afgelopen jaren zijn er verschillende veranderingen in gang gezet bij het ABD-stelsel. Doel hiervan is om te zorgen dat het ABD-stelsel blijft bijdragen aan de kwaliteit van de top van de Rijksoverheid en blijft aansluiten bij de maatschappelijke ontwikkelingen. In 2023 is onder meer gewerkt aan het vergroten van domeinspecifieke kennis en een langere functieduur in de ambtelijke top. Dit wordt nadrukkelijker meegenomen in de werving, selectie en ontwikkeling van topambtenaren. Vooral het succes van de inspanningen voor een langere functieduur zullen pas de komende jaren te zien zijn. De resultaten zijn immers pas zichtbaar op het moment dat ambtenaren hun ABD-functie verlaten.

Eind 2023 heeft een externe visitatiecommissie de werking van de ABD onderzocht. Het eindrapport is aan de Tweede Kamer aangeboden<sup>12</sup>.

### Rijksbrede visie op publiek leiderschap

De rijksbrede visie op publiek leiderschap is de basis voor de wervings- en selectieprocedures en het leer- en ontwikkelaanbod voor publieke leiders bij de ABD. De visie biedt handvatten voor het handelen van publieke leiders bij de Rijksoverheid. Werken aan complexe (maatschappelijke) opgaven vraagt dat (top)managers actief samenwerken en weten én aanvoelen wat er in de samenleving speelt. Ook moeten ze intrinsiek gemotiveerd zijn om het goede te doen. Daarnaast is het essentieel dat een publiek leider kan reflecteren. Zowel op het eigen functioneren als op het functioneren van de organisatie en het domein waarvoor hij of zij verantwoordelijk is.

Organisatieomvang



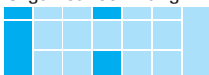
Tabel 18 Aantal ABD-functies naar soort<sup>1</sup>

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
TMG	88	94	96	102	103
ABD-topmanager	517	615	643	668	682
ABD-manager	796	830	1.031	1.102	1.181
<b>Totaal</b>	<b>1.401</b>	<b>1.539</b>	<b>1.770</b>	<b>1.872</b>	<b>1.966</b>

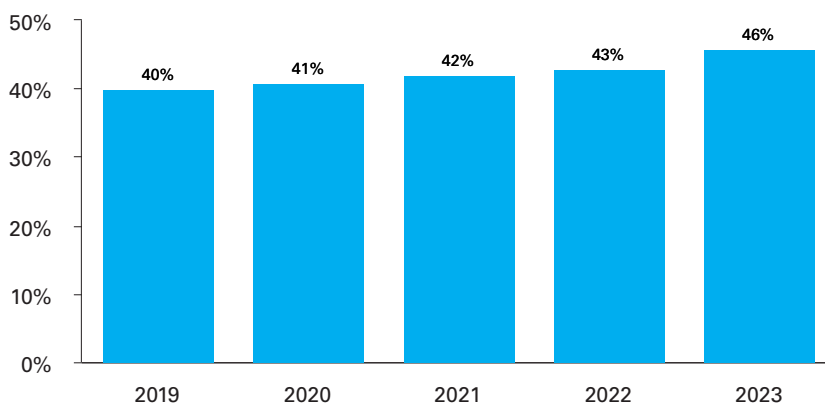
1 De Topmanagementgroep (TMG) bestaat uit de secretarissen-generaal, plaatsvervangend secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal, managers van grote uitvoerende diensten, directeuren van planbureaus en enkele hiermee gelijkgestelde functies.

Bron: DG ABD.

Organisatieomvang



Figuur 18 Aandeel vrouwen in de ABD



Bron: DG ABD.

<sup>12</sup> Kamerstukken II, vergaderjaar 2023-2024, 31490 nr.335.

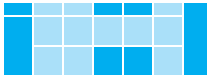
## Topformatie

De ministeries stellen in overeenstemming met de minister van BZK de formatie van functies in de schalen 16 en hoger vast. Dit doen ze conform het [Coördinatiebesluit Organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen Rijksdienst](#). Het [Kader Topstructuur en Topfuncties Rijk 2017](#) en het Functie gebouw Rijk (FGR) zijn daarbij leidend. De ministeries rapporteren jaarlijks de wijzigingen in de topstructuur en leggen deze ter toetsing voor aan het ministerie van BZK. Het betreft de functies in de schalen 16, 17 en 18 en op niveau 19 (TMG).

In het najaar van 2022<sup>13</sup> heeft de Auditdienst Rijk (ADR) een evaluatie uitgevoerd naar het Kader Topstructuur en Topfuncties Rijk 2017. Aanleiding voor de evaluatie was dat het kader in 2022 inmiddels vijf jaar bestond. De ADR onderzocht of de stakeholders het kader begrijpen en toepassen en of het bijdraagt aan de doelstellingen van het topformatiebeleid. Mede naar aanleiding van de bevindingen van deze evaluatie wordt het kader geactualiseerd. Deze nieuwe versie wordt het Kader Topstructuur en Topfuncties Rijk 2023.

De cijfers over 2022 maken duidelijk dat de topformatie iets meer topfunctionarissen telt. De stijging bedraagt 2 procent ten opzichte van 2021. De stijging wordt vooral veroorzaakt door het grote aantal (39) functies waarvan het niveau nog niet definitief is bepaald. In februari 2024 stelde de staatssecretaris van BZK de topformatie van de ministeries vast per 31 december 2022. In totaal gaat het om 960 topfuncties.

Organisatieomvang\*



Tabel 19 Aantal rijksmedewerkers in topfuncties<sup>1,2,3</sup>

Jaar	2018	2019	2020	2021	2022
Aantal rijksmedewerkers	943	933	959	942	960
Met correctie Defensie <sup>3</sup>				917	935

1 De cijfers van topformatie lopen altijd een jaar achter. In 2023 worden de cijfers over 2022 verzameld, gefiatteerd en gepubliceerd.

2 De cijfers over 2020 zijn inclusief 33 functies waarvan het niveau nog niet definitief is bepaald. Bij 2021 gaat het om 41 functies; bij 2022 om 39 functies.

3 Over de cijfers van 2021 en 2022 heeft een correctie bij Defensie plaatsgevonden. Vanwege de implementatie Besturen Bij Defensie worden 25 functies niet langer toegerekend aan de Bestuursstaf. Hierdoor is het aantal over 2021 nu 917 (was 942) en over 2022 935 (was 960). Daarnaast is ten opzichte van de JBR 2022 over 2021 een correctie opgenomen vanwege een foutieve optelling.

\* Uitzonderingen organisatieomvang: alleen de directeuren bedrijfsvoering en directeur dienstverleningsorganisatie van het OM en de directeur Bedrijfsvoering van de Hoge Raad worden meegerekend.

Bron: O&P Rijk.

Tegenover de stijging van 2 procent bij de topformatie, staat een stijging met 5,2 procent (7.293 personen) van het totaal aantal rijksambtenaren van 2021 naar 2022.

<sup>13</sup> De cijfers van topformatie lopen altijd een jaar achter. In 2023 worden de cijfers over 2022 verzameld, gefiatteerd en gepubliceerd.

## 2 DUURZAAMHEID IN DE BEDRIJFSVOERING

### 2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de verduurzaming van de Rijksbedrijfsvoering. Het laat zien hoe ver de Rijksoverheid is met het behalen van de vastgestelde duurzame doelen. We hebben hierin een voorbeeldrol. Want wat wij op het gebied van duurzaamheid van de samenleving vragen, moeten we als Rijk ook zelf uitvoeren. Zo is het Rijk een grote opdrachtgever en kan het bij onder meer inkoop een cruciale rol spelen. En ook op de werkvloer kan elke ambtenaar bijdragen aan verduurzaming.

Tegelijk brengt onze omvang een grote impact met zich mee. Dat maakt verduurzaming om daarmee klimaatverslechtering tegen te gaan nóg belangrijker.

Zo zetten wij ons onder meer in voor het realiseren van een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030, gericht op klimaat, energie en mobiliteit. Daarnaast zetten we ons ook in voor het halveren van het primair grondstoffengebruik tegen 2030 en volledig overgaan naar circulair gebruik in 2050 met focus op circulariteit.

Samen streven we naar minder CO<sub>2</sub>-uitstoot, lager energieverbruik, minimalisatie van afval en verspilling en meer hergebruik. We willen ook betere kansen op werk voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en verbeterde arbeidsomstandigheden in de internationale productieketens waaruit de Rijksoverheid haar producten haalt. Doel in 2030 is dat we als Rijk netto geen broeikasgassen meer uitstoten, maximaal hergebruik van producten en grondstoffen realiseren, en verspilling minimaliseren. Dit doen we onder andere door zoveel mogelijk het energieverbruik te verminderen en gebruik te maken van duurzame energiebronnen.

Met onze inzet op klimaatneutraliteit en circulariteit leveren we als Rijk onze eigen bijdrage en vervullen we een voorbeeldfunctie. We verwachten veel van onze partners in de keten op het gebied van duurzaamheid en voelen ons verplicht om zelf ook zo duurzaam mogelijk te handelen. Door de CO<sub>2</sub>-prestatieladder toe te passen kunnen we onze voortgang meten. Deze aanpak helpt gestructureerd te werken aan duurzaamheid volgens de cirkel van Deming: 'Plan, Do, Check, Act' (PDCA). Hierdoor kunnen we voortdurend onze werkwijze evalueren en verbeteren.

Het formuleren van doelen en maatregelen, de uitvoering, monitoring en waar nodig bijsturing volgens een vaste structuur draagt bij aan een focus op duurzaamheid. Ook vergroot het onze bewustwording op dit gebied. Om onze voorbeeldfunctie te vervullen is het heel belangrijk dat duurzaamheid onderdeel is van al onze activiteiten (in onze dagelijkse praktijk). Uiteindelijk moet dit een automatische reflex worden. Hiervoor is het steeds weer herhalen van onze doelen en het uitleggen van onze duurzame werkwijze nodig. Onderdeel van dit proces is ook samen ontdekken en ontwikkelen. Duurzaamheid heeft impact op alle aspecten van onze dagelijkse praktijk. Van reizen en huisvesting tot communicatie, consumptie en inkoop. Elk van deze aspecten kent zijn eigen uitdagingen.

### **Zet ook de knop om**

Begin april 2022 is de campagne [Zet ook de knop](#) om gestart om mensen bewust te maken van de noodzaak energie te besparen. Dit vanwege de stijgende energiekosten en energieschaarste door de oorlog in Oekraïne. Op 17 oktober 2022 heeft het ministerie van EZK de campagne herstart met nieuwe energiebesparingstips. Ook heeft de campagne als doel het bewustzijn te verhogen om meer energie te besparen. Sinds het uitbreken van de oorlog in Oekraïne is er flink bespaard door Nederland. Met het herstarten van de campagne in 2023 willen we doorpakken met het besparen van energie. Ook in 2023 hebben we de ingezette lijn doorgezet met aanvullende acties. Hiermee willen we de gasreductie van 15 procent in de Rijksbedrijfsvoering die de Europese Commissie als doel heeft gesteld opnieuw realiseren voor deze winter (zie paragraaf 2.2.2).

## **2.2 Een klimaatneutrale bedrijfsvoering**

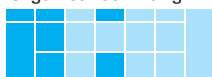
De Rijksoverheid wil in 2030 een klimaatneutrale bedrijfsvoering realiseren. De strategie om dit te bereiken richt zich op drie belangrijke pijlers:

- Het verminderen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot;
- De transitie naar hernieuwbare energiebronnen;
- Compensatie voor resterende CO<sub>2</sub>-uitstoot.

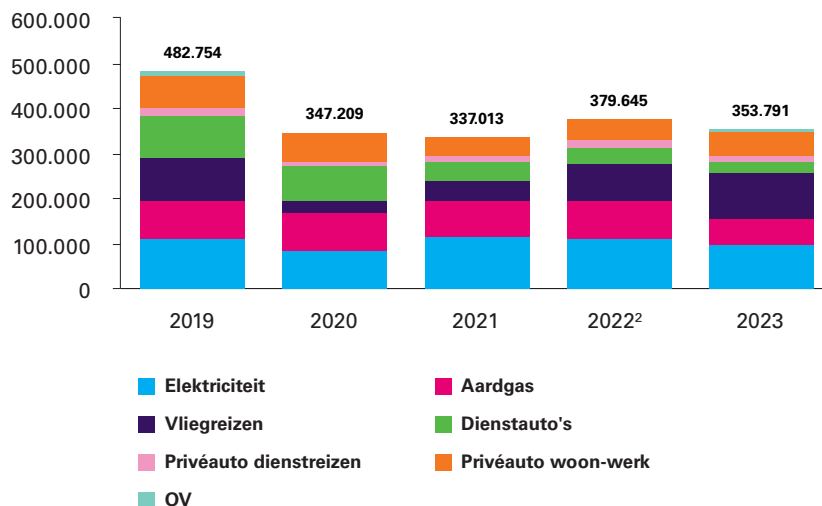
Het doel is om het gebruik van CO<sub>2</sub>-compensatie zoveel mogelijk te vermijden, zodat echte verduurzaming in de bedrijfsvoering kan plaatsvinden. Om dit te bereiken hebben we vastgelegd dat we de uitstoot van vervoer willen halveren, minder gas willen verbruiken en streven naar het gebruik van 100 procent hernieuwbare elektriciteit. Het interdepartementale programmteam [Denk Doe Duurzaam](#) dat in 2022 is opgericht, heeft de departementen hiermee in 2023 ondersteund.

In de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk rapporteren we aan de hand van de CO<sub>2</sub> - prestatieladdermethode. Deze methode maakt gebruik van een [lijst met vastgestelde emissiefactoren](#) om de voortgang te meten.

#### Organisatieomvang



**Figuur 19 Uitstoot Rijksbedrijfsvoering<sup>1</sup> in ton CO<sub>2</sub>**



1 Het energieverbruik van 10 procent van de rijksportefeuille is op het moment van vaststellen van deze rapportage nog niet bekend. Daarom extrapoleren we het verbruik voor de onbekende 10 procent. Doel van het Rijksvastgoedbedrijf is om de nauwkeurigheid van het energieverbruik (verder) te verbeteren. We hebben de uitstoot Rijksbedrijfsvoering in ton CO<sub>2</sub> met terugwerkende kracht aangepast aan de methodiek van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder. Het gasverbruik is inclusief warmte. Het onderscheid tussen gas- en warmteverbruik is niet volledig bekend. Op dit moment is de energiebron van de stadswarmtenetwerken voor een groot deel nog aardgas. Er is gerekend met de emissiefactor voor aardgas.

2 Voor het jaar 2022 is een correctie toegepast op de uitstoot van vliegreizen omdat de scope met terugwerkende kracht is bijgewerkt, en op de uitstoot van aardgasverbruik vanwege een correctie in de scope van de panden.

Bron: Inventarisatie.

In 2023 daalde de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot van de Rijksbedrijfsvoering. Dit komt onder meer door een afname in het gebruik van aardgas en de verduurzaming van het rijkswagenpark. Om toe te werken naar een klimaatneutrale Rijksbedrijfsvoering in 2030 zijn subdoelen afgesproken op de volgende thema's:

1. Energieverbruik rijkskantoren
2. Gasverbruik
3. Hernieuwbare elektriciteit
4. Hernieuwbaar gas
5. 15 procent gasreductie
6. Energielabels rijkskantoren
7. Energie-efficiënte datacenters
8. CO<sub>2</sub>-uitstoot reizen
9. Zero-emissie wagenpark

In de volgende paragrafen na het onderwerp Energiebesparingsplicht, werken we deze thema's verder uit.

#### **Energiebesparingsplicht met de portefeuilleaanpak**

De portefeuilleaanpak met bovenwettelijke energieprestatie-eisen is een alternatieve manier om toezicht te houden op de energiebesparingsplicht en de energielabel C-verplichting voor kantoren. Dit initiatief, geleid door het ministerie van BZK, heeft een energiebesparing van 22 procent in vier jaar voor de totale portefeuille als belangrijkste uitgangspunt. Vastgoedeigenaren met 20 of meer gebouwen verspreid over minstens twee omgevingsdiensten, mogen meedoen met deze aanpak. Het Rijksvastgoedbedrijf heeft de aanpak vastgelegd in de nieuwe routekaart 2.0, die bovendien veel verder kijkt dan vier jaar naar 2050. Voor de klanten van het Rijksvastgoedbedrijf is duurzaamheid geen keuze meer. 'We bouwen duurzaam, of we

bouwen niet.' Niet alleen het Rijksvastgoedbedrijf, maar ook andere grote vastgoedeigenaren zoals zorginstellingen, universiteiten, banken en supermarkten passen de portefeuilleaanpak van BKZ toe.

We voeren de aanpak uit samen met de gebruikers van Rijksvastgoed. Het is een vierjarig programma dat ervoor moet zorgen dat Rijksvastgoed aan de wettelijke minimumeisen voldoet en daarnaast een bovenwettelijke energieprestatie levert in energiereductie van 22 procent. Hiermee willen we een grotere energiebesparing bereiken dan enkel voldoen aan wettelijke normen met zo efficiënt mogelijke inzet van middelen, capaciteit en materialen. Met als uiteindelijke ambitie om naar een volledig fossielvrije en CO<sub>2</sub>-neutrale vastgoedportefeuille in 2050 te groeien.

Deze portefeuilleaanpak voorkomt onverwachte, kleine verduurzamingswerkzaamheden en vermindert administratieve lasten. Daarnaast sluit de aanpak beter aan bij de werkwijze van het Rijksvastgoedbedrijf dan de huidige wet- en regelgeving voor energiebesparing. Na het indienen van de portefeuilleaanpak in 2023 richt het Rijksvastgoedbedrijf zich op het verbeteren en verfijnen van het uitvoeringsplan. Verduurzaming is nu verplicht binnen het vastgoedproces en vormt een integraal onderdeel, vergelijkbaar met veiligheidsnormen. Er is geen vrijblijvendheid meer op dit gebied. Jaarlijks dient het RVB de voortgang te rapporteren aan de gezamenlijke omgevingsdiensten, de toezichthouders.



### 2.2.1 Energieverbruik rijkskantoren

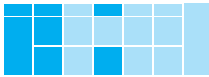
Een deel van de energie die we gebruiken is afkomstig uit fossiele brandstoffen, zoals aardgas. Deze brandstoffen zorgen voor de uitstoot van broeikasgassen en veroorzaken opwarming van de aarde of klimaatverandering. Daarom wil de Rijksoverheid steeds minder fossiele brandstoffen gebruiken.

#### **Doelstelling**

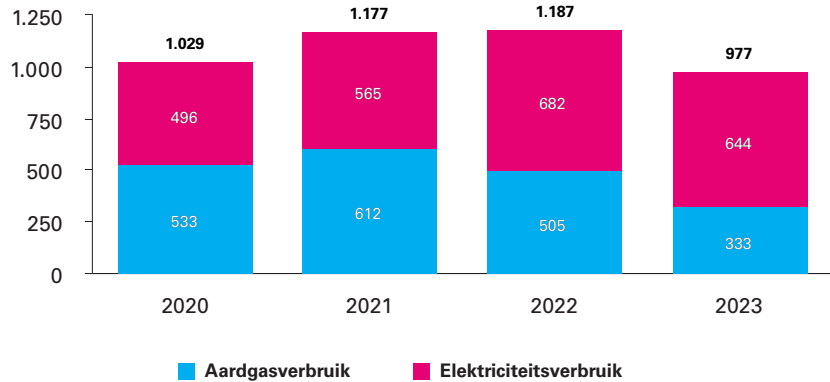
Doelstelling 2030: Energieverbruik van de rijkskantoren 50 procent lager in vergelijking met 2008.

Doelstelling 2023: Voor dit jaar is geen tussendoelstelling bepaald.

#### Organisatieomvang



Figuur 20 Energieverbruik rijkskantoren in terajoules<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Het energieverbruik van 10 procent van de rijksportefeuille is op het moment van vaststellen van deze rapportage nog niet bekend. Daarom extrapoleren we het verbruik voor de onbekende 10 procent. Doel van het Rijksvastgoedbedrijf is om de nauwkeurigheid van het energieverbruik (verder) te verbeteren. Het gasverbruik is inclusief warmte en sinds 2022 inclusief koudeverbruik. Het onderscheid tussen gas- en warmteverbruik is niet volledig bekend. Op dit moment is de energiebron van de stadswarmtenetwerken voor een groot deel ook nog aardgas. Het is niet mogelijk het jaar 2019 weer te geven, omdat het Rijksvastgoedbedrijf pas vanaf 2020 over betrouwbare meetdata beschikt.

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

### Ontwikkeling

De doelstelling moet worden geactualiseerd. Het Rijksvastgoedbedrijf heeft niet alle cijfers over het energieverbruik beschikbaar over 2008. We zien de afgelopen paar jaar een daling van het energieverbruik. Daarbij verbruiken we het gas voornamelijk in gebouwen voor verwarming. De grootste maatregel die we in eerste instantie hebben genomen was de verwarming twee graden lager zetten én twee graden minder koelen in de zomer. Voorheen moesten alle panden een temperatuur hebben tussen 21 en 24 graden, maar nu is het acceptabel als die tussen 19 en 26 graden ligt.

Verder heeft het Rijksvastgoedbedrijf bij elk pand van het Rijk bekeken waar nog reductie viel te behalen. Er is onderzocht waar afwijkingen zijn in het verbruik op basis van het energielabel en het gemiddelde verbruik. Specifiek per pand per toepassing is gekeken wat we daar konden doen om energie te besparen. Zo is er bijvoorbeeld veel winst behaald bij het anders inregelen van bevochtiging en klimaatbeheersing van archieven en laboratoria.

Tot slot is de totale oppervlakte waarover we rapporteren met zo'n 10 procent gedaald ten opzichte van 2022 (van 5,5 naar 5,0 miljoen m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlakte). Onder andere door het afstoten van gebouwen.

### Activiteiten 2023

- Door het Rijksvastgoedbedrijf is de [Routekaart: Gebouwaanpak verduurzamen vastgoed](#) gemaakt. Deze vervangt de eerdere versie van 2019 en erkent dat duurzaamheid breder is dan alleen energie. De routekaart is een langetermijnaanpak voor de verduurzaming van het Rijks- en Defensievastgoed. We richten ons bij alles wat we doen en voor alle duurzaamheidsthema's op de einddoelen van 2050. Dit doen we door optimaal gebruik te maken van natuurlijke vervangingsmomenten en zelfstandige momenten te beperken. Het accent ligt nu op een integrale aanpak. Hierin spelen naast energie ook circulair bouwen, natuurinclusiviteit en klimaatadaptief bouwen een belangrijke rol. We verbreden de focus naar

het minimaliseren van negatieve impact en het maximaliseren van positieve bijdragen aan natuur, mens en economie. We richten ons hierbij op vragen als: hoe kunnen bouwprocessen circulair en CO<sub>2</sub>-neutraal zijn, hoe kunnen we de biodiversiteit behouden en hoe kunnen we ons aanpassen aan klimaatverandering. In deze nieuwe routekaart is ook langetermijnwaarde, maatschappelijke impact en natuurbescherming opgenomen. Het document onderstreept de maatschappelijke en politieke behoefte aan duurzaamheid en het voortdurende leerproces van de organisatie. Het benadrukt de rol van de natuur als partner en streeft naar behoud en versterking van natuurkwaliteit. Zowel lokaal als op andere plekken. De routekaart geeft geen eenduidige antwoorden op alle vraagstukken, maar biedt wel handvatten om duurzame keuzes te maken in verschillende situaties.

### Definitie en omvang

Het standaardenergieverbruik van een gebouw is de hoeveelheid energie die elk jaar nodig is voor verwarming, koeling, warm water, ventilatie en verlichting. Dit is inclusief apparaten die deel uitmaken van de klimaat- en verlichtingsinstallaties. De berekening gaat uit van het gemiddelde Nederlandse klimaat, een gemiddelde bezettingsgraad van het gebouw en een gemiddeld gebruikersgedrag. We geven het energieverbruik in terajoules weer.



### 2.2.2 Gasgebruik

Sinds de vondst van de aardgasbellen in Groningen vindt verwarming in Nederland plaats door verbranding van aardgas. Om af te komen van fossiele brandstoffen is per gebouw een alternatief nodig voor aardgas. Dit is een grote uitdaging, omdat warmte een lokale energievorm is. Een oplossing in onze gebouwen is bijvoorbeeld een warmtepomp met warmteopslag. Stadswarmte met geothermie zijn meer regionale oplossingen. Door de oorlog in Oekraïne is de energietransitie in de afgelopen twee jaar in een stroomversnelling geraakt. Europese landen hebben afgesproken minder gas te verbruiken om de winter zonder Russisch gas door te komen. Op 20 juli 2022 presenteerde de Europese Commissie het winterpakket Save Gas for a Safe Winter. De opdracht was om tussen 1 augustus 2022 en 31 maart 2023 een 15 procent reductie op gasverbruik te realiseren, gebaseerd op het gemiddelde verbruik van 2017-2021. De Rijksoverheid overtrof deze opdracht met een behaalde reductie van 22 procent. De Europese afspraken zijn verlengd en opnieuw wordt opgeroepen om tussen 1 april 2023 en 31 maart 2024 15 procent gas te besparen ten opzichte van het gemiddelde verbruik van 1 april 2017 tot en met 31 maart 2022

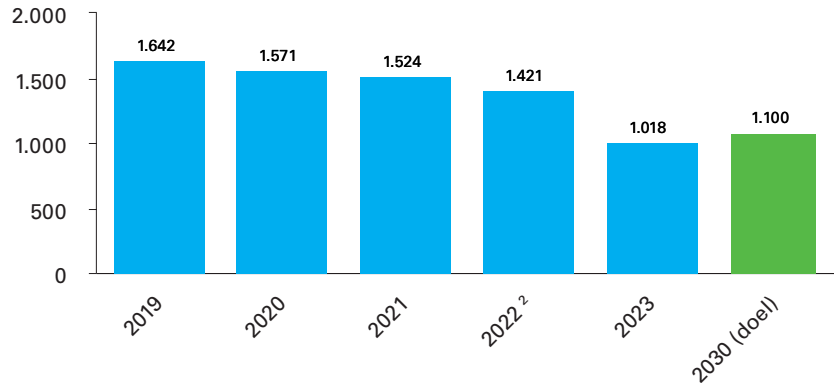
#### Doelstelling

- I. In 2030 is het gasverbruik van het Rijk in vergelijking met 2019 met 30 procent gedaald (zie figuur 21). Voor het jaar 2023 is geen tussendoelstelling vastgesteld.
- II. Het Rijk behaalt een reductie van minimaal 15 procent op het gasverbruik in de periode van 1 augustus 2022 tot en met 31 maart 2023. De reductie wordt afgezet tegen het gemiddelde verbruik in de referentieperiode. Zie voor de stand van zaken tot en met maart 2023 figuur 22.





**Figuur 21 I. Aardgasverbruik in terajoules<sup>1,2</sup>**



1 Het energieverbruik van 10 procent van de rijksportefeuille is op het moment van vaststellen van deze rapportage nog niet bekend. Daarom extrapoleren we het verbruik voor de onbekende 10 procent. Doel van het Rijksvastgoedbedrijf is om de nauwkeurigheid van het energieverbruik (verder) te verbeteren. Het gasverbruik is inclusief warmte. Het onderscheid tussen gas- en warmteverbruik is niet volledig bekend. Op dit moment is de energiebron van de stadswarmtenetwerken voor een groot deel ook nog aardgas.

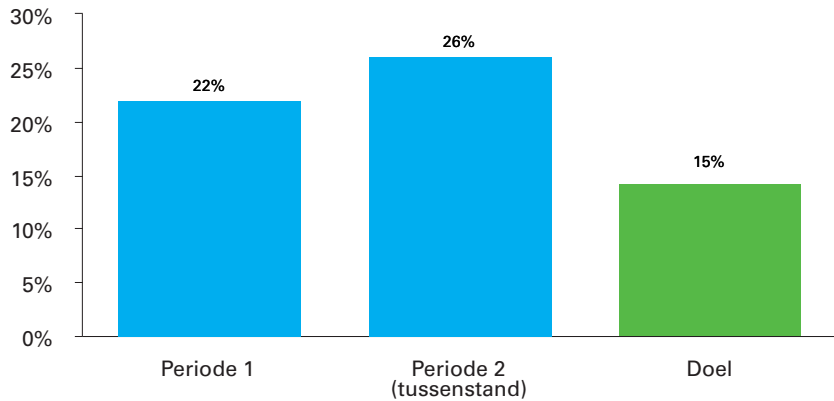
2 Voor het jaar 2022 is een correctie toegepast op het aardgasverbruik vanwege een correctie in de scope van de panden.

\* Uitzondering organisatieomvang: Exclusief RWS-gebouwen bedoeld voor grond-, weg- en waterbouw (voor bouwen én beheren). En exclusief gebouwen van Defensie met een militaire functie.

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.



**Figuur 22 II. Besparing gasverbruik<sup>1</sup>**



1 Periode 1: heeft betrekking op de periode van 1 augustus 2022 tot en met 31 maart 2023; 1<sup>e</sup> verordening EC. Periode 2: is een "tussenstand" die gemeten is in de maanden april 2023 tot en met december 2023, ten behoeve van JBR 2023. 2<sup>e</sup> (verlengde) verordening EC: Reductie van 15 procent op het gasverbruik realiseren in de periode van 1 april 2023 tot en met maart 2024.

\* Uitzondering organisatieomvang: In de rijkskantoren huisvesten vaak diverse organisaties.

Bron: Inventarisatie.

## Ontwikkeling

- I. Het gasverbruik van het Rijk is sterk gedaald. De doelstelling die het Rijk in 2030 zou moeten halen is in 2023 al behaald. Dat komt onder andere door de genomen maatregelen en de inzet van het Rijksvastgoedbedrijf op het verduurzamen van kantoren en waar mogelijk het afstoten van kantoren (zie voor ontwikkelingen met betrekking tot gasverbruik ook de ontwikkelingen bij 2.2.1. Energieverbruik kantoren).
- II. Het Rijk moest een reductie van 15 procent op het gasverbruik realiseren in de periode van 1 augustus 2022 tot en met 31 maart 2023. Ook deze doelstelling is ruim behaald met een reductie van 22 procent. Er is een besparing van 26 procent gerealiseerd in periode 2 (1 april 2023 tot en met 31 maart 2024). De besparing van 26 procent betreft

een 'tussenstand' die gemeten is in de maanden april 2023 tot en met december 2023. Dit betekent dat de Rijksoverheid op schema ligt om de reductiedoelstelling van 15 procent te behalen in periode 2.

#### Activiteiten 2023

- In ongeveer 200 rijkskantoren is waar dat technisch en organisatorisch mogelijk was, 'de knop omgezet'. Dat wil zeggen dat de verwarming twee graden lager is gezet en de koeling twee graden hoger. Ook in andere panden dan kantoren, zoals rechtbanken, gevangenissen, kazernes en laboratoria is voor zover dat mogelijk was de temperatuur aangepast.
- Voor alle grote panden is door een team van experts onderzocht of er op korte termijn extra maatregelen konden worden genomen om energie te besparen of het energiemangement te verbeteren. Dit ging om maatregelen zoals het nalopen en aanpassen van instellingen van installaties, onderzoek en actie bij onverwacht veel energieverbruik van panden met goede energielabels. Voor archieven en laboratoria is ook expliciet naar luchtbevochtiging en ventilatie gekeken. Ook voor ICT-ruimtes is opnieuw gekeken of de ingestelde ruimtecondities noodzakelijk zijn. Voor zover mogelijk zijn aanbevolen maatregelen direct uitgevoerd.
- De gebruikers zijn extra opgeroepen om ervoor te zorgen dat verwarming en verlichting bij vertrek werden uitgezet. De facilitaire dienstverleners hebben rondes gelopen om 'overbodige' sfeerverlichting en avondverlichting uit te schakelen.
- Daarnaast zijn ongeveer 20 panden tussen kerst en nieuwjaarsdag gesloten gebleven.

#### Definitie en omvang

De twee doelstellingen hebben betrekking op een verschillende scope en een andere periode.

- Doelstelling I: Het gaat om het gasverbruik van de rijksgebouwen (exclusief defensie en andere) in kubieke meter omgezet naar terajoules.
- Doelstelling II: Het betreft het gasverbruik van het Rijk in kubieke meter. Voornamelijk de objecten binnen het Rijksinkoopcontract met een slimme meter zijn onderdeel van de scope.



#### 2.2.3 Hernieuwbare elektriciteit binnen het Rijk

Voor het beperken van klimaatverandering is een elektriciteitssysteem waarbij geen CO<sub>2</sub> wordt uitgestoten essentieel. Deze overgang is deel van de verschuiving naar een CO<sub>2</sub>-vrije economie en samenleving. Een CO<sub>2</sub>-vrij elektriciteitssysteem betekent onder andere het vervangen van bestaande fossiele elektriciteitsbronnen door hernieuwbare bronnen. Zoals vastgelegd in het Klimaatakkoord moet alle elektriciteit die de Rijksoverheid in 2030 gebruikt volledig hernieuwbaar zijn. Hernieuwbare elektriciteit wordt gemaakt uit natuurlijke bronnen die continu worden vernieuwd. Bijvoorbeeld via windturbines op zee en op land of zonnepanelen op daken en in zonneparken. We willen op rijksgronden en gebouwen via zonnepanelen bijdragen aan de productie van hernieuwbare energie.

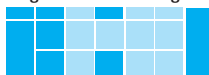
#### Doelstelling

Doelstelling 2030:

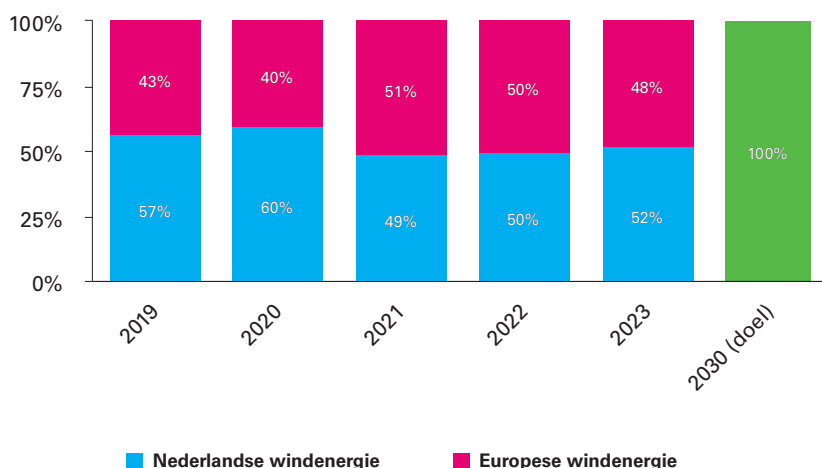
- I. Het totale elektriciteitsverbruik door de Rijksoverheid bestaat in 2030 uit 100 procent hernieuwbare elektriciteit. Dat is het streefdoel in het Klimaatakkoord. Verder hebben de EU-lidstaten afgesproken dat in 2030 minimaal 32 procent van de energie (elektriciteit, gas en warmte) die in de EU is opgewekt duurzaam moet zijn.
- II. In het Nationaal Programma Regionale Energiestrategieën hebben Nederlandse overheden een doelstelling voor zichzelf opgelegd. 80 procent van de geschikte daken van overheidsgebouwen is voor 2030 met zonnepanelen bedekt.

**Doelstelling 2023:** Voor dit jaar is op beide doelstellingen geen tussen-doelstelling vastgesteld.

Organisatieomvang\*



**Figuur 23 Aandeel hernieuwbare elektriciteit**



\* Uitzonderingen organisatieomvang: Exclusief de percelen IenW en Defensie.  
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

### Ontwikkeling

- I. In 2023 kocht het Rijk voor 52 procent groene stroom in die is opgewekt in Nederland. Het Rijk koopt 100 procent groene stroom in die is opgewekt door wind (de afgelopen vijf jaar), maar daarvan komt een deel (48 procent) uit Europese windenergie. Het doel is dat het aandeel Nederlandse windenergie in 2030 100 procent is, bij voorkeur op rijksgronden.
- II. Het Rijk streeft ernaar 80 procent van de geschikte daken van rijksgebouwen te bedekken met zonnepanelen. Eind 2023 is vastgesteld welke daken van de Rijkskantoren geschikt zijn. Dit vormt de basis voor het ontwikkelen van verdere stappen om geschikte daken van rijksgebouwen van zonnepanelen te voorzien. Voor de overige portefeuilles (zoals kazernes, gevangenissen, rechtbanken en dergelijke) lopen deze onderzoeken nog door in de komende jaren.

### Activiteiten 2023

- I. Op de rand van de Tweede Maasvlakte heeft Eneco voor Rijkswaterstaat een innovatief windpark gebouwd: Windpark Maasvlakte-2. Het windpark is officieel geopend 22 mei 2023 en voorziet het ministerie van IenW voor 100 procent van duurzame stroom. Met deelname van andere ministeries voorziet de windpark in ca 40 procent van de benodigde energie Rijk.

- a. Jaarlijks zal Windpark Maasvlakte-2 416 gigawattuur aan duurzame energie produceren. Dit staat gelijk aan het verbruik van 152.000 huishoudens. Deze groene stroom zal de energievoorziening van IenW en Rijkswaterstaat verduurzamen. Daarnaast wordt de groene stroom gebruikt voor 20 tunnels, 1.143 bruggen en 5.500 km snelwegverlichting.
  - b. Het park levert het overschot aan opgewekte elektriciteit aan andere ministeries zoals Defensie, Justitie en Veiligheid en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Bijvoorbeeld voor defensiecomplexen, gevangenissen en overheidskantoren. Hierdoor worden deze instanties groener. Deze samenwerking tussen ministeries toont aan dat het delen van opgewekte energie een positief effect heeft op de verduurzaming van overheidsinstanties. Het draagt bovendien bij aan het verminderen van groene-stroomaankopen door het Rijk.
- II. Het Rijksvastgoedbedrijf heeft laten onderzoeken wat de duurzame mogelijkheid is van de daken van het Rijksvastgoedbedrijf. De resultaten van dit onderzoek zijn eind 2023 gepresenteerd in een Duurzame Daken Kanskaart. Per dak is de potentie weergegeven. Op het Rijksvastgoed zijn er 40.350 dakvlakken met een oppervlakte van 6.111.420 m<sup>2</sup>. Daarvan zou 64 procent, zo'n 3.908.885 m<sup>2</sup> geschikt zijn voor de realisatie van natuurinclusieve, waterbergende en energieopwekkende oppervlakten. Om hier echter zeker van te zijn is een fysiek onderzoek ter plaatse nodig. Voor Rijkskantoren zijn deze onderzoeken inmiddels uitgevoerd, voor de overige portefeuilles lopen deze onderzoeken nog. Bij geschikte daken kunnen de panelen worden gelegd. De totaalschatting laat zien dat er nog veel te winnen valt op de daken. De Duurzame Daken Kanskaart vormt een stappenplan voor de afweging van verduurzaming bij de vervanging van platte daken of schuine daken met een kleine hellingshoek. De resultaten uit de Duurzame Daken Kanskaart zijn een mooie basis voor vervolgstappen.

### Definitie en omvang

Hernieuwbare elektriciteit is elektriciteit die uit natuurlijke bronnen komt en voortdurend wordt aangevuld.

In lijn met de CO<sub>2</sub>-prestatieladder rekenen we Europese wind niet mee in de vermindering van CO<sub>2</sub>. Dat komt omdat we hiervoor de Garanties van Oorsprong (GvO's<sup>14</sup>) volgen. De inkoop van buitenlandse groene stroom zorgt in de praktijk in Nederland niet voor een toename van de productie van groene stroom.

Onder de Rijksbedrijfsvoering vallen alle ondersteunende activiteiten die ervoor zorgen dat het Rijk zijn taken kan uitvoeren. Hiermee bedoelen we niet de bedrijfsvoering van zelfstandige bestuursorganen, militaire gebouwen, middelen en operaties van het ministerie van Defensie en het bouwen aan infrastructuur door Rijkswaterstaat.

<sup>14</sup> Bij de productie van groene elektriciteit en groen gas worden Garanties van Oorsprong (GvO's) gecreëerd. Een GvO is een certificaat dat de afkomst van de geproduceerde energie aantoont.



## 2.2.4 Hernieuwbaar gas

Om de CO<sub>2</sub>-uitstoot omlaag te brengen moet de Rijksoverheid zuiniger omgaan met energie en overstappen op groene energie. Hernieuwbare gassen zijn een duurzame vervanging van aardgas. Hernieuwbaar gas is gas dat is opgewekt uit hernieuwbare bronnen. Dit betekent dat de grondstoffen van het gas snel te ‘vernieuwen’ zijn. Denk aan GFT en Swillafval, mest en slib.

Anders dan bij fossiele brandstoffen raken deze hernieuwbare grondstoffen niet uitgeput. Om de klimaatdoelstellingen in 2050 te halen is echter wel veel meer groen gas nodig. Gasvormige energiedragers hebben een rol in het Nederlandse energiesysteem die deels niet te vervangen is. Groen-gasproductie uit organische stoffen via vergisting en vergassing kan een wezenlijke bijdrage leveren aan een schoon en zeker energiesysteem. Het draagt ook bij aan andere urgente maatschappelijke opgaven als de reductie van emissies in de landbouw en de ontwikkeling van een circulair grondstoffensysteem.

### Doelstelling

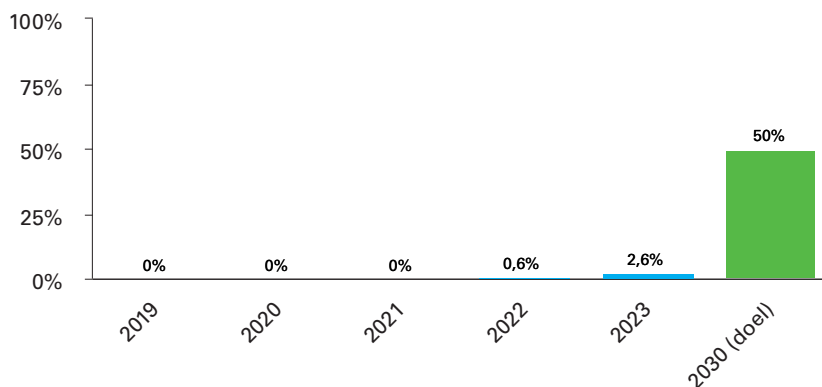
Doelstelling 2030: Gasverbruik van het Rijk moet voor minstens 50 procent afkomstig zijn uit hernieuwbare bronnen.

Doelstelling 2023: Voor dit jaar is geen tussendoelstelling vastgesteld.

Organisatieomvang



Figuur 24 Aandeel hernieuwbaar gas



Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

### Ontwikkeling

Duurzame inkoop van hernieuwbaar gas is op dit moment slechts beperkt mogelijk. Er wordt weinig hernieuwbaar gas opgewekt. In 2023 heeft het Rijksvastgoedbedrijf een klein deel duurzaam gas ingekocht. In de komende jaren gaat dit volume langzaam omhoog. Hiervoor moet de duurzame gasproductie wel toenemen.

### Activiteiten 2023

- Het Rijk heeft het Programma Groen Gas opgezet. De ambitie van dit programma is dat in 2030 jaarlijks minstens twee miljard kubieke meter (2 bcm) groen gas wordt geproduceerd in Nederland. Daarnaast onderzoekt het programma of en hoe op termijn de import van groen gas vorm kan krijgen. Dit is een zware

opgave als we de huidige productie van 0,2 bcm vergelijken met de in de KEV 2022 voorziene productie in 2030 van 0,6 tot 0,7 bcm. De opgave past echter bij het klimaatambitieniveau van het Rijk.

### Definitie en omvang

Met hernieuwbaar gas bedoelen we alle soorten gas die uit hernieuwbare bronnen zijn opgewekt. Dit betekent dat de grondstoffen van het gas snel te 'vernieuwen' zijn. Denk aan gft, houtsnippers of mest.

Onder de Rijksbedrijfsvoering vallen alle ondersteunende activiteiten die ervoor zorgen dat het Rijk zijn taken kan uitvoeren. Hiermee bedoelen we niet de bedrijfsvoering van zelfstandige bestuursorganen, militaire gebouwen, middelen en operaties van het ministerie van Defensie en het bouwen aan infrastructuur door Rijkswaterstaat.



### 2.2.5 Energielabels rijkskantoren

We kunnen onze invloed op het milieu verkleinen door onze bestaande en nieuwe gebouwen zo duurzaam mogelijk te maken.

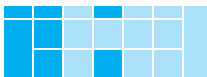
#### Doelstelling

- I. In 2030 hebben rijkskantoren gemiddeld energielabel A.
- II. Per 1 januari 2027 hebben rijkskantoren van het Rijk zelf minimaal energielabel C.
- III. We streven voor de rijkskantoren van het Rijk zelf naar gemiddeld label B in 2023.

Organisatieomvang



Organisatieomvang



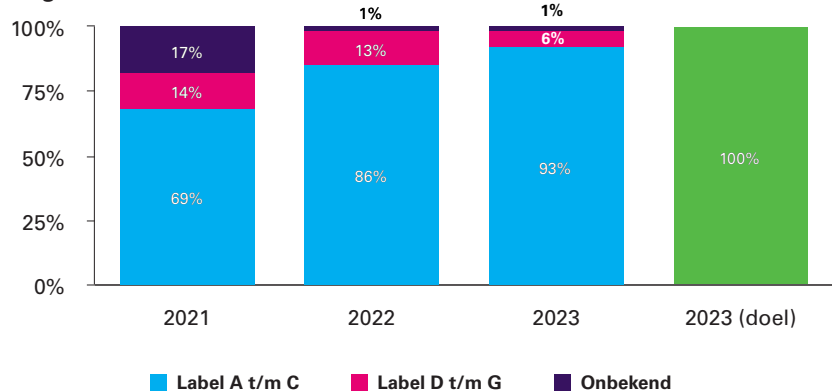
Tabel 20 I. Gemiddeld energielabel (alle rijkskantoren)<sup>1</sup>

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023	2030 (doel)
Gemiddeld energielabel	B	B	A	A	A	A

<sup>1</sup> Vanwege de registratieverplichting van de energielabels is de EI-waarde niet meer nodig om een energielabel te berekenen. Daarom wordt de EI-waarde niet meer opgenomen in de JBR.

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Figuur 25 II. Aandeel kantoorobjecten per energielabel (kantoren in eigendom)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Voor uitsplitsing van de onbekende kantoren zie toelichting onder Definitie. De doelen II en III worden pas vanaf 2021 gerapporteerd. Daarom zijn de jaren 2019 en 2020 niet weergegeven.

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.


Tabel 21 III. Gemiddeld energielabel (kantoren in eigendom)<sup>1</sup>

Jaar	2021	2022	2023	2030 (doel)
Gemiddeld energielabel	A	A	A	B

<sup>1</sup> Vanwege de registratieverplichting van de energielabels is de EI-waarde niet meer nodig om een energie-label te berekenen. Daarom wordt de EI-waarde niet meer opgenomen in de JBR. De doelen II en III worden pas vanaf 2021 gerapporteerd. Daarom zijn de jaren 2019 en 2020 niet weergegeven.

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

### Ontwikkeling

- I. Het Rijk voldoet sinds 2021 aan deze doelstelling. Alle rijkskantoren hebben gemiddeld energielabel A.
- II. Het Rijk heeft in 2023 gekozen voor de portefeuilleaanpak (zie ook paragraaf 2.2). Vastgoedeigenaren met 20 of meer gebouwen verspreid over minstens twee omgevingsdiensten, mogen meedoen met deze aanpak. Per 1 januari 2027 moeten alle rijkskantoren van het Rijk minimaal energielabel C hebben. Er zijn twee kantoren waarvan het label onbekend is. Eén gebouw zit in verbouwing waardoor nog geen label kan worden afgegeven. Een ander gebouw is in afwachting van een nieuw label dat ten tijde van rapportage wordt berekend.
- III. Ook deze doelstelling haalt het Rijk al jaren. Het Rijk streefde naar gemiddeld label B in 2023 en voldoet nu al aan label A.

### Activiteiten

- De portefeuilleaanpak van het RVB is goedgekeurd. Hiermee heeft het RVB nog vier jaar de tijd om de laatste kantoren op label C te krijgen. Tegelijkertijd neemt het RVB de meest effectieve verduurzamingsmaatregelen voor de gehele portefeuille om energie te besparen.

### Definitie en omvang

De EP2 (Energieprestatie-indicator 2: primair fossiel energieverbruik [kWh/m<sup>2</sup>]) en het energielabel (A tot en met G) laten de energieprestatie van een (rijks)gebouw zien en geven de energiezuinigheid van een bestaand gebouw weer. Het is een uitgebreide opname om nauwkeurig de energieprestatie van een gebouw te bepalen. Hoe lager de index, hoe beter de energieprestatie van een gebouw. Voorheen werd in plaats van de EP2 gebruik gemaakt van de Energie-Index (EI) om de energieprestatie van een pand weer te geven. Vanaf 1 januari 2021 geldt echter een nieuwe methodiek voor het berekenen van de energieprestatie van een gebouw, namelijk de NTA 8800. De NTA 8800 geldt zowel voor nieuwe als bestaande gebouwen, voor woningen en utiliteitsgebouwen.

Met de introductie van de [NTA 8800](#) is voor de uitkomst van de EP-berekening afgestapt van de dimensieloze indicatoren EPC (voor nieuwbouw) en EI (voor bestaande bouw). De energieprestatie van een gebouw wordt voortaan uitgedrukt in de drie energieprestatie-indicatoren energiebehoefte (EP1), primair fossiel energiegebruik (EP2) en aandeel hernieuwbare energie (EP3).

De nieuwe Nederlandse wet- en regelgeving voor de energieprestatie van gebouwen vloeit voort uit de Europese Energy Performance of Buildings Directive (EPBD). Ingevolge deze Europese richtlijn wordt de energieprestatie van een gebouw nu uitgedrukt in kilowattuur per vierkante meter per jaar (kWh/m<sup>2</sup> per jaar). Met de NTA 8800 voldoen we hieraan. De methodiek wordt nauwkeuriger en sluit beter aan bij de werkelijkheid.

De Energie-Index vervalt hiermee en wordt vervangen door drie indicatoren, waarvan de EP2 de basis is voor het nieuwe energielabel.

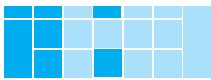
Onder de Rijksbedrijfsvoering vallen alle ondersteunende activiteiten waarmee het Rijk zijn taken kan uitvoeren. Hiermee bedoelen we niet de bedrijfsvoering van zelfstandige bestuursorganen, militaire gebouwen, middelen en operaties van het ministerie van Defensie en het bouwen aan infrastructuur door Rijkswaterstaat.



## 2.2.6 Energie-efficiënte datacenters

Het Rijk is continu bezig met het verduurzamen van de ICT-voorzieningen. Dit gebeurde de afgelopen jaren onder meer door de ongeveer 60 lokale datacenters terug te brengen naar de huidige vier overheidsdatacenters (ODC's). Door minder datacenters te gebruiken en ervoor te zorgen dat de ODC's energie-efficiënt zijn, besparen we energie.

Organisatieomvang

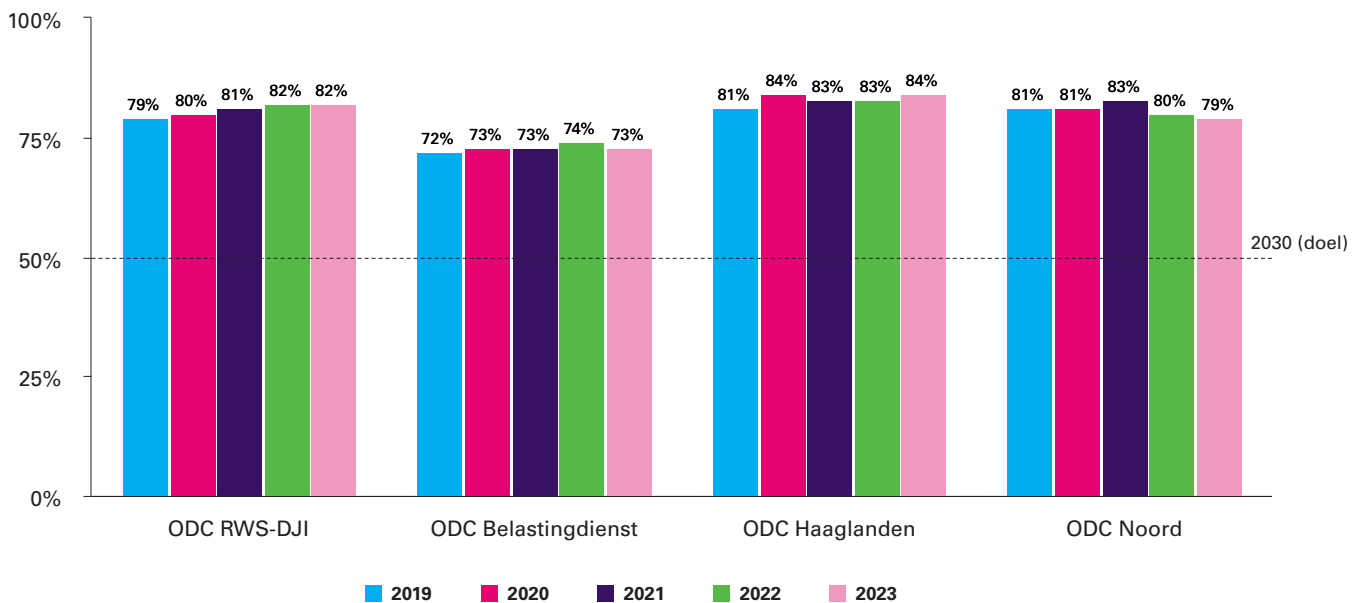


### Doelstelling

Doelstelling 2030: De Data Center infrastructure Efficiency (DCiE) is minimaal 50 procent.

Doelstelling 2023: Voor dit jaar is geen tussendoelstelling vastgesteld.

Figuur 26 Waarde Data Center infrastructure Efficiency (DCiE) per ODC



Bron: Inventarisatie.

### Ontwikkeling

Alle ODC's behalen jaarlijks een hogere DCiE-waarde dan het doel van 50 procent. Als Rijksoverheid blijven we onderzoeken op welke manieren we onze datacenters beter kunnen inrichten. Dit doen we zodat we minder energie nodig hebben. Ook werken we met materialen die minder belastend zijn voor mens en milieu. Nieuwe technieken maken het bijvoorbeeld mogelijk om bestaande apparatuur zo efficiënt mogelijk in te zetten, bijvoorbeeld door het virtualiseren van servers. Ook verlagen we waar



mogelijk de belasting (CPU-load) van servers. Daarmee gaat het energieverbruik omlaag. Tot slot onderzoeken we vernieuwingen in de manier van koeling van de apparaten en of we de gegenereerde warmte kunnen gebruiken in bijvoorbeeld warmtenetten.

#### Activiteiten 2023

In 2023 is het categorieplan Datacenters opgesteld. Hierin staat de onderbouwde wijze waarop de categoriemanager het kabinetsbeleid Inkopen met Impact voor deze categorie wil realiseren. Over dit plan moet binnen het Rijk nog worden besloten. Het wordt in 2024 openbaar.

#### Definitie en omvang

De Data Center Infrastructure Efficiency (DCiE) is de Energy Usage Effectiveness (EUE). Deze wordt berekend door het jaarlijkse elektriciteitsgebruik voor het gehele datacenter te delen door het jaarlijkse elektriciteitsgebruik van de IT-apparatuur. Het getal laat zien hoe groot het deel is dat de IT-apparatuur gebruikt. Een hogere waarde betekent een betere datacenter-efficiency.

$DCiE = (1/EUE)$  met  $EUE =$  het totale elektriciteitsverbruik van het datacenter / het elektriciteitsverbruik van de IT-apparatuur.



#### 2.2.7 CO<sub>2</sub>-uitstoot van reizen

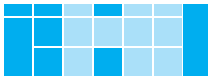
De Rijksoverheid wil het zakelijke verkeer van alle rijksambtenaren verduurzamen. Ze moedigt haar medewerkers daarom aan kritisch te kijken naar nut en noodzaak van dienstreis. Zo wordt medewerkers gevraagd er allereerst over na te denken of die reis wel noodzakelijk is. Misschien kan gebruik worden gemaakt van duurzame alternatieven, zoals videoconferenties en online vergaderingen. Wanneer het echt niet anders kan en een medewerker toch moet vliegen, compenseert het Rijk dit met een bijdrage per ticket voor alternatieve brandstoffen. We maken afspraken met luchtvaartmaatschappijen die een corporate SAF-programma hebben. SAF staat voor Sustainable Aviation Fuel, een vorm van vliegtuigbrandstof die is geproduceerd uit duurzame en hernieuwbare bronnen in plaats van fossiele bronnen. Denk hierbij aan biomassa, plantaardige oliën of afvaloliën die niet meer geschikt zijn voor de voedingsindustrie. Daarmee verminderen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot.

#### Doelstelling

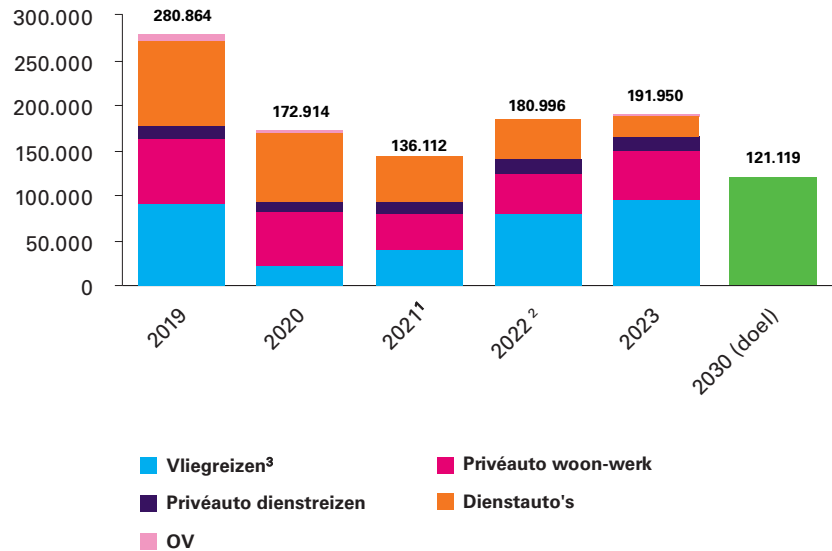
Doelstelling 2030: Het halveren van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van zakelijke mobiliteit in vergelijking met 2016.

Doelstelling 2023: Voor dit jaar is geen tussendoelstelling vastgesteld.

#### Organisatieomvang\*



**Figuur 27 Uitstoot reizen naar vervoerssoort in ton CO<sub>2</sub>**



- 1 De uitstoot van privéauto voor woon-werkverkeer in 2020 is berekend op basis van een te hoog aantal kilometers in P-Direkt. Dat komt omdat de kilometervergoeding in 2020 doorliep, terwijl rijksmedewerkers vanwege de COVID-19-maatregelen thuis werkten.
  - 2 Voor het jaar 2022 is een correctie toegepast op de uitstoot van vliegcreizen omdat de scope met terugwerkende kracht is bijgewerkt.
  - 3 De uitstootcijfers van vliegcreizen zijn bruto cijfers zonder doorberekening van de impact van SAF- contracten en de reductie die daarmee wordt gerealiseerd.
- \* Uitzonderingen organisatieomvang: Defensie maakt alleen bij vliegen en wagenpark onderdeel uit van de scope. Bij de overige vervoerssoorten niet. In voorgaande jaren zijn de Hoge Colleges van Staat wel meegenomen in de cijfers maar niet benoemd in de scopeafbeelding. Dit is voor de JBR van 2023 gecorrigeerd. Bron: Inventarisatie.

#### Ontwikkeling

De CO<sub>2</sub>-uitstoot door dienstreizen stijgt. In lijn met de verduurzaming van het civiele wagenpark is in 2023 te zien dat de uitstoot van de dienstauto's aanzienlijk is afgenomen. Daarnaast zijn de OV-bewegingen en vliegcreizen juist toegenomen ten opzichte van 2022. In totaal zorgt dit voor een hogere totale CO<sub>2</sub>-uitstoot van het zakelijke reizen van de Rijksoverheid.

#### Activiteiten 2023

- Vervoer is bij verschillende departementen een van de grote veroorzakers van CO<sub>2</sub>-uitstoot. Departementen maken hun uitstoot zichtbaar met de CO<sub>2</sub>-prestatieladder en nemen op basis daarvan maatregelen. Moet een rijksmedewerker naar een locatie in het buitenland die in acht uur of minder per trein te bereiken is, dan mag hij of zij niet meer met het vliegtuig. We proberen het aantal vliegcreizen te reduceren door het faciliteren van teleconferenties, webinars, videoconferenties en treinreizen.
- Sinds de coronapandemie werken veel medewerkers thuis. Hierdoor hoeft er minder te worden gereisd. We blijven hybride werken stimuleren vanuit het Rijk. Daarbij kunnen de medewerkers gebruikmaken van rijksbrede stimulansen, zoals de thuiswerkvergoeding in de cao Rijk en een vergoeding voor het aanschaffen van thuiswerkmiddelen.

- Ook het normale woon-werkverkeer heeft invloed op de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Zo kunnen rijksmedewerkers eenvoudig duurzaamheids-winst behalen door op een andere manier te reizen. Bijvoorbeeld per fiets. Daarom zijn in 2023 aanvullende regelingen opgesteld voor medewerkers die op de fiets naar het werk komen.

### Definitie en omvang

We berekenen de CO<sub>2</sub>-uitstoot van reizen binnen de Rijksoverheid op basis van het aantal gereden kilometers en het (type) brandstofverbruik.



### 2.2.8 Zero-emissie wagenpark

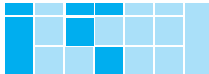
Mobiliteit draagt flink bij aan ongewenste CO<sub>2</sub>-uitstoot. Het verduurzamen van het civiele wagenpark is één van de mogelijkheden om deze uitstoot tegen te gaan.

#### Doelstelling

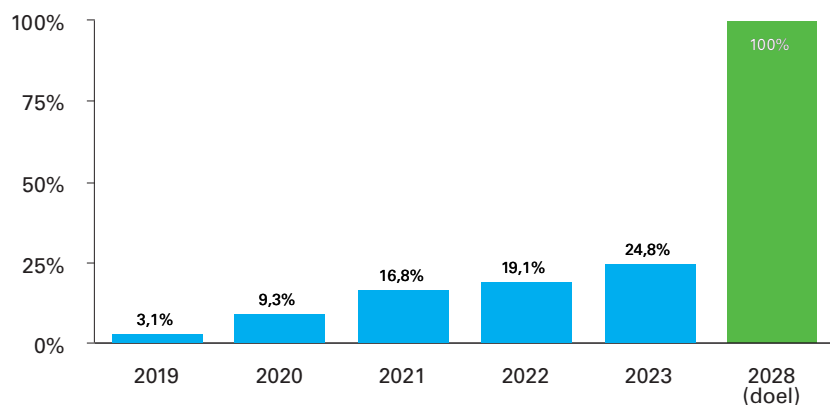
Doelstelling 2028: Het civiele rijkswagenpark is 100 procent zero-emissie.

Doelstelling 2023: Voor dit jaar is geen tussendoelstelling vastgesteld.

#### Organisatieomvang



**Figuur 28 Aandeel zero-emissie auto's in civiele rijkswagenpark<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> In voorgaande jaren zijn de Hoge Colleges van Staat wel meegenomen in de cijfers maar niet benoemd in de scope-afbeelding. Dit is voor de JBR van 2023 gecorrigeerd.  
Bron: Inventarisatie.

### Ontwikkeling

Het aantal zero-emissie voertuigen is toegenomen in 2023 naar 24,8 procent van het civiele wagenpark. Het aanbod van leveranciers is het afgelopen jaar vergroot, waardoor er een breder aanbod is in zero-emissie voertuigen. We zetten in op gezamenlijk gebruik van een auto, elektrisch rijden, duurzame mobiliteit in personeelsregelingen en gebruik van logistieke hubs. Dit heeft een positief effect op het gebruik van voertuigen en zorgt ervoor dat het aantal voertuigen niet onnodig stijgt.

#### Activiteiten 2022

- Begin 2023 zijn de eerste en voorlopig enige 'supersnelladers' van het Rijk officieel in gebruik genomen. Een mijlpaal in de duurzaamheidsmissie van de Rijksoverheid. Om het doel van een 100 procent zero-emissie civiel rijkswagenpark te behalen, is namelijk ook een laadinfrastructuur nodig die aan deze behoefte

kan voldoen. Het Rijksvastgoedbedrijf is bezig met de uitrol van de benodigde elektra-infrastructuur over alle departementen. Er zijn inmiddels zo'n 1.000 tot 1.200 laadpalen geplaatst. De volgende 1.200 laadpalen komen op locaties waar het realiseren van laadinfrastructuur niet altijd even makkelijk is. Ook is er een steeds groter risico van netcongestie. Voor een zero-emissie civiel wagenpark in 2028 moeten we ook kijken naar andere laadmethoden. We gaan daarom ook het gebruik van thuisladers en openbare laders van medewerkers aanmoedigen. We zijn optimistisch over het behalen van de doelstelling 2028, maar het lukt alleen als we het met alle departementen samendoen.

### **Definitie en omvang**

Een zero-emissie voertuig is een voertuig waarvan de aandrijving geen schadelijke stoffen uitstoot. Denk hierbij aan fijnstof (roet), koolwaterstoffen, koolstofmonoxide, ozon, lood en verschillende stikstofoxiden.

Een civiele dienstauto is een personenauto of een bestelauto met een toegestane maximum massa minder of gelijk aan 3.500 kg (lichte bestelauto). De dienstauto is geen taxi en wordt zakelijk gebruikt. De auto is eigendom van het Rijk of is door een ministerie gehuurd of geleased en moet door of voor functionarissen van het betreffende ministerie worden gebruikt.

Het gaat om het aantal voertuigen van de Rijksoverheid in de categorie civiele dienstauto's. We maken hierbij onderscheid in auto's op basis van aandrijving (benzine, diesel, elektrisch, hybride, gas, brandstofcel, et cetera). Het gaat hierbij om het wagenpark in gebruik en dus niet om bestelde voertuigen.

## 3 INFORMATIEVOORZIENING RIJK

### 3.1 Inleiding

Digitalisering heeft grote gevolgen voor hoe we leven, wonen en werken. Het verandert de samenleving ingrijpend. De invloed van digitalisering is overal merkbaar: het internet, smartphones, apps en online platformen zijn niet meer weg te denken uit ons dagelijks bestaan. Het kabinet wil met de gezamenlijke ambities uit de Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren<sup>15</sup> een belangrijke bijdrage leveren aan een veilige, inclusieve en kansrijke digitale samenleving.

Dit hoofdstuk gaat over de belangrijkste ontwikkelingen in 2023 binnen de digitalisering en de daarbij horende informatievoorziening en ICT van het Rijk. De opbouw van dit hoofdstuk volgt de thema's van de I-strategie Rijk 2021-2025<sup>16</sup>. De thema's uit de I-strategie zijn verwerkt in de Werkagenda en delen daardoor de ambities. De I-strategie Rijk beschrijft de richting waar het Rijk op het gebied van digitalisering naartoe wil. Die richting en de keuzes die daaruit volgen, zijn bepaald door alle Chief Information Officers (CIO's) samen. Ze zijn onderverdeeld in tien thema's. Medio 2023 heeft de staatssecretaris de stand van zaken van de routekaarten<sup>16</sup> van de I-strategie voor de komende jaren gedeeld met de Tweede Kamer. De routekaarten geven per thema aan wat de belangrijkste uitdagingen zijn binnen de informatievoorziening en ICT van het Rijk.

In de volgende paragrafen wordt per thema toegelicht wat er in 2023 is bereikt.

### 3.2 I in het hart

I in het hart is het eerste thema van de I-strategie Rijk. De I staat voor digitalisering, informatievoorziening en ICT. Het doel van I in het hart is om I in te zetten als aanjager, ondersteuner en vast onderdeel van (nieuw) beleid. Deze ambitie is concreet gemaakt in verschillende instrumenten. Deze staan ook in de Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren. Ze dragen in de dagelijkse praktijk bij aan de verbinding tussen beleid, uitvoering, handhaving en digitalisering. In 2023 lag de focus op twee van deze instrumenten: het meerjarig departementaal informatieplan en de informatieparagraaf.

#### **Meerjarig departementaal informatieplan**

De departementen hebben tussen 23 november en 7 december 2023 voor de tweede maal de meerjarige departementale informatieplannen naar de Tweede Kamer gestuurd. In deze informatieplannen benoemen de departementen hun belangrijkste doelstellingen op I-gebied voor de komende jaren. Ook is in de informatieplannen een link gelegd tussen de departementale doelstellingen en de rijksbrede doelstellingen die in de I-strategie Rijk en de Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren staan. Deze verbeteringen komen voort uit een nieuw opgesteld kwaliteitskader voor de informatieplannen.

<sup>15</sup> Kamerstukken II, 2022.

<sup>16</sup> Kamerstukken II, 2023, 2023 32729.

Naast de informatieplannen is ook een rijksbrede beschouwing op deze informatieplannen verstuurd naar de Tweede Kamer. Dit was op 22 december 2023. In deze beschouwing zijn de trends beschreven die uit de informatieplannen op te maken zijn.

We werken de komende jaren aan:

1. Het verder uniformeren en concretiseren van de plannen;
2. Het identificeren van gezamenlijke uitdagingen bij het opstellen van de plannen.

### **Informatieparagraaf**

We willen aan elk nieuw stuk beleid, handhaving en uitvoering een informatieparagraaf toevoegen. Hierin brengen we de digitale gevolgen van nieuwe initiatieven in kaart. Bij het opstellen van een informatieparagraaf werken beleid, uitvoering en handhaving samen met de desbetreffende CIO. Het is de uitkomst van een proces om tot goede en veilige digitale overheidsdienstverlening te komen. De informatieparagraaf is eigenlijk een digitale uitvoeringstoets vooraf met aandacht voor de menselijke maat. In de toekomst verbinden we de informatieparagraaf ook met het beleidskompas.

In 2023 is bij een eerste departement gestart met de implementatie van een informatieparagraaf. Hiervoor is een pilot gestart. Deze pilot liep tot het einde van 2023 en wordt begin 2024 geëvalueerd.

### **3.3 Digitale Weerbaarheid**

De Rijksoverheid is een veilige digitale partner. Burgers en bedrijven moeten erop kunnen vertrouwen dat we betrouwbaar onze taken uitvoeren en zorgvuldig omgaan met hun (persoons)gegevens. Het versterken van onze digitale weerbaarheid draagt daaraan bij.

Voor het thema Digitale weerbaarheid is de routekaart bijgesteld met 16 trajecten. De trajecten staan onder regie van een stuurgroep waarin departementen en uitvoeringsorganisaties breed vertegenwoordigd zijn. De CIO van JenV en Chief Information Security Officer (CISO) Rijk zijn trekker van de stuurgroep. Ook de werkgroepen die de trajecten uitvoeren zijn breed samengesteld.

In 2023 zijn onder meer de onderstaande resultaten behaald die bijdragen aan de digitale weerbaarheid:

#### **Cloud**

Na vaststelling van het rijksbrede cloudbeleid in 2022 zijn in 2023 het bijbehorende implementatiekader en de handreiking bepaald. De handreiking helpt rijksorganisaties om invulling te geven aan het cloudbeleid en het implementatiekader. Daarnaast is een traject gestart voor een security baseline voor Microsoft365. CIO Rijk monitort de toepassing van het beleid. Ook zijn de Audit Dienst Rijk (ADR) en de Algemene Rekenkamer (ARK) onderzoeken gestart naar het cloudgebruik. Verder is CIO Rijk door diverse rijksorganisaties gevraagd om te adviseren op cloudtrajecten.

### **Ransomware**

Er zijn vier kennisproducten vastgesteld waaronder een readiness checklist waarmee de Rijksoverheid zich beter kan beschermen tegen ransomware. Ook is een seminar georganiseerd en wordt een management crisisgame doorontwikkeld.

### **Verplichte basisopleiding digitale weerbaarheid**

Het beleid hiervan is vastgesteld door de ICBR. Het inkoopproces voor aanschaf van een centrale e-learning is gestart. Ook is een stappenplan voor de implementatie ontwikkeld.

### **Nationaal Detectie Netwerk (NDN)**

Om geavanceerde digitale aanvallen beter waar te nemen zijn de laatste relevante rijksorganisaties aangesloten op het NDN. Enkele organisaties lichten met een 'explain' toe waarom ze niet aansluiten op het NDN.

### **Red-teaming**

Om de feitelijke veiligheid van kritieke functies te testen past de Rijksoverheid red teamingtesten steeds breder toe. Het programma Red Teaming Rijksoverheid is in 2023 overgaan in een vast organisatieonderdeel binnen CIO Rijk. Het onderdeel biedt ondersteuning aan het opzetten en uitvoeren van geavanceerde red teamingtesten binnen de Rijksoverheid.

### **Versterking Security Operations Center (SOC)-stelsel Rijk (VSSR)**

Er zijn diverse producten uit de producten- en dienstenportfolio opgeleverd die de samenwerkende Security Operations Centres van de Rijksoverheid helpen in hun functioneren. Er zijn kennissessies georganiseerd, zoals over kwetsbaarheidsscans. Ook is een portaal ingericht voor de community. In 2023 is daarnaast overeenstemming bereikt over de structurele financiering.

### **Raamwerken voor digitale weerbaarheid**

Organisaties moeten beschikken over een brede set aan organisatorische en technische competenties om digitaal weerbaar te zijn. Er zijn twee open raamwerken geselecteerd: het Magma Use-Case raamwerk, gebaseerd op het Mitre-attack raamwerk, en het SOC-CMM. Voor het automatiseren hiervan is open-source tooling geselecteerd waarmee nu proefimplementaties plaatsvinden.

### **Crisismanagement**

Het crisismanagement van het ministerie van BZK is verder geprofessionaliseerd door verbeteringen op het vlak van de crisisorganisatie, processen en opleiden, trainen en oefenen. De crisisorganisatie nam onder andere deel aan de nationale cybercrisisoefening ISIDOOR IV.

### **Quantumveilige cryptografie Rijk**

De Rijksoverheid moet de komende jaren stappen zetten om op tijd de risico's van de quantumcomputing voor cryptografie te beheersen. Hiervoor draait een programma voor bewustzijn en kennis, beleid en kaders, en het bieden van praktische ondersteuning. In 2023 hebben we de eerste fase bewustzijn afgerond en een hulpmiddel voor leveranciersmanagers geleverd. Dit wordt nu getoetst in de praktijk.

### **Overige activiteiten digitale weerbaarheid**

De Privacy Adviseur Rijk (PAR) geeft privacyadviezen over rijksbrede voorzieningen. Het PAR-team heeft dit jaar ongeveer 50 adviezen uitgebracht. De governance op privacy is versterkt met oprichting van de

Chief Privacy Officer (CPO)-raad en de privacyopleiding voor managers. Ook wordt privacy onderdeel van het vernieuwde CIO-stelsel Rijksdienst en versterken we de positie van de Functionaris Gegevensbescherming door kennisuitwisseling en certificering. Daarnaast is de privacy toolbox versterkt met de pre-scan Data Protection Impact Assessment (DPIA) en de handreiking daarvoor. Ook zijn de microlearnings voor privacy en informatiebeveiliging gepubliceerd.

Het CIO-stelsel beschrijft de rijksbrede sturing en monitoring op informatievoorziening en informatiebeveiliging. De CISO Rijk coördineert rijksbrede informatiebeveiligingsincidenten, stelt kaders op en geeft adviezen en aanwijzingen. Met de rijksbrede CISO-raad bevordert hij de samenwerking en de verbinding tussen de CISO's.

De CISO Rijk monitort de implementatie van beleidskaders. Hij voert hiertoe gesprekken met de CISO's van de departementen en enkele uitvoeringsorganisaties. Daarnaast voert de Auditdienst Rijksoverheid (ADR) jaarlijks onderzoek uit naar informatiebeveiliging. Ontwikkelingen en rode draden worden geagendeerd in het CIO-Beraad. Ondanks hardnekkige bezettings- en budgetteringsvraagstukken is er sprake van vooruitgang.

Het kabinet heeft geantwoord op Kamervragen over risicovolle apps. De lijn is dat we bepaalde apps per direct ontraden. Daarnaast werken we toe naar een situatie waarin medewerkers alleen vooraf goedgekeurde apps kunnen gebruiken.

### 3.4 ICT-landschap

De digitale transformatie vereist een stevig fundament dat bestaat uit een toekomstbestendige, flexibele digitale infrastructuur met rijksbrede ICT-diensten die schaalbaar zijn. De (re)organisatie hiervan kost tijd. We denken jaarlijks vooruit en maken capaciteit en geld vrij om gedateerde systemen en processen (legacy) te vervangen.

We kijken daarbij naar de mogelijkheden van oplossingen waarvan de broncode vrij beschikbaar is, zoals open source software. Dit ondersteunt de doelstellingen van een open overheid.

Grote verandertrajecten in systemen en/of processen hebben effect op het ICT-landschap. Het is daarom belangrijk eerst de uitgangspunten te bepalen. Vervolgens moeten we die uitgangspunten toetsen aan afgesproken kaders en standaarden en ervoor zorgen dat ze hieraan voldoen. Een actueel overzicht van de ICT-architectuur voor de Rijksoverheid is hiervoor een onmisbaar onderdeel. Architectuur geeft richting aan het optimaliseren van de rijksbrede digitale infrastructuur en het vervangen van legacy. De huidige architectuur is niet meer up-to-date. In 2023 is gestart met de verdere uitwerking van de visie voor de toekomst van de Enterprise Architectuur Rijksdienst (EAR) die in 2022 is opgesteld. Het doel hiervan is het verbeteren van de rol, positie en governance van de architectuur. Deze uitgewerkte visie vormt niet alleen de basis voor de nieuwe RijksOverheid Referentie Architectuur (RORA) die de EAR zal vervangen maar ook voor de Architectuurraad RORA (in oprichting) die in 2024 de RORA zal updaten en verder invullen.

We zijn gestart met het uitvoeren van het plan van aanpak om het inzicht in IT-Beheer te verbeteren. Het gewenste eindresultaat is:

- inzicht in de volwassenheid van het rijksbreed IT-Beheer;



- verbeterplannen van de departementen op de benoemde beheerdomen (waar nodig);
- verbeterplannen vanuit CIO Rijk voor de kaders waar CIO Rijk eigenaar van is.

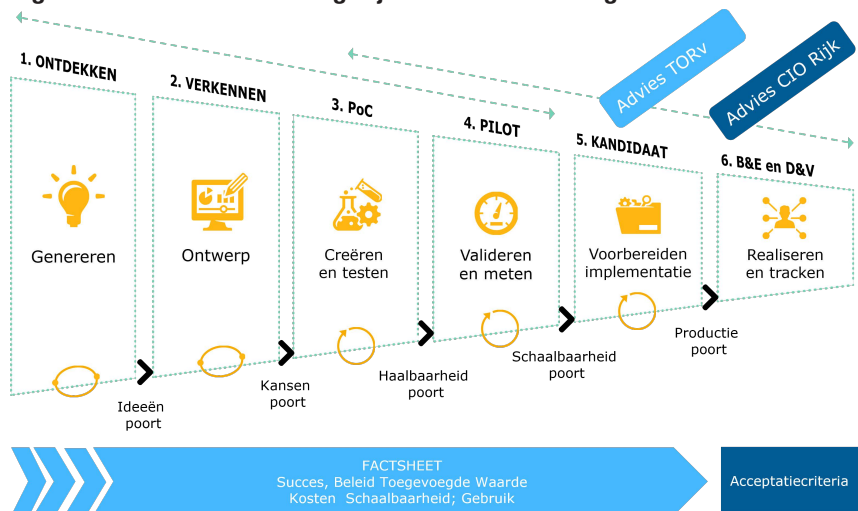
### 3.5 Generieke voorzieningen

Er bestaan verschillen en overeenkomsten in ICT-behoefte tussen de departementen. De gezamenlijke overeenkomsten leiden tot een aantal rijksbrede vraagstukken op ICT-gebied. Denk aan dataopslag en kantoorautomatisering. Het doel is het realiseren van een rijksbrede digitale ICT-infrastructuur.

Rijksbreed samenwerken levert voordelen op. Zo behalen we al een aantal jaren energiebesparing en schaal- en kostenvoordelen. Bovendien zijn door deze samenwerking rijksbrede afspraken over beveiliging, governance en financiering mogelijk.

Er worden regelmatig generieke voorzieningen toegevoegd en afgevoerd. Door goede afspraken te maken blijven de bovenstaande doelstellingen duidelijk in beeld en worden de juiste keuzes gemaakt. Het Tactisch Overleg Rijksbrede Voorzieningen (TORV) en de Portfolioboard Rijksbrede Voorzieningen hebben hierin een afstemmende, beoordelende en adviserende rol. Om dit goed te kunnen doen, gebruiken we onderstaand kandidatenproces. De stappen volgen elkaar op, zodat steeds met zekerheid een goed advies gegeven kan worden.

**Figuur 29** Proces afstemming Rijksbrede voorzieningen



Dit jaar zijn een aantal nieuwe voorzieningen goedgekeurd om verder uit te werken. De KamerDebatApp is opgenomen als kandidaat-voorziening. Rijksmedewerkers gebruiken de KamerDebatApp om debatten digitaal voor te bereiden en tijdens het debat antwoorden accuraat en overzichtelijk aan de bewindspersoon aan te bieden. Daarnaast is een onderzoek naar een aanvullende whiteboard functionaliteit afgerond. Deze functionaliteit verbetert het hybride samenwerken tussen rijksmedewerkers. In 2024 werken we de adviezen uit dit onderzoek verder uit. De rijksbrede Zoek en Vind- en Kamerstukkenapplicatie zijn ter beoordeling aangeboden aan het Tactisch Overleg Rijksbrede Voorzieningen (TORV). Zoek en Vind wordt onder andere gebruikt om Woo-verzoeken sneller af te handelen.

Tenslotte wordt de Kamerstukkenmodule gebruikt om de publicatie van de stukken voor Kamerdebatten en commissievergaderingen op een eenduidige manier af te handelen.

In 2023 zijn er geen grote verstoringen geweest op deze voorzieningen. Dat lijkt vanzelfsprekend maar dat is het niet. Net als het zuiveren van water om het schoon uit de kraan te krijgen, is het beheer op deze voorzieningen een belangrijke taak die niet erg zichtbaar is. Veel van deze taken zijn afgelopen jaar uitgevoerd om deze voorzieningen te versterken. Voor de samenwerkruimte, de Rijkspas en het Rijksportal zijn belangrijke vernieuwingstrajecten gerealiseerd.

### **Lifecycle management (LCM)**

Een ordentelijk Lifecycle management is een belangrijke voorwaarde voor een betere samenwerking binnen de Rijksoverheid en een verbeterde dienstverlening aan burgers en bedrijven. ICT verandert door een voortdurende wijziging van vraag en aanbod. Maar een vraag kan ook voortkomen uit hogere eisen aan beschikbaarheid, prestaties of veiligheid. Het aanbod kent twee kanten. Enerzijds biedt nieuwe techniek vaak voordelen voor functionaliteit, ontwikkelingsmogelijkheden en beheer. Anderzijds stoppen leveranciers met het onderhoud van bepaalde versies of soms zelfs met complete oplossingen. Dit stoppen van ICT is vaak belangrijker om te managen dan het omgaan met nieuwe ontwikkelingen.

In 2022 is door het CIO-Beraad het Convenant Lifecycle Management opgesteld. In dit convenant is een groeipad afgesproken om rijksbreed beter inzicht te krijgen in het ICT-landschap. Een onderdeel hiervan is de oprichting van een rijksbrede LCM-community. Doel hiervan is om samen te werken aan het maken van generieke handvatten voor LCM in de vorm van een handboek.

Leden van de LCM-community zijn departementen en ICT-dienstverleners van het Rijk. Vooruitlopend op het handboek zijn in 2022 de volgende zaken afgesproken en gerealiseerd:

- Er is een convenant LCM vastgesteld door het CIO-Beraad;
- Er is gestart met het verbeteren van de onderlinge connectiviteit van de overheidsdatacenters (ODC's);
- Er is een LCM-community opgericht.

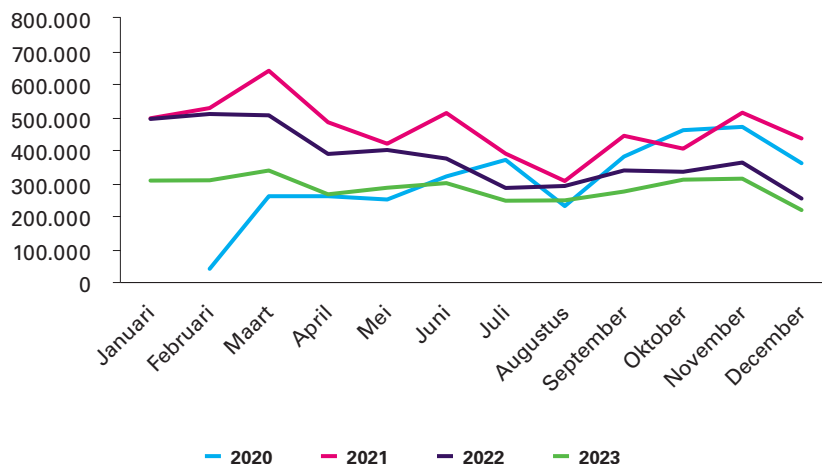
### **Hybride werken**

Met behulp van videodiensten is het mogelijk om beter hybride te werken. Denk aan Microsoft Teams en de rijksvideodienst Webex.

In onderstaande grafiek is het aantal Webex-vergaderingen per maand over de jaren 2020 tot en met 2023 weergegeven. In 2023 lag de piek op 337.810 vergaderingen in maart ten opzichte van ruim 505.000 vergaderingen in maart 2022.



**Figuur 30 Aantal Webex-vergaderingen per maand<sup>1,2</sup>**



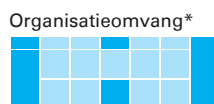
1 Vanaf 2020 heeft het Rijk de Webex-videovergadersoftware van Cisco in gebruik genomen.  
 2 Dit is het laatste jaar dat we deze figuur in de JBR opnemen.  
 Bron: Belastingdienst.

### 3.6 Informatiehuishouding

#### 3.6.1 Programma Open op orde

Sinds 2021 werken rijksorganisaties aan het duurzaam op orde brengen van de informatiehuishouding. Zij nemen hiervoor maatregelen op het gebied van professionals, werkprocessen, ICT-systemen en sturing, zoals vermeld in hun eigen actieplannen<sup>17</sup>.

Rijksorganisaties voeren ieder jaar een zelfevaluatie uit naar de staat van hun informatiehuishouding. Dit noemen we een volwassenheidsmeting. Deze is ontwikkeld samen met de Auditdienst Rijk (ADR). Organisaties weten door deze meting wat goed gaat en waar extra aandacht aan moet worden besteed. In 2023 is het volwassenheidsniveau ten opzichte van 2022 licht gestegen van 2,1 naar 2,3 (op een schaal van 1 tot 4). Het huidige volwassenheidsniveau betekent dat er bewustwording is voor informatiehuishouding en dat processen en werkafspraken worden ingericht. Dit gebeurt alleen nog niet overall consistent. Het streven is om als Rijksoverheid in 2026 op volwassenheidsniveau 3 á 4 uit te komen<sup>18</sup>. De resultaten van de volwassenheidsmeting zijn sinds 2023 ook voor iedereen zichtbaar op het [Rijks ICT-dashboard](#).



**Tabel 22 Gemiddeld volwassenheidsniveau Informatiehuishouding**

Jaar	0-meting (2021)	1-meting (2022)	2-meting (2023)
Volwassenheidsniveau	1,9	2,1	2,3

\* Uitzondering organisatieomvang: Inclusief de Nationale Politie, het Kabinet van de Koning, de Nationale Ombudsman, De Nederlandse Bank en de Raad van de Rechtspraak.  
 Bron: Rijks ICT-dashboard.

<sup>17</sup> Kamerstukken II 2022/23, 29362, nr. 310 en nr. 311.

<sup>18</sup> Dit streven is benoemd in het Meerjarenplan Openbaarheid en Informatiehuishouding Rijksoverheid (Kamerstukken II 2023/24, 29362, nr. 344).

### 3.6.2 Archiefachterstanden

De Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk geeft elk jaar een update over het wegwerken van de papieren archiefachterstanden over 1975 tot en met 2005<sup>19</sup>. Doc-Direkt monitort het wegwerken hiervan. Naast de monitoring werkt Doc-Direkt zelf ook een belangrijk deel van de archiefachterstanden weg.

Uit de laatste inventarisatie van 2018 bleek dat het wegwerken van deze archiefachterstanden enkele jaren langer duurt dan gedacht. Daarom is Doc-Direkt hier ook in 2023 nog mee bezig geweest.

Doc-Direkt heeft in 2023 3,1 kilometer (2022: 3,2 kilometer) archief intensief bewerkt en in 2023 16 kilometer (2022: 11,5 kilometer) vernietigd. Per 31 december 2023 bedraagt de werkvoorraad binnen de Dienst Verlenings Overeenkomst-A (DVO-A)-opdracht nog minder dan 0,5 kilometer archief. In 2024 ligt de focus vooral op afronding van de diverse projecten, het bewerken van nieuwe DVO-I-opdrachten en transitie naar digitaal bewerken. Voor dit laatste wordt de scancapaciteit bij Doc-Direkt verder uitgebreid.

### 3.6.3 Open overheid

Op 1 mei 2022 is de Wet open overheid (Woo) in werking getreden. De Woo regelt het recht van burgers op publieke informatie van de overheid. De wet onderscheidt daarbij twee manieren waarop de overheid informatie openbaar maakt: 'op verzoek' en 'uit eigen beweging' (actief). De inwerkingtreding van deze wet is een belangrijke stap naar een meer open overheid. De Woo vergroot namelijk de toegang tot overheidsinformatie, bevordert de actieve openbaarmaking en vernieuwt de regels voor openheid en openbaarheid.

#### **Actieve openbaarmaking**

Er zijn in 2023 belangrijke stappen gezet in het actief openbaar maken van overheidsinformatie. In juni 2023 heeft Logius de Woo-index opgeleverd. Daarmee kunnen bestuursorganen eenvoudig hun actief openbaar gemaakte informatie ontsluiten<sup>20</sup>. Voor een deel van de bestuursorganen werd de informatie al in de Woo-index ingevuld. Meerdere bestuursorganen hebben daarnaast zelf inmiddels informatie aangevuld. Daarnaast is de Woo-index in september uitgebreid met een zoekfunctie waarmee binnen de Woo-index kan worden gezocht op bestuursorgaan en informatiecategorie. Ook zijn in 2023 - in samenwerking met verschillende bestuurslagen – 14 van de 17 informatiecategorieën uit de Woo inhoudelijk uitgewerkt tot heldere en eenduidige definities. Hierdoor weten bestuursorganen per categorie wat ze openbaar moeten maken. Tot slot blijkt het aantal (actief) gepubliceerde documenten op [overheid.nl](https://overheid.nl) de afgelopen jaren flink gestegen, onder andere door de actieve openbaarmaking van beslisnota's. Tussen 2018 en 2023 is er sprake van een verviervoudiging: van 17 duizend in 2018 naar meer dan 71 duizend in 2023. Dit sluit aan bij de ambitie van de Woo.

<sup>19</sup> In 2023 wordt voor de laatste keer gerapporteerd over archiefachterstanden.

<sup>20</sup> De Woo-index is beschikbaar via: <https://organisaties.overheid.nl/woo>.

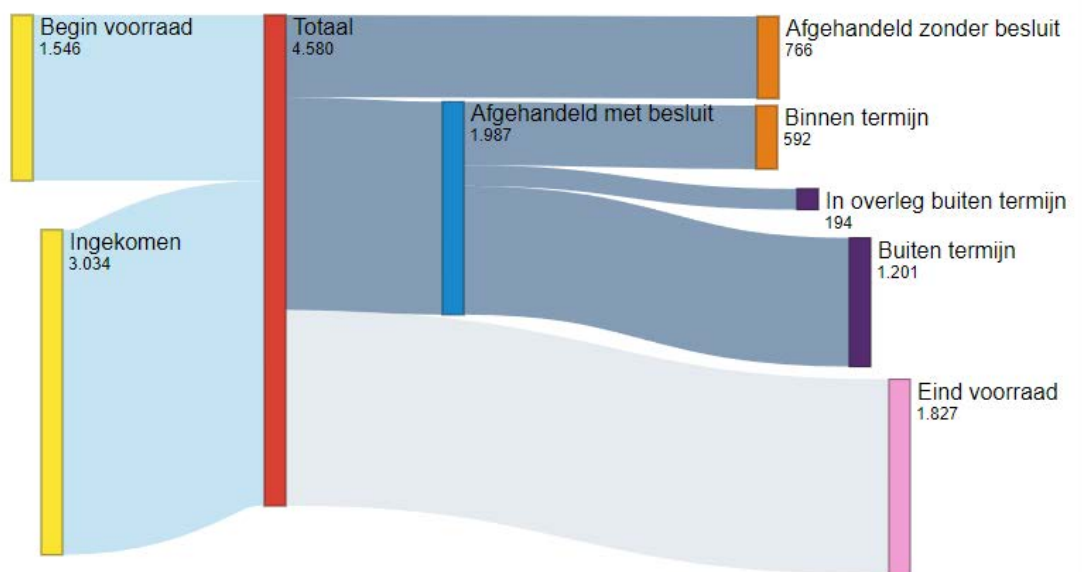
### Afhandeling Woo-verzoeken in 2023

De Woo maakt het voor iedereen mogelijk om bij een bestuursorgaan een verzoek in te dienen om bepaalde informatie openbaar te maken middels een zogeheten Woo-verzoek. Rijksorganisaties hebben een wettelijk voorgeschreven beslistermijn van vier weken plus twee weken om het verzoek te beantwoorden. Onderstaande figuren geven inzicht in hoe het staat met de afhandeling van Woo-verzoeken in 2023. Figuur 31 en figuur 32 tonen de afhandelingstermijnen van Woo-verzoeken bij het Rijk. Figuur 33 geeft weer hoe vaak de rechter een ingesteld inhoudelijk (hoger) beroep (deels) gegrond of ongegrond verklaart. Tabel 32 laat zien welk bedrag aan dwangsommen het Rijk jaarlijks uitgeeft vanwege rechterlijke uitspraken voor het te laat afhandelen van Woo-verzoeken. In de bijlagen van de JBR zijn in figuren 69 t/m 72 meer specifieke gegevens per departement opgenomen.

Uit de gegevens in de tabellen in de bijlagen valt op te maken dat het aantal ingediende Woo-verzoeken bij ministeries jaarlijks toeneemt. Het aantal afgehandelde Woo-verzoeken binnen de termijn is in 2023 licht gestegen ten opzichte van 2022. Tegelijkertijd zien we dat er in 2023 meer rechterlijke uitspraken zijn gedaan waarbij dwangsommen werden verbeurd en dat er in 2023 rijksbreed meer geld is verbeurd en betaald dan in 2022. Ook blijkt uit figuur 31 dat een groot aandeel van de Woo-verzoeken wordt afgehandeld zonder besluit. Deze verzoeken kunnen vaak snel worden afgehandeld als informatieverzoeken en worden daardoor niet meegenomen als Woo-verzoeken die binnen de wettelijke termijn zijn afgehandeld.



**Figuur 31 Afhandeling Woo-verzoeken 2023<sup>1,2</sup>**



<sup>1</sup> Hierbij is de standaardtermijn plus de verdagingstermijn (4+2 weken) inclusief eventuele opschorting gehanteerd.

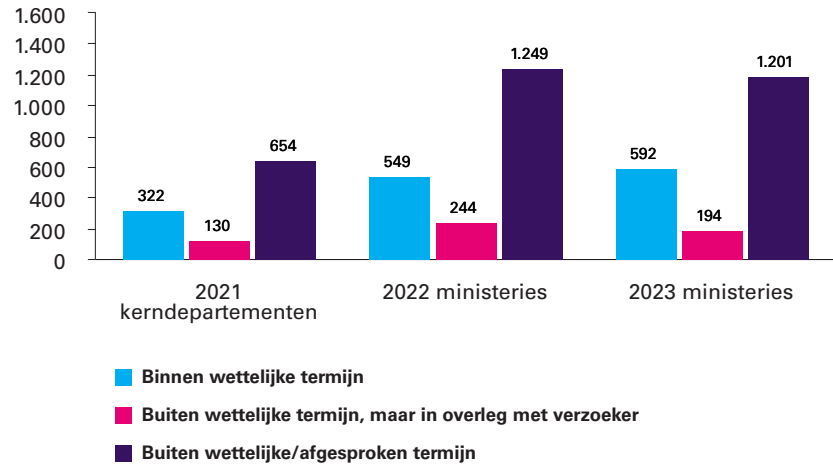
<sup>2</sup> Bij een deel van de nog lopende verzoeken zijn delen informatie al openbaar gemaakt door middel van deelbesluiten.

\* Uitzonderingen organisatieomvang: Bij VWS zijn de reguliere verzoeken en de COVID-19-verzoeken uitgesplitst. Bij BZK, FIN en OCW worden een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld. Dat komt omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. JenV telt alleen het kerndepartement mee.

Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.



**Figuur 32 Afhandelingstermijnen Woo-verzoeken in 2021, 2022 en 2023<sup>1</sup>**

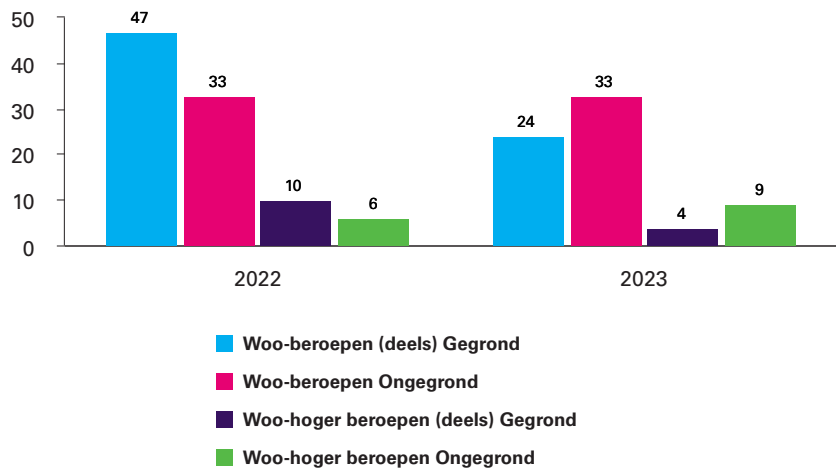


<sup>1</sup> De jaren 2019 t/m 2020 zijn niet weergegeven omdat in deze jaren nog niet zo'n uitvraag is gedaan.  
<sup>\*</sup> Uitzonderingen organisatieomvang: Bij VWS zijn de reguliere verzoeken en de COVID-19-verzoeken uitgesplitst. Bij BZK, FIN en OCW worden een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld. Dat komt omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. JenV telt alleen het kerndepartement mee.

Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

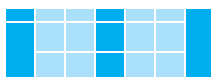


**Figuur 33 Inhoudelijke beroepen en hoger beroepen Woo-verzoeken in 2022 en 2023<sup>1,2</sup>**



<sup>1</sup> De jaren 2019 t/m 2021 zijn niet weergegeven omdat in deze jaren nog niet zo'n uitvraag is gedaan.  
<sup>2</sup> Een (deels) gegrond bezwaar of beroep betekent niet per definitie dat ten onrechte informatie niet openbaar is gemaakt. Het kan hier bijvoorbeeld ook gaan om het herstellen van een motiveringsgebrek, zonder dat dit leidt tot verdere openbaarmaking.  
<sup>\*</sup> Uitzonderingen organisatieomvang: Bij VWS zijn de reguliere verzoeken en de COVID-19-verzoeken uitgesplitst. Bij BZK, FIN en OCW wordt een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld. Dat komt omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. Bij JenV telt enkel het kerndepartement mee.  
 Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

Organisatieomvang\*



Tabel 23 Aantal en bedrag dwangsommen vanwege niet tijdig beslist Woo-verzoeken (primaire fase)

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Totaal aantal verbeurde dwangsommen	32	50	99	84	175
Bedrag aan verbeurde dwangsommen	€ 218.037	€ 433.391	€ 863.150	€ 1.229.894	€ 2.085.458
Bedrag aan betaalde dwangsommen	€ 102.650	€ 377.927	€ 680.350	€ 1.157.394	€ 1.788.053

\* Uitzonderingen organisatieomvang: Bij VWS zijn de reguliere verzoeken en de COVID-19-verzoeken uitgesplitst. Bij BZK, FIN en OCW wordt een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld, omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. Bij JenV telt enkel het kerndepartement mee.

Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

### 3.7 Data en algoritmen

De ambities van het Rijk op data en algoritmen staan beschreven in thema zes van de I-Strategie Rijk 2021-2025<sup>24</sup>. Hierin beschrijven we onder andere de ontwikkeling van een verantwoorde inzet van algoritmen en een datage-dreven wijze van werken om maatschappelijke opgaven te realiseren. Het onderwerp artificiële intelligentie (AI) kwam dit jaar veel in de belangstelling door de snelle ontwikkelingen in de markt. Uit de quickscan uitgevoerd naar de impact van generatieve AI op (IT-)overheidspersoneel bleek dat dit ook zijn weerslag heeft gehad op het Rijk. Hieronder gaan we in op de beleidsmatige resultaten op deze dossiers in 2023.

#### Data

In 2023 is gewerkt aan de verdere inrichting van de rijksbrede governance rondom gegevens, informatie en algoritmen. Dit doen we door het inrichten van een Chief Data Officer (CDO) binnen het CIO-stelsel. Zo zijn in 2023 de CDO-raad, de CDO-functie en de samenwerking in de beoogde herziening van het CIO-stelsel verder uitgewerkt. Inmiddels is de CDO-raad in werking en zijn op alle departementen CDO's aangesteld.

#### Algoritmen

In 2023 is de uitvoering van Motie#21<sup>25</sup> afgerond. De ministers van BZ, Defensie, EZK, LNV en OCW hebben in 2023 de Tweede Kamer per brief geïnformeerd over de door hen uitgevoerde inventarisatie van afkomstge-relateerde persoonsgegevens in risicomodellen. Andere departementen informeerden de Kamer hierover al in 2022. Vervolgens is de ADR in augustus 2023 gestart met een onderzoek in opdracht van CIO Rijk naar hoe nauwkeurig en volledig Motie#21 is uitgevoerd<sup>26</sup>.

Ook is in 2023 de eerste versie van het implementatiekader Verantwoorde inzet algoritmen gerealiseerd<sup>27</sup>. In dit kader staat een overzicht van belang-rijkste normen en maatregelen bij de ontwikkeling en implementatie van algoritmen. Het moet overheden ondersteunen bij een verantwoorde inzet van algoritmen.

<sup>24</sup> Kamerstukken II 2021/22, [26643, nr. 779](#).

<sup>25</sup> Meer specifiek: Motie#21 betreft het tweede deel van de motie Marijnissen (Kamerstukken II 2020/21, [35510, nr. 21](#)) en het eerste deel van de motie Klaver c.s. (Kamerstukken II 2020/21, [35510, nr. 16](#)).

<sup>26</sup> Kamerstukken II 2023/24, [26 643, nr. 1059](#).

<sup>27</sup> Kamerstukken II 2023/24, [26643, nr. 1056](#).

[Het Algoritmeregister](#) bestaat in december 2023 één jaar. In dit register kunnen overheidsorganisaties een beschrijving geven van de algoritmen die zij gebruiken. Het doel hiervan is transparantie en controleerbaarheid. Het Algoritmeregister startte in 2022 met 14 organisaties, waarvan 6 Rijksorganisaties. In 2023 hebben 56 organisaties hun eerste algoritmen gepubliceerd, waarvan 15 Rijksorganisaties. Daarmee hebben nu in totaal 70 organisaties van zowel binnen als buiten het Rijk samen ruim 260 algoritmebeschrijvingen gepubliceerd. In 2023 zijn in totaal 158 algoritmes aan het Algoritmeregister toegevoegd. Vanuit de Rijksorganisaties zijn 33 algoritmes toegevoegd.

## AI

In 2023 is een snelle doorlichting (quickscan) uitgevoerd naar de impact van generatieve AI op (IT-)overheidspersoneel bij acht rijksorganisaties. Hieruit bleek dat veel rijksambtenaren al experimenteren met generatieve AI-toepassingen zoals ChatGPT. In deze quickscan spraken de organisaties onder andere een voorkeur uit voor kaders en richtlijnen voor het veilig en verantwoord gebruik van generatieve AI.

Om rijksorganisaties te ondersteunen is een voorlopig standpunt over het gebruik door rijksorganisaties van generatieve AI ingenomen<sup>28</sup>. Voor dit standpunt is advies ingewonnen bij de landsadvocaat en de Autoriteit Persoonsgegevens. Uitgangspunt is dat rijksambtenaren bij het gebruik van generatieve AI moeten voldoen aan geldende wet- en regelgeving. Niet-gecontracteerde generatieve toepassingen voldoen hier over het algemeen niet aan. Zodoende is gebruik hiervan in principe niet toegestaan, tenzij de aanbieder en de gebruiker aantoonbaar voldoen aan de geldende wet- en regelgeving.

## 3.8 I-vakmanschap

Voor een goed functionerende digitale Rijksoverheid is voldoende I-kennis en -kunde nodig. Niet alleen traditionele ICT, zoals beheer en ontwikkeling, maar ook op het gebied van informatiehuishouding en algoritme- of datagedreven werken. De Rijksoverheid heeft echter te maken met een tekort aan IV-professionals en een grote groep IV'ers die op korte termijn met pensioen gaat. Op dit moment is 47,9 procent van de IV'ers binnen het Rijk ouder dan 51 en 14,5 procent van de ICT'ers ouder dan 61. De blijvende schaarste op de arbeidsmarkt en de toenemende digitalisering versterken dit tekort.

Eerder gestarte projecten binnen het programma Versterking HR ICT Rijksdienst (sinds 2018) zijn in 2023 voortgezet of uitgebreid onder de naam van I-Vakmanschap. We gaan hieronder in op acht initiatieven en projecten.

### **KWIV: implementatie en doorontwikkeling**

Het Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening (KWIV) zorgt voor eenduidige competentie- en kennisprofielen voor alle IV-professionals binnen de Rijksoverheid. Daarmee is het een aanvulling op de kwaliteitsprofielen van het Functiegebouw Rijk (FGR). Door de werkzaamheden van onze IV-professionals te koppelen aan een van de 64 KWIV-profielen ontstaat inzicht in waar deze IV-expertise zich bevindt (aantal en specialisatie). Het merendeel van de departementen heeft het KWIV in 2023 geïmplementeerd. Dit resulteert in ruim 10.000 overheidsmedewerkers (9.985 fte) met een KWIV-profiel.

<sup>28</sup> Kamerstukken II 2023/2024, 26643, nr. 1098.



Het KWIV is een rijksbreed instrument en zetten we in voor verdere professionalisering op IV- gebied van werknemer en werkgever. Zo zijn er voor de KWIV-profielen I-Routekaarten opgesteld die IV-professionals ondersteunen in hun loopbaanontwikkeling. We zetten het KWIV ook in bij de uitvraag naar externe inhuur en de registratie ervan.

Voor breder gebruik en toepassing van het KWIV zijn in 2023 de eerste stappen gezet. Dit is gedaan via de volgende activiteiten:

- Rijksbrede implementatie van het Kwaliteitsraamwerk KWIV. Het merendeel van de departementen (inclusief grote uitvoeringsorganisaties) hebben voor hun IV- professionals de koppeling gemaakt.
- Ontwikkelen en publiceren van een instructievideo ‘Hoe KWIV helpt in de HR keten’.
- Het geven van trainingen, presentaties en voorlichtingen over het toepassen van het KWIV in de dagelijkse praktijk. Deze zijn voor managers, HR- en IV-professionals en medezeggenschap van de verschillende ministeries/organisaties.
- Ontwikkelen van de presentatie ‘What’s in it for me?’ voor IV-professionals en managers.
- Ontwikkelen en beschikbaar stellen van de Rijksapplicatie KWIV ([kwiv.rijksapplicatie.nl](http://kwiv.rijksapplicatie.nl)). Hiermee kunnen rijksambtenaren eenvoudiger zoeken naar de specificaties binnen en tussen KWIV-profielen en de opleidingen (percelen) en beschikbaarheid I-Routekaart.
- Actualiseren van het Kwaliteitsraamwerk. Onder andere met het toevoegen van drie UX Design-profielen.
- Ontwikkelen van nieuwe I-Routekaarten voor negen KWIV-profielen.

We betrekken het Gebruikersoverleg KWIV (GO KWIV) actief in de doorontwikkeling van het KWIV. Dit is een rijksbrede afvaardiging voor het gebruik en de toepassing van het KWIV rijksbreed en binnen het eigen departement. In het GO KWIV delen we ook informatie met de verschillende organisaties. De organisaties zelf delen in het GO KWIV hun best practices.

Het Rijks ICT-dashboard geeft inzicht in welke IV-professionals er binnen het Rijk werken. De informatie op deze pagina wordt regelmatig vernieuwd.

### **De RijksAcademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid (RADIO)**

De digitale technologische ontwikkelingen hebben een enorme impact op maatschappij en overheid. Dat vraagt om meer I-kennis en vaardigheden bij rijksambtenaren. Op die manier is de overheid beter voorbereid op de toekomst. De RijksAcademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid (RADIO) draagt daaraan bij door opleidingen en kennisproducten op maat aan te bieden die passen bij de behoeften van de verschillende organisatieonderdelen en ambtenaren.

2023 was een bijzonder jaar omdat RADIO een structurele plek heeft gekregen binnen het ministerie van BZK bij de Rijksorganisatie voor Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie. Op deze manier kan RADIO zich verder ontwikkelen tot het centrale punt bij de overheid voor opleidingen en kennisproducten op het gebied van digitalisering.

Het aanbod voor bestuurders en topmanagers is uitgebreid met speciale cursussen voor bestuursraden en directie- en managementteams. De vraag naar deze cursussen neemt sterk toe. Toegevoegd aan het aanbod zijn de training IT voor niet-IT'ers, de cursus Kunstmatige Intelligentie, de masterclass Quantum Computing en de werkbezoeken aan techbedrijven.

Ook zijn nieuwe e-learning, webinars en podcasts gratis beschikbaar gesteld via de website. Daarnaast is extra aandacht besteed aan digitale weerbaarheid ter voorbereiding op de verplichte cyberopleiding.

### **Arbeidsvoorwaardenonderzoek**

Zowel binnen als buiten de overheid heerst het beeld dat de Rijksoverheid ICT-functies minder dan marktconform beloond. Daarom is een onderzoek uitgevoerd om te zien of het beloningsniveau van specifieke expertisegroepen van ICT-professionals bij het Rijk concurrerend is met dat van het bedrijfsleven. De bevindingen vormen de basis van een voorstel met vervolgacties.

### **I-Arbeidsmarktcommunicatie**

Via de doorlopende online campagne is de Rijksoverheid in 2023 opnieuw neergezet als aantrekkelijke IT-werkgever. Ruim 5000 geïnteresseerde IT'ers hebben zich inmiddels aangemeld om op de hoogte te blijven van trends, events en vacatures bij het Rijk op hun vakgebied.

In 2023 organiseerde project I-Arbeidscommunicatie (I-AMC) samen met project Versterking Capaciteit Informatiehuishouding het grootste rijksbrede wervingsevenement gericht op IT'ers ooit: Open Huis IT&IV @Rijksoverheid. Hieraan namen ruim 550 geïnteresseerde IT'ers deel die kennis konden maken met 50 Rijksorganisaties.

Daarnaast zijn twee techevents georganiseerd met bij elkaar ruim 1400 kijkers. Ieder techevent heeft een eigen thema. Denk aan het werken als tester binnen de Rijksoverheid of de boeiende projecten waaraan security-professionals werken. Om beter in verbinding te komen met architecten was de Rijksoverheid voor het eerst partner op de Digital Architecture Design Day. Aanvullend is samen met Tweakers een tweede versie van de succesvolle game De Queeste der Lage Landen ontwikkeld. Via een ludieke old-school 8-bit game kunnen IT'ers laagdrempelig kennismaken met I-vraagstukken van vier nieuwe rijksorganisaties. Dit heeft gezorgd voor ruim 12.000 nieuwe bezoekers en 4500 nieuwe spelers.

### **I-Partnerschap**

I-Partnerschap is een rijksbreed programma voor duurzame samenwerking tussen rijksorganisaties en onderwijs. Doel is om via studentenopdrachten de instroom van jong I-talent te vergroten. Ook versterkt het de kennispositie van het Rijk op digitaliseringsvraagstukken.

Studenten, promovendi en hoogleraren werken mee in negen thematische fieldlabs verspreid door het land. Denk aan het Blockchain lab van DUO en de Hanze Hogeschool in Groningen. De kennis uit gericht onderzoek is verzameld in kennisportfolio's, onder andere op de thema's data/AI, cybersecurity en informatiehuishouding. Daarnaast vindt kennisdeling plaats via communities. Er is een vierjarige overeenkomst gesloten om een onderzoekslectoraat in te richten: Human Centered AI in de publieke omgeving. Ook is in 2023 met verschillende onderwijsinstellingen gewerkt aan de ontwikkeling van een curriculum op het thema informatiehuishouding. Tenslotte is besloten in te zetten op de aanstelling van promovendi om digitaliseringsvraagstukken op te lossen. Via het deelprogramma I-Doctoraat zijn in 2023 inmiddels tien promovendi gestart. Sinds de start van het programma zijn 64 rijksorganisaties en 34 onderwijsinstellingen actief in I-Partnerschap.

Daarnaast zijn 245 studentenopdrachten uitgevoerd en zijn in totaal 1235 studenten geholpen aan een opdracht binnen het Rijk. Dit zijn opdrachten waar de taskforce I-Partnerschap direct in heeft bemiddeld. Door het succesvol initiëren en doorontwikkelen van duurzame samenwerkingsverbanden/ecosystemen zijn ook veel opdrachten uitgevoerd zonder dat de taskforce I-Partnerschap nog een directe matchende rol heeft gespeeld. Dit is ook precies hoe duurzame samenwerking is bedoeld, en het resultaat van een geslaagde strategie.

### **I-Stage**

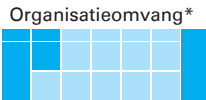
Rijks I-Stage werkt als onderdeel van I-Partnerschap samen met zowel rijksorganisaties als onderwijsinstellingen. Ruim 89 studenten zijn in 2023 aan een ICT-gerelateerde stageopdracht binnen de Rijksoverheid verbonden. Er zijn drie netwerkevents (Click&Connect) georganiseerd en er is deelgenomen aan stagemarkten van onderwijsinstellingen en beurzen. Op de drie Click&Connect-events zijn per event gemiddeld 80 studenten en 12 rijksorganisaties met elkaar in verbinding gebracht. Daarnaast is de dienstverlening uitgebreid door studenten in te huren voor parttime (bij)banen. De beschikbaarheid van stage/studentenopdrachten bij rijksorganisaties blijft een aandachtspunt. Het aanbod van serieus geïnteresseerde studenten is een factor vijf groter dan het aantal stageplekken.

### **I-traineeship**

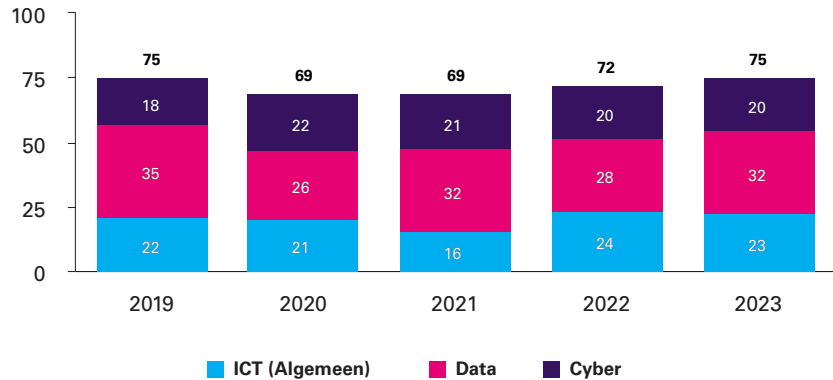
Op 1 september 2023 startte de achtste lichting van het I-traineeship met 75 nieuwe I-trainees. Net als in de voorgaande edities is de groep gericht op data weer de grootste groep. Dit jaar zijn er 32 I-trainees in die groep ingestroomd. In de ICT-groep startten 23 I-trainees en in de Cyber groep 20 I-trainees. De zevende lichting zit nu in het laatste jaar van het Rijks I-Traineeship. Met beide lichtingen zijn er op dit moment ruim 140 I-trainees actief bij de Rijksoverheid.

In 2023 stroomde 86 procent van de I-trainees van lichting zes door binnen de Rijksoverheid. Van die 86 procent ging bijna 50 procent in dienst bij één van hun drie opdrachtgevers. Maar liefst 36 procent ging in dienst bij de derde en laatste opdracht. De doorstroom van 86 procent is een paar procent hoger dan de voorgaande lichtingen. Gemiddeld is de doorstroom sinds 2016 84 procent.

Sinds de start in 2016 zijn al meer dan 500 I-trainees aangetrokken en al ruim 300 trainees doorgestroomd naar vaste functies binnen de Rijksoverheid.



**Figuur 34 Aantal I-trainees naar richting**



\* Uitzonderingen organisatieomvang: onder het I-Traineeship zijn in 2023 vier trainees geplaatst bij Defensie en is één trainee gestart op een opdracht bij de Politie.  
Bron: Inventarisatie.

### Nieuwe initiatieven

Afgelopen jaar is naast het aantrekken van IV-personeel extra aandacht uitgegaan naar het behoud van IV-personeel. De in de werkagenda en I-strategie benoemde verkenning naar (onconventionele) maatregelen is uitgevoerd<sup>29</sup>. De verkenning heeft in samenspraak met diverse rijksorganisaties geleid tot aanvullende maatregelen om meer talent aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen. Dit als aanvulling op de bovenstaande lopende initiatieven en projecten van I- Vakmanschap. Uit de verkenningen zijn vijf initiatieven gekomen die we verder gaan oppakken:

- Leiderschapsleergang digitalisering voor bestuursraden;
- Uitbreiden centrale ICT-expertise;
- Aanboren nieuwe doelgroepen;
- Groeipaden ontwikkelen;
- Startersnetwerk ICT.

### 3.9 Transparantie en inzicht

Er is meer inzicht nodig om goed sturing te kunnen geven aan de informatievoorziening en om transparant te zijn naar parlement en maatschappij. De Tweede Kamer vraagt met enige regelmaat om meer inzicht in kosten, maatschappelijke baten, samenhang en de stand van zaken in de ontwikkeling, het beheer en onderhoud (de levenscyclus) van de ICT binnen de Rijksoverheid. Dit gaat zowel om de I-strategie, de werkagenda Waarden-gedreven Digitaliseren als om de grote ICT-activiteiten. Dat inzicht is steeds meer terug te vinden op het Rijks ICT-dashboard. In deze paragraaf worden de ICT-kosten en de stand van zaken rondom de grote ICT-activiteiten toegelicht.

#### 3.9.1 ICT-kosten van de Rijksoverheid

De Rijksoverheid rapporteert jaarlijks de herleidbare ICT-kosten. Sinds 2021 rapporteren de ministeries ook over de verdeling van de ICT-kosten in kosten voor vernieuwing en kosten voor beheer en onderhoud. Doordat het model nog moet groeien, maken we nu een inschatting van de verdeling. Dat inschatten is nodig, omdat we nog niet van alle ministeries en organisaties

<sup>29</sup> Kamerbrief I-strategie Rijk: Update Routekaarten en evaluatie Strategische I-agenda

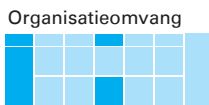
binnen de Rijksoverheid kunnen weten wat de precieze kosten zijn. Het kost tijd om de systemen op te zetten waarin we dit kunnen bijhouden. De ICT-kosten uit de boekhouding zijn daarom volgens rijksbrede afspraken naar eigen inzicht verdeeld.

### Kosten voor intern ICT-personeel

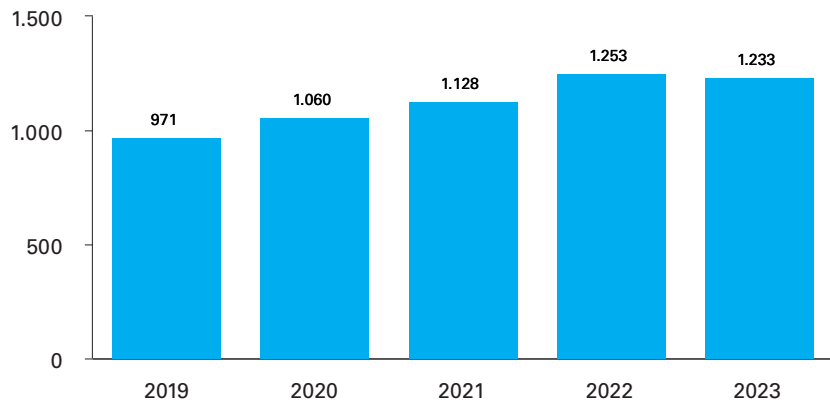
Voorgaande jaren maakten de ministeries een inschatting van het ICT-personeel. Dat komt omdat in de personele administraties wel de functie is geregistreerd, maar niet de activiteiten van de medewerker. Dat heeft tot gevolg dat de functie niet altijd te relateren is aan ICT. Denk aan de functie van beleidsmedewerker. Om een beter beeld van het interne ICT-personeel te krijgen, is Rijksbreed het Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening (KWIV)-traject gestart (zie ook paragraaf 3.8). Met de 61 KWIV-profielen is een beter beeld van het aantal ICT-medewerkers mogelijk. Op dit moment zijn nog niet alle ICT-medewerkers met een KWIV-profiel in beeld gebracht. Daarom hebben de ministeries soms de ICT-kosten aangevuld. Hierdoor ontstaat een completer beeld.

Door inzet van de KWIV-profielen in plaats van een inschatting van de ICT-medewerkers wordt een nieuwe manier gebruikt om de ICT-kosten te bepalen. Dit betekent ook dat de vergelijking met voorgaande jaren niet goed te maken is. Voor de volledigheid zijn deze cijfers wel in het overzicht opgenomen.

Voor 2023 bedragen de kosten voor intern ICT-personeel volgens de nieuwe berekenmethode 1.233 miljoen euro.

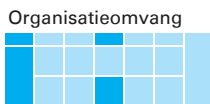


**Figuur 35 Kosten voor intern ICT-personeel Rijksoverheid in miljoenen euro**

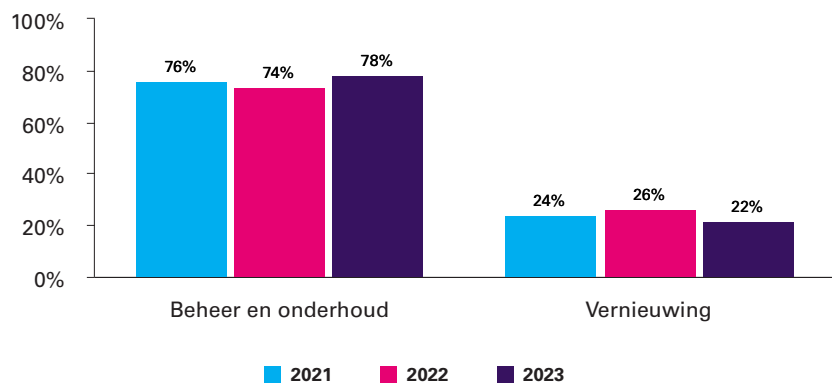


Bron: O&P Rijk, inventarisatie.

Vanaf 2021 maken we voor intern ICT-personeel een onderverdeling in activiteiten voor continuïteit (beheer en onderhoud) en vernieuwing. De verhouding schatten we als volgt in:



**Figuur 36 Kosten voor intern ICT-personeel in aandeel beheer en onderhoud en vernieuwing<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> De jaren 2019 en 2020 zijn niet weergegeven, omdat deze manier van uitvragen nieuw was in 2021.  
Bron: O&P Rijk, inventarisatie.

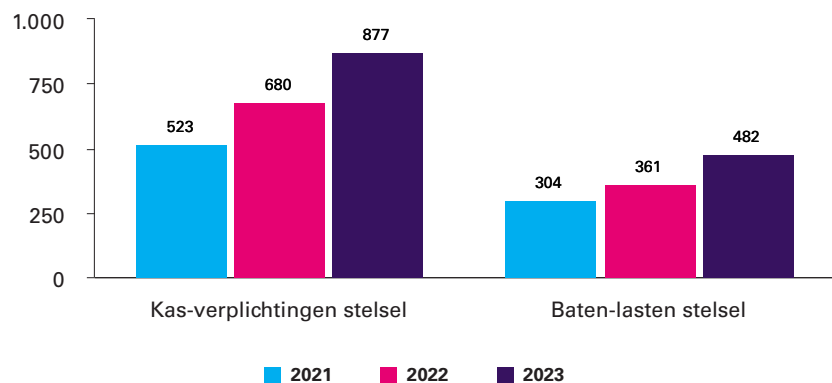
### Kosten voor extern ICT-personeel

Vorig jaar werden de kosten voor extern personeel gecombineerd met de overige materiële ICT-kosten, zoals de kosten voor hard- en software. Vanaf dit jaar zijn de ICT-kosten voor extern personeel apart weergegeven.

De ministeries en dienstonderdelen die het kas-verplichtingenstelsel gebruiken hebben in 2023 877 miljoen euro besteed aan extern ICT-personeel. Dat is een stijging van 29 procent ten opzichte van 2022. De organisaties die het baten-lastenstelsel gebruiken hebben 482 miljoen euro besteed aan extern ICT-personeel. Dat is een stijging van 34 procent ten opzichte van 2022. Door de stijging van de kosten voor extern ICT-personeel is een stijging in de verhouding tussen extern en intern personeel zichtbaar.



**Figuur 37 Kosten voor extern ICT-personeel Rijksoverheid in miljoenen euro<sup>1</sup>**



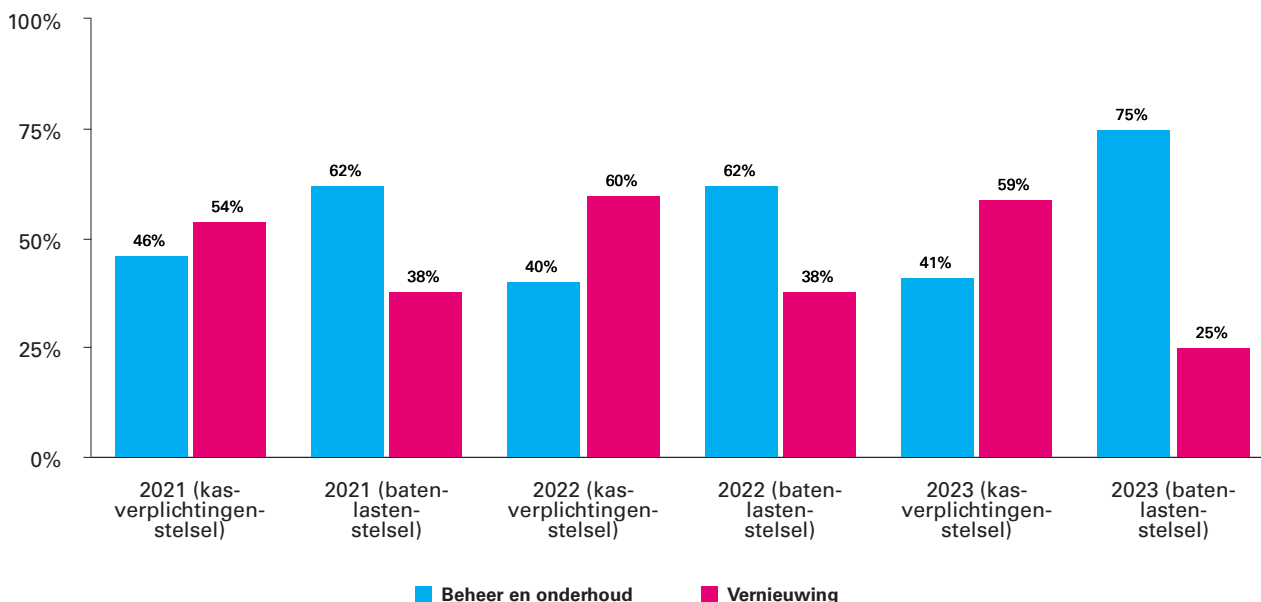
<sup>1</sup> De jaren 2019 t/m 2020 zijn niet weergegeven omdat deze manier van uitvragen nieuw was vanaf 2021.  
Bron: Inventarisatie.

#### Organisatieomvang



Vanaf 2021 maken we voor de ICT-kosten een onderverdeling in beheer en onderhoud (continuïteit) en vernieuwing. De verhouding schatten we als volgt in:

**Figuur 39 Kosten voor extern ICT-personeel in aandeel beheer en onderhoud en vernieuwing<sup>1</sup>**



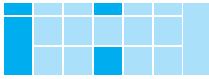
<sup>1</sup> De jaren 2019 t/m 2020 zijn niet weergegeven omdat deze manier van uitvragen nieuw was vanaf 2021.  
Bron: Inventarisatie.

#### Overige materiële ICT-kosten

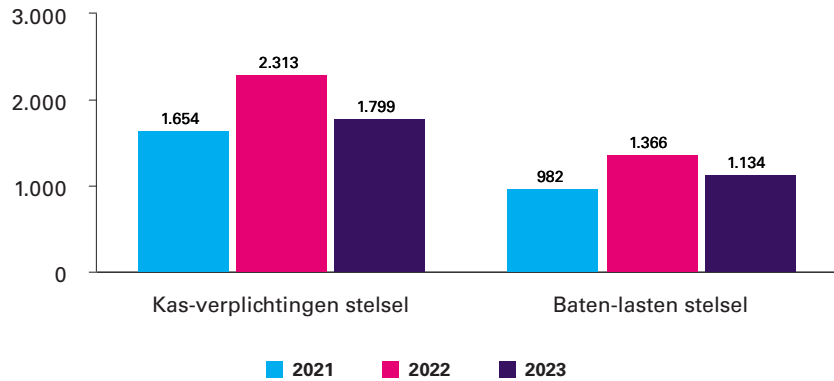
De ministeries en dienstonderdelen die het kas-verplichtingenstelsel gebruiken hebben in 2023 1.799 miljoen euro besteed aan de overige materiële ICT-uitgaven. Dat is een daling van 22 procent ten opzichte van 2022. De organisaties die het baten-lastenstelsel gebruiken hebben 1.134 miljoen euro aan de overige materiële kosten gemaakt. Dat is een daling van 17 procent ten opzichte van 2022.

Doordat de kosten voor extern personeel sinds vorig jaar uit de materiële ICT-kosten zijn gehaald, zijn de kosten voor de overige materiële ICT-kosten opnieuw berekend.

Organisatieomvang



**Figuur 40 Overige materiële ICT-kosten verdeeld miljoenen euro<sup>1,2</sup>**

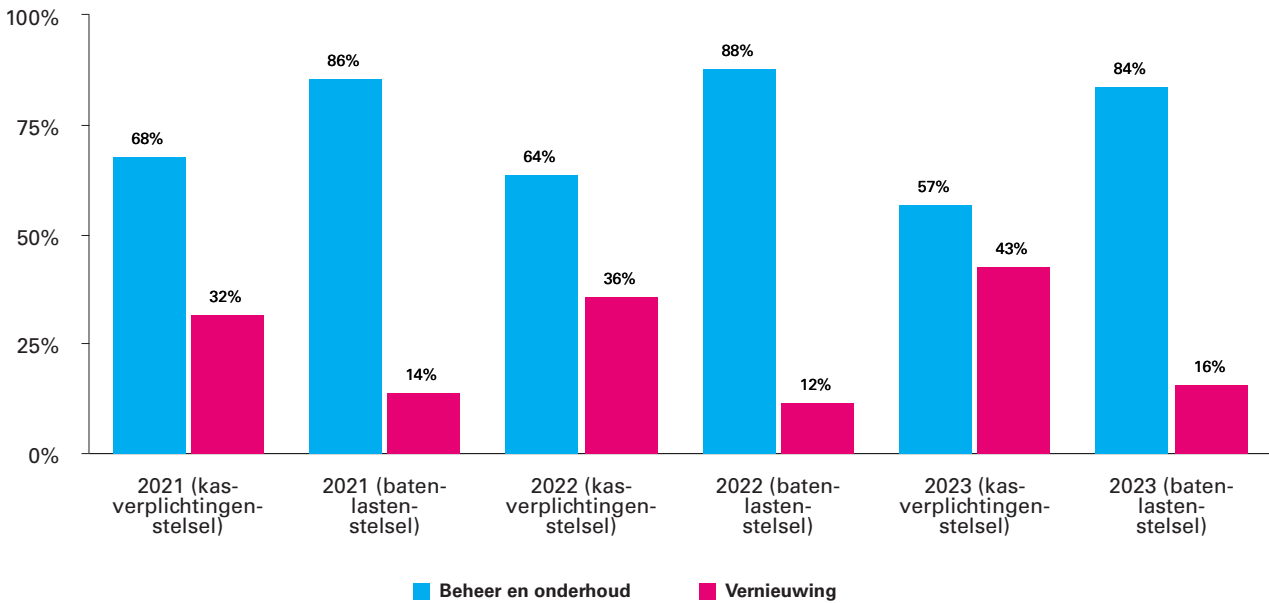


1 De jaren 2019 t/m 2020 zijn niet weergegeven omdat deze manier van uitvragen nieuw was vanaf 2021.  
 2 In de Financiële Overzichten Digitalisering hebben departementen reeksen opgenomen voor de materiële apparaatsuitgaven die betrekking hebben op ICT. Deze reeksen zijn overgenomen uit de departementale begrotingen en bevatten uitgaven in het kader van bedrijfsvoering, geen beleidsmatige uitgaven. De cijfers die in de JBR worden gepubliceerd met betrekking tot materiële ICT-uitgaven bevatten zowel bedrijfsvoering als beleidsmatige uitgaven. Daarnaast hebben ze betrekking op een andere scope. Dit betekent dat de gegevens in de financiële overzichten niet vergelijkbaar zijn met de realisatiecijfers in de JBR.  
 Bron: Inventarisatie.

Organisatieomvang



**Figuur 41 Overige materiële ICT-kosten verdeeld in beheer en onderhoud en vernieuwing<sup>1</sup>**



1 De jaren 2019 en 2020 zijn niet weergegeven omdat deze manier van uitvragen nieuw was vanaf 2021.  
 Bron: Inventarisatie.



### **Toelichting ICT-kosten voor extern personeel en overig materieel**

Kerndepartementen gebruiken meestal het kas-verplichtingenstelsel. Bij de ministeries van Financiën en Defensie zijn de uitvoeringsorganisaties ook in dit stelsel opgenomen. In het baten- lastenstelsel is de rest van de uitvoeringsorganisaties en agentschappen opgenomen.

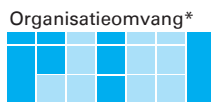
### **3.9.2 Grote ICT-activiteiten in 2022**

Het Rijks ICT-dashboard is in 2023 vernieuwd en heeft nu de A-status digitale toegankelijkheid. Dit houdt in dat de website gebruikt kan worden door iedereen, inclusief mensen met een functiebeperking. Ook is het dashboard zoveel mogelijk geschreven op taalniveau B1, zodat de teksten voor iedereen goed leesbaar zijn.

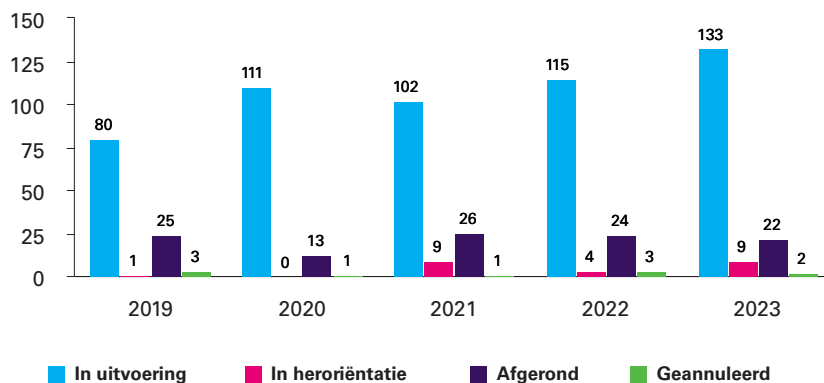
Daarnaast zijn er ook inhoudelijk verbeteringen doorgevoerd. In het verleden konden alleen projecten worden gepubliceerd. De ministeries kunnen nu alle ICT-activiteiten, waarvan de ICT boven de 5 miljoen euro uitkomt, op het Rijks ICT-dashboard publiceren. Hierdoor komen ook beheer en onderhoudsactiviteiten in beeld. Dit soort activiteiten wordt namelijk vaak niet als project uitgevoerd. Van een groot deel van de grote ICT-activiteiten is aangegeven of het om vernieuwing of beheer en onderhoud gaat. In 2023 is 18 procent als beheer en onderhoud geïdentificeerd en 60 procent als vernieuwing. Van 22 procent is het nog niet op het dashboard verwerkt. Daarnaast ligt de focus van het dashboard niet meer alleen op kosten en doorlooptijd, maar ook op de context en de maatschappelijke baten die de ICT-activiteiten opleveren. De gegevens van de ICT-activiteiten zijn bovendien eenvoudiger als open data beschikbaar.

Op het Rijks ICT-dashboard wordt meer informatie gegeven dan alleen ICT-activiteiten. Er is bijvoorbeeld informatie te vinden over informatiehuis-houding, ICT-personeel en algoritmes van de Rijksoverheid. Het dashboard biedt daarmee steeds beter en voor steeds meer mensen inzicht in wat we als Rijksoverheid doen met ICT en informatievoorziening. Zo draagt het Rijks ICT-dashboard bij aan een open overheid.

Dit jaar is het aantal actieve ICT-activiteiten op het Rijks ICT-dashboard gestegen. In 2023 waren er in totaal 166 grote ICT-activiteiten, vergeleken met 146 in 2022. Van deze ICT-activiteiten zijn er in 2023 47 voor het eerst gerapporteerd. In het onderstaande figuur is de status van de ICT-activiteiten in de afgelopen vijf jaar te zien.



**Figuur 42 Aantal ICT-activiteiten op het Rijks ICT-dashboard naar status**



\* Uitzonderingen organisatieomvang: onder andere exclusief wapensystemen Defensie.  
Bron: Rijks ICTdashboard.

De ontwikkelingen in de ICT gaan snel, waardoor er elk jaar nieuwe ICT-activiteiten worden gestart. Het beleid is om deze klein en overzichtelijk te houden. Dit kan een reden zijn dat er kleinere ICT-activiteiten worden gemeld. In 2023 is het aantal grote ICT-activiteiten met 20 procent toegenomen. In 2022 was de stijging 6 procent en in 2021 was deze 10 procent. Ook in 2023 heeft het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat de meeste ICT-activiteiten<sup>30</sup>. Voor een meer actueel beeld van de stand van zaken rond de grote ICT-activiteiten per ministerie kan het Rijks ICT-dashboard bezocht worden.

Het is niet altijd mogelijk voor ministeries om volledige openheid te geven over de aanbesteding van grote ICT-activiteiten. Dat komt onder meer door de manier van aanbesteden. Als er bijvoorbeeld sprake is van een integrale resultaatverplichting voor marktpartijen, dan is niet altijd duidelijk wat de kosten per onderdeel zijn. Ook kan wet- en regelgeving bij ICT-activiteiten in uitvoering tot gevolg hebben dat we de ICT-kosten van deze activiteiten niet mogen laten zien. Denk aan de Aanbestedingswet. Op het Rijks ICT-dashboard staan daardoor zowel de gerealiseerde als de geraamde ICT-kosten van deze ICT-activiteiten op 0 euro.

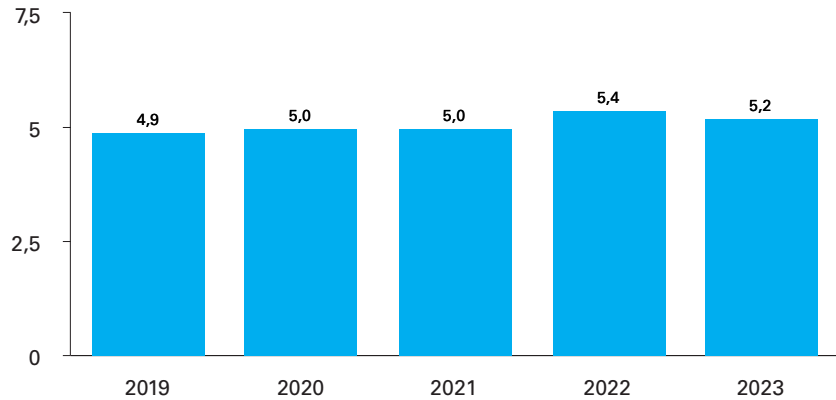
### Doorlooptijd

In 2023 is de gemiddelde duur van de ICT-activiteiten, ten opzichte van vorig jaar, gedaald. Het onderstaande figuur laat zien dat de doorlooptijd van de ICT-activiteiten door de jaren heen gemiddeld iets langer dan 5 jaar is. De initiële doorlooptijd is 4 jaar.

<sup>30</sup> In de Rapportage grote ICT-activiteiten is een overzicht te vinden.

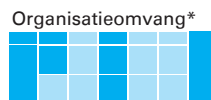


**Figuur 43 Gemiddelde doorlooptijd van de ICT-activiteiten in jaren**

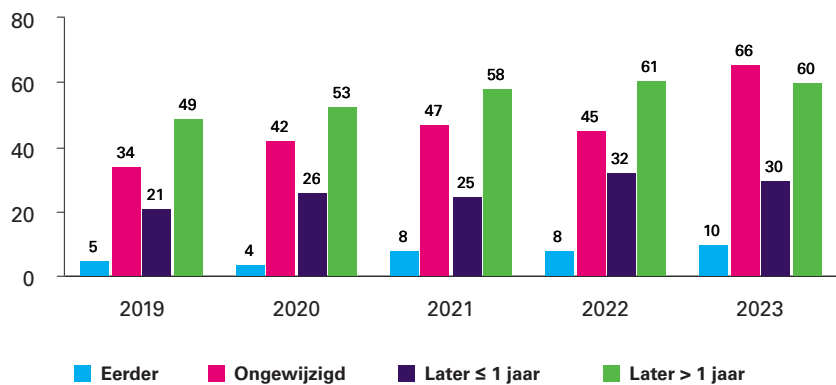


\* Uitzonderingen organisatieomvang: onder andere exclusief wapensystemen Defensie.  
Bron: Rijks ICT-dashboard.

De doorlooptijd van een ICT-activiteit kan veranderen. In het onderstaande figuur is te zien dat er in 2023 meer ICT-activiteiten op schema liggen dan in voorgaande jaren. Het beeld van de ICT-activiteiten dat eerder of later wordt opgeleverd is vergelijkbaar met voorgaande jaren.



**Figuur 44 Verschil initiële doorlooptijd aantal ICT-activiteiten met actuele doorlooptijd**



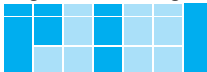
\* Uitzonderingen organisatieomvang: onder andere exclusief wapensystemen Defensie.  
Bron: Rijks ICT-dashboard.

### Interne en externe verbeteringen

Om duidelijk te maken waarom een ICT-activiteit is opgestart en welke meerwaarde deze heeft, wordt er gewerkt met interne en externe verbeteringen. Met ICT kunnen we overheidszaken sneller, makkelijker, goedkoper, duurzamer en betrouwbaarder maken. Dat levert op allerlei manieren voordelen op voor iedereen in Nederland. Deze interne en externe verbeteringen laten dus zien welke meerwaarde een ICT-activiteit heeft voor de burger, die dankzij een ICT-activiteit bijvoorbeeld minder administratieve lasten heeft. Ook kan een ICT-activiteit meerwaarde hebben voor de overheid zelf, bijvoorbeeld omdat de efficiëntie verbetert. We houden daarom per ICT-activiteit bij op welke vlakken we verbeteren.

De interne verbeteringen zijn gebaseerd op de standaard resultaten die je verwacht te zien bij ICT-activiteiten. Deze worden bij de ICT-activiteit toegevoegd en zijn steeds hetzelfde.

Organisatieomvang\*



Tabel 24 Interne verbeteringen naar aantal ICT-activiteiten

Interne verbetering	Aantal ICT-activiteiten
Continuïteit van ICT	103
Verbeterde dienstverlening	68
Efficiëntie	37
Compliance	40
Veiligheid	27
Duurzaamheid	12
Vakmanschap	6

\* Uitzonderingen organisatieomvang: onder andere exclusief wapensystemen Defensie.  
Bron: Rijks ICT-dashboard.

De externe verbeteringen zijn gebaseerd op de verschillende doelgroepen die een ICT-activiteit kan helpen. Deze worden daarom handmatig ingevuld en verschillen sterk. Op het Rijks ICT-dashboard en in de rapportage Grote ICT-activiteiten is dit per ICT-activiteit zichtbaar.

### Afgeronde grote ICT-activiteiten

In 2023 zijn 22 ICT-activiteiten afgerond. Elke ICT-activiteit start met een verwachte interne en externe verbetering. Ter illustratie zijn hieronder twee afgeronde ICT-activiteiten opgenomen.

#### Ministerie van Financiën - Digitale Snelweg Douane:

*"De doelstelling van het programma Digitale Snelweg Douane is om het IV-landschap toekomstvast en geschikt te maken voor de volumegroei en toekomstvast. De volumestijging is met name het gevolg van de sterke toename van e-commerce, de Brexit en wijzigingen in wet- en regelgeving. Meerdere douaneapplicaties en onderliggende infrastructuur zijn op verschillende plaatsen aangepast op basis van resultaten van performancetesten. Wetswijzigingen zijn daardoor succesvol ingevoerd zonder performanceproblemen. Verder zijn in het kader van innovatie diverse rapporten opgeleverd voor de onderwerpen containerisatie, systeemsimulatie, robuustheid en toekomstvastheid van de Douanepoort en productiebesturing. Met deze innovaties kan het IV-landschap verder robuust, schaalbaar en wendbaar worden gemaakt."*

#### Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid - EESSI - UWV:

*"Het UWV is in 2023 volledig aangesloten op het Europese systeem voor de elektronische uitwisseling van sociale zekerheidsinformatie (EESSI; Electronic Exchange of Social Security Information). Nederland voldoet hiermee aan het E7 besluit."*

*Burgers van de Europese Unie (EU) en de European Free Trade Association (EFTA)-landen kunnen vrij reizen naar landen in de EU/ EFTA-ruimte, daar werk oppakken en gaan wonen. Deze mobiliteit weerspiegelt zich in moderne sociale zekerheidssystemen waardoor burgers altijd toegang hebben tot sociale zekerheid, ook bij grensoverschrijdend werken. De Europese sociale zekerheidsregelgeving voorziet in regels voor transnationale sociale zekerheidszaken. De implementatie van deze regels vereist in de praktijk veel communicatie*

*tussen de instituten in de lidstaten. Eerder werd die communicatie grotendeels verzorgd door de uitwisseling van papieren formulieren. Dit ging langzaam, was duur en foutgevoelig. Daarnaast moest de burger langer wachten op bericht.*

*Nu het UWV is aangesloten op EESSI, verloopt de communicatie tussen de instituten niet alleen sneller, maar het voorkomt ook fouten en onnodige administratie. Het is niet alleen een mooi resultaat voor het UWV, maar ook van belang voor de digitale positie van Nederland in Europa."*

### **Dienstverleningen**

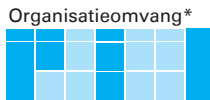
Om meer context te kunnen geven bij dit soort ICT-activiteiten worden op het Rijks ICT-dashboard de dienstverleningen ingevuld. Hierdoor krijgen lezers beter inzicht in de context van de ICT-activiteit en waarbinnen deze zich beweegt. Deze dienstverleningen zijn overgenomen van Rijksoverheid.nl voor een consistent beeld. Zo is bijvoorbeeld snel te zien welke ICT-activiteiten zijn opgestart rondom onderwijs, werk of bouwen en wonen.

### **Ontwikkelwijze**

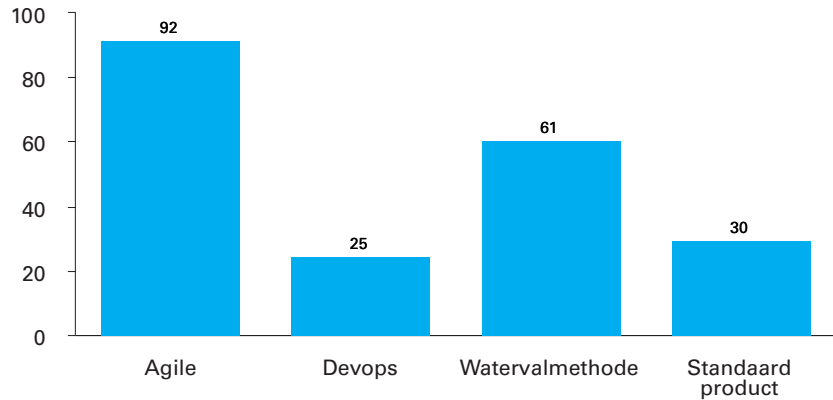
ICT-ontwikkeling is continu in beweging. In 2014, bij de publicatie van het rapport "Grip op ICT", was het de gewoonte om grote wijzigingen in de ICT met een ICT-project op te pakken. Meestal werd een lineaire werkwijze gebruikt, zoals de Watervalmethode. Tegenwoordig worden binnen de Rijksoverheid ook verschillende Agile-werkwijzen gebruikt en worden wijzigingen in de ICT niet alleen meer in projectvorm opgepakt. Vorig jaar is om die reden de term ICT-project vervangen voor ICT-activiteit. Het Rijks ICT-dashboard laat vanaf 2023 zien welke ontwikkelwijze de ICT-activiteiten gebruiken. Deze ontwikkelwijzen zijn:

- Agile: de activiteit volgt steeds een cyclus waarbinnen in iteraties wordt geleverd, aan het einde van elke iteratie kan het (deel)product getest en soms al gebruikt worden.
- Devops: de activiteit volgt korte cycli waar er een nadruk ligt op automatisering, ontwikkeling wordt hier gecombineerd met beheer.
- Watervalmethode: de activiteit volgt een aantal fases die lineair verlopen, aan het einde van alle fases is het product klaar en beschikbaar.
- Standaard product: de activiteit gebruikt een product dat standaard beschikbaar is en past die aan op de eigen organisatie.

Binnen een ICT-activiteit kunnen meerdere ontwikkelwijzen gebruikt worden. In onderstaand schema is weergegeven hoeveel ICT-activiteiten een bepaalde ontwikkelwijze gebruiken.



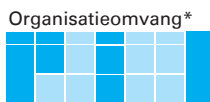
**Figuur 45 Ontwikkelwijze naar aantal ICT-activiteiten**



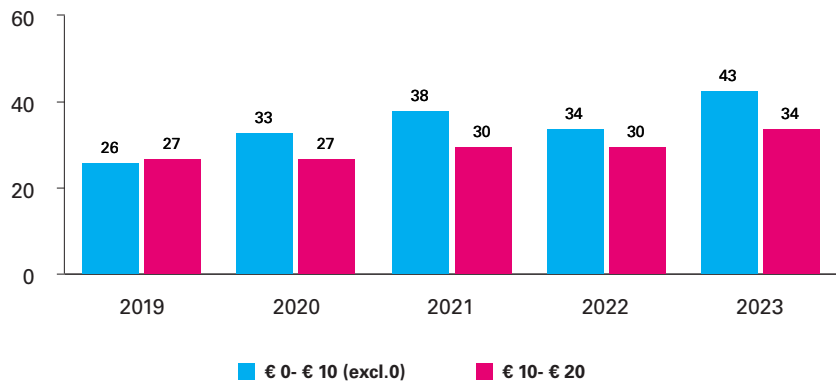
\* Uitzonderingen organisatieomvang: onder andere exclusief wapensystemen Defensie.  
Bron: Rijks ICT-dashbaord.

**Geschatte kosten**

Voor iedere ICT-activiteit worden, waar mogelijk, de verwachte kosten ingeschat. Deze inschatting kan wijzigen tijdens de loop van de ICT-activiteit. Bij 144 ICT-activiteiten is de actuele kostenschatting opgegeven. De meeste ICT-activiteiten blijven onder de 20 miljoen euro.



**Figuur 46 Geschatte kosten naar kostenschatting in miljoenen euro categorie 0-20**

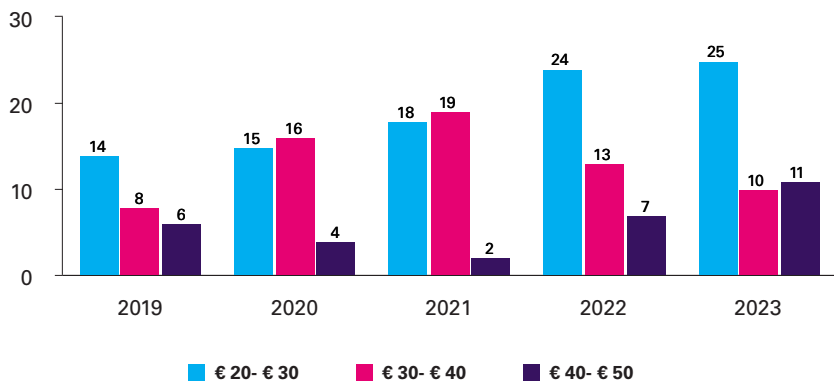


\* Uitzonderingen organisatieomvang: onder andere exclusief wapensystemen Defensie.  
Bron: Rijks ICT-dashbaord.

Toch zijn er ICT-activiteiten die boven de 20 miljoen euro komen, hiervan blijven de meesten onder de 50 miljoen euro. In onderstaande figuur staan die ICT-activiteiten.

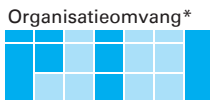


**Figuur 47 Geschatte kosten naar kostenschatting in miljoenen euro categorie 20-50**

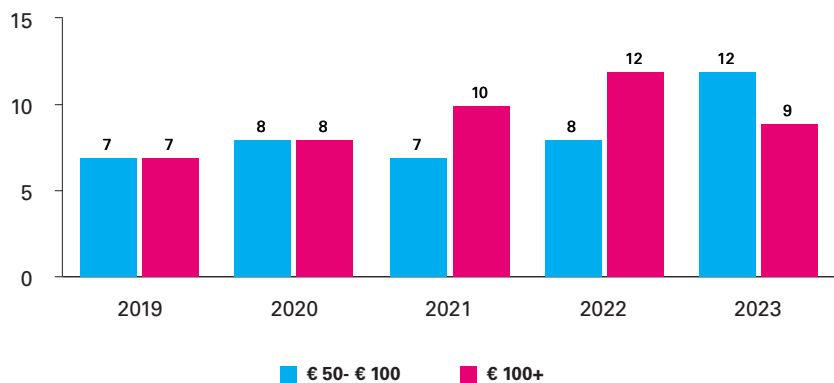


\* Uitzonderingen organisatieomvang: onder andere exclusief wapensystemen Defensie.  
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Het minste aantal ICT-activiteiten komen in de laatste twee categorieën terug. In onderstaande figuur staan alle ICT-activiteiten boven 50 miljoen euro.



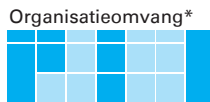
**Figuur 48 Geschatte kosten naar kostenschatting in miljoenen euro categorie 50-100+**



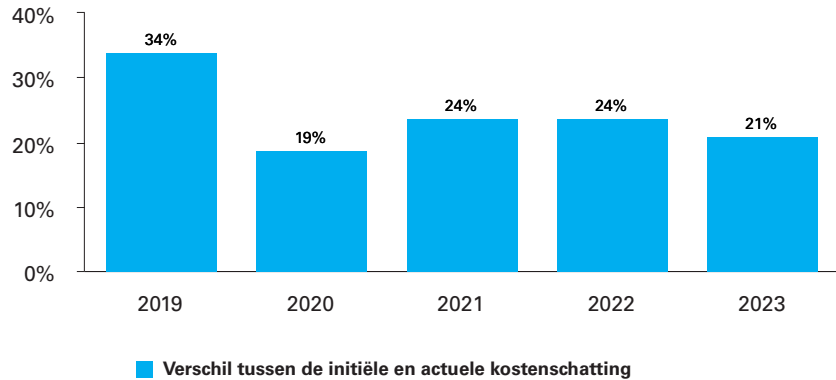
\* Uitzonderingen organisatieomvang: onder andere exclusief wapensystemen Defensie.  
Bron: Rijks ICT-dashboard.

In vergelijking met vorig jaar is er een algemene stijging te zien. Uitzondering zijn de ICT-activiteiten met geschatte kosten van 30 tot 40 miljoen (daling van 3) en van 100+ miljoen (daling van 3).

In onderstaande figuur staat het verschil tussen de initiële en actuele kostenschatting. ICT-activiteiten zonder initiële kostenschatting staan hier niet in.



**Figuur 49** Inschatting totale meerjarige kosten ten opzichte van vorige jaren



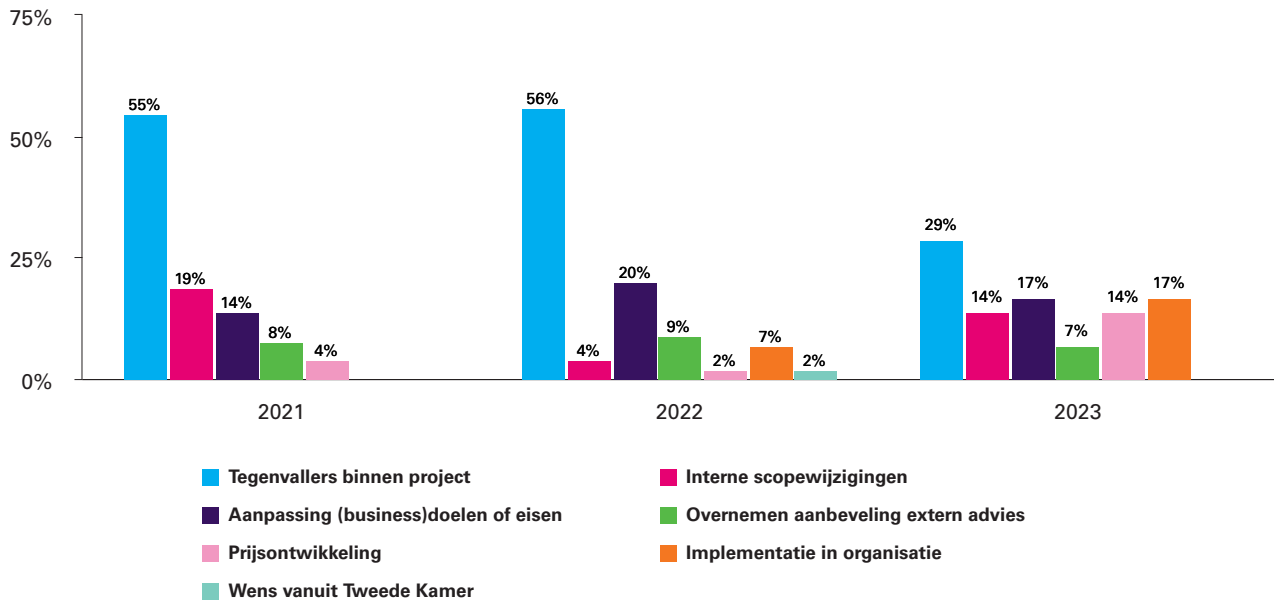
\* Uitzonderingen organisatieomvang: onder andere exclusief wapensystemen Defensie.  
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Uit dit figuur blijkt dat de kostenschatting vaak naar boven wordt bijgesteld. Gemiddeld is dat in 2023 21 procent over de gehele looptijd van de ICT-activiteit.

In de laatste vijf jaar waren de meeste aanpassingen in de kostenschatting minder dan 10 miljoen euro. We kijken hierbij naar ICT-activiteiten die in 2022 al op het Rijks ICT-dashboard stonden. Dit jaar is het aantal ICT-activiteiten met een grotere aanpassing gestegen van 5 naar 9 ICT-activiteiten. Bij 6 ICT-activiteiten is een herijking gemeld. Dit soort grote aanpassingen in de kostenschatting zijn het gevolg van nieuwe afspraken. De redenen voor dit soort nieuwe afspraken staan in onderstaande figuur. Bij 15 ICT-activiteiten is de kostenschatting gedaald.



**Figuur 50 Aandeel redenen voor herijkingen per jaar<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Het is niet mogelijk om de jaren over 2019 en 2020 weer te geven, omdat we dit niet uit de systemen kunnen halen.  
 \* Uitzonderingen organisatieomvang: onder andere exclusief wapensystemen Defensie.  
 Bron: Rijks ICT-dashboard.

### Daadwerkelijke uitgaven

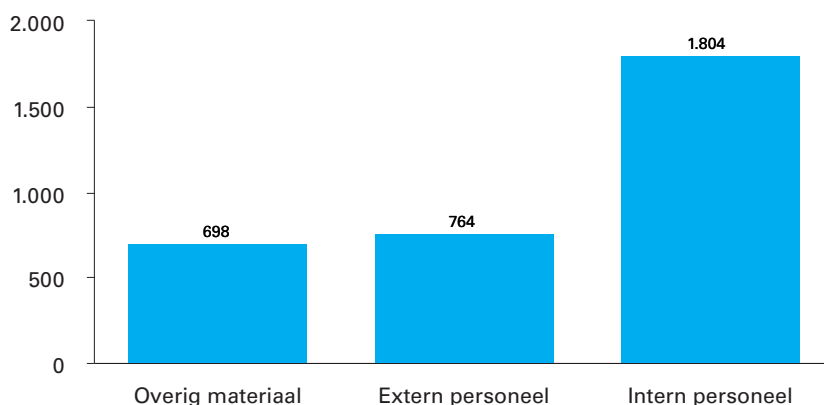
De ministeries rapporteren elk jaar de daadwerkelijke uitgaven per ICT-activiteit. In 2023 is in totaal 702 miljoen euro uitgegeven aan alle in deze JBR vermelde ICT-activiteiten. In 2022 was dit 638 miljoen euro.

De kostensoorten voor deze uitgaven zijn in dit jaar veranderd. Om het Rijks ICT-dashboard te vereenvoudigen en de informatie leesbaarder en duidelijker weer te geven, is ervoor gekozen om hardware, standaardsoftware, dataverbindingen en overige projectkosten samen te voegen tot overig materieel. Daarnaast zijn extern personeel en uitbesteed werk samengevoegd naar extern personeel. Ook intern personeel en inbesteed werk is samengevoegd tot intern personeel. Deze drie categorieën zijn te zien in onderstaand figuur.

De uitgaven in onderstaande figuur zijn niet te vergelijken met de ICT-kosten (zie paragraaf 3.9.1). De ICT-activiteiten geven de kosten voor de gehele looptijd van de ICT-activiteit op; niet per kalenderjaar. Daarnaast kunnen ICT-activiteiten ook kosten maken die niet toegerekend kunnen worden aan de Rijksoverheid.



**Figuur 51 Uitgaven van ICT-activiteiten die in 2023 actief zijn naar type in miljoenen euro<sup>1</sup>**

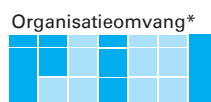


<sup>1</sup> Het is niet mogelijk om de jaren 2019 t/m 2022 weer te geven, omdat we dit niet uit de systemen kunnen halen. \* Uitzonderingen organisatieomvang: onder andere exclusief wapensystemen Defensie. Bron: Rijks ICT-dashboard.

De ministeries verwachten voor de ICT-activiteiten die doorlopen in 2023 (142 ICT-activiteiten) nog 3.935 miljoen euro uit te geven.

**Marktpartijen**

Bij elke ICT-activiteit op het Rijks ICT-dashboard staat de betrokken marktpartij. In onderstaande tabel staan de marktpartijen die per jaar in meer dan vijf ICT-activiteiten deelnemen.



**Tabel 25 Aantal marktpartijen dat in meer dan vijf ICT-activiteiten deelneemt**

Marktpartijen	2019	2020	2021	2022	2023
Cappgemini	17	12	13	13	16
IBM	14	11	9	7	6
Ordina					6
ATOS	9	8	7	7	5
KPN	7			5	5

\* Uitzonderingen organisatieomvang: onder andere exclusief wapensystemen Defensie. Bron: Rijks ICT-dashboard.

**3.9.3 Overige rapportage, advisering en schikking**

Tussen ministeries is afgesproken om over mogelijke schikkingen bij ICT-opdrachten te rapporteren. In 2023 zijn geen schikkingen gerapporteerd.

**Adviezen van het Adviescollege ICT-toetsing**

Alle nieuwe grote ICT-activiteiten vragen advies aan bij het Adviescollege ICT-toetsing over de slagingskans en de risico's van het ICT-traject. De Tweede Kamer ontvangt jaarlijks de jaarrapportage van het Adviescollege, waarin staat hoeveel adviezen er dat vorige jaar gedaan zijn en bij welke ministeries. In 2023 waren dat 16 BIT-adviezen.

Op het Rijks ICT-dashboard is ook terug te vinden welke ICT-activiteiten minimaal één advies hebben gekregen. Van de 166 actieve ICT-activiteiten in 2023 hebben 48 minimaal één BIT-advies gekregen.

## Onvolkomenheden

Sinds 2019 rapporteert de minister van BZK over de door de Algemene Rekenkamer geconstateerde onvolkomenheden op informatiebeheer. Vanuit het jaarlijkse verantwoordingsonderzoek vormt de Algemene Rekenkamer een oordeel over de gevoerde bedrijfsvoering van elk departement plus een rijksbreed beeld. De bevindingen en oordelen van de Algemene Rekenkamer zijn gepubliceerd.

Over 2023 worden bij de ministeries en Hoge Colleges van Staat 36 onvolkomenheden geconstateerd, waarvan 9 met betrekking tot informatiebeheer. In 2022 waren dit er nog 14. Dit betekent dat de ingezette daling van het aantal onvolkomenheden zich voortzet. Het afgelopen jaar zijn onder andere een aantal langlopende onvolkomenheden opgelost.

Tabel 26a Aantal onvolkomenheden naar beheerdomein<sup>1</sup>

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Informatiebeveiliging	10	13	13	9	6
IT-beheer	7	9	7	5	3
<b>Totaal</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>9</b>

<sup>1</sup> Cijfers van 2019, 2020 en 2021 uit de Staat van de Rijksverantwoording 2021 (Algemene Rekenkamer). De cijfers voor 2022 en 2023 komen respectievelijk uit de Staat van de Rijksverantwoording 2022 en 2023 (Algemene Rekenkamer).

Bron: Algemene Rekenkamer.

Er is de afgelopen jaren veel aandacht gevraagd voor informatiebeheer. De resultaten laten zien dat ministeries en Hoge Colleges van Staat hier effectief gehoor aan hebben gegeven. De extra capaciteit en inzet werpen hun vruchten af. We zijn er echter nog niet en nieuwe technologische en maatschappelijke ontwikkelingen gaan voor nieuwe uitdagingen zorgen. Het is daarom zaak de aandacht en capaciteit de komende jaren vast te houden.

### 3.10 I-besturing

Het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021<sup>31</sup>, ook wel het CIO-besluit genoemd, is op 20 december 2020 door de ministerraad goedgekeurd. In 2023 zijn de departementen bezig geweest met de verdere implementatie en doorontwikkeling van het CIO-besluit. Ook in 2023 is de analyse Strategische I-agenda 2019-2021 uitgevoerd. De analyse laat zien dat veel zaken uit de I-agenda zijn gerealiseerd en dat de agenda heeft geholpen om invulling te geven aan de gezamenlijke I-opgaven van de departementen.

Conform het CIO-besluit is er een evaluatie gepland na de inwerkingtreding van het stelsel (nulmeting) die vervolgens elke drie jaar herhaald wordt. Doel van de evaluatie is om onderzoek te doen naar het digitaal leiderschap en lerend vermogen van het CIO-stelsel binnen de Rijksdienst. Met die inzichten kunnen de opdrachtgever en de departementen het huidige stelsel verbeteren, en kan het als input dienen voor de verdere doorontwikkeling van het CIO-stelsel binnen de Rijksdienst. De voorbereidingen door de ADR voor deze driejaarlijkse evaluatie zijn in het najaar van 2023 gestart.

<sup>31</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/besluiten/2020/12/22/besluit-cio-stelsel-rijksdienst-2021>.

In 2024 vindt een algehele herziening plaats op het Besluit CIO-stelsel. Ook wordt het nieuwe besluit aan de ministerraad ter bekrachtiging voorgelegd. Dat heeft de staatssecretaris van Digitalisering in het Commissiedebat Digitaliserende overheid op 12 oktober 2023 aangegeven.

### 3.11 Markt en innovatie

#### Nieuwsbrief I-Strategie Rijk

De nieuwsbrief I-strategie geeft (twee)maandelijks informatie en inspiratie over de ontwikkelingen rondom de I-strategie Rijk. Ook collega's uit het bedrijfsleven en de wetenschap kunnen een abonnement aanvragen. In 2023 zijn tien nieuwsbrieven verstuurd naar circa 1.500 lezers.

#### Techpedities

Om informatie-uitwisseling tussen overheid en markt te stimuleren, hebben in 2023 zes 'techpedities' plaatsgevonden. Techpedities zijn werkbezoeken vanuit de overheid aan marktpartijen. Het initiatief ondersteunt niet alleen de uitwisseling van kennis en inzichten over opkomende technologieën en best practices, maar biedt ook een platform voor open dialoog.

De RijksAcademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid (RADIO) werkt voor de techpedities samen met organisaties verenigd in [NLDigital](#).

#### CIO-café

Het CIO-café is de ontmoetingsplaats voor CIO's, CTO's, CISO's, CPO's, CDO's, bestuurders en (beleids)strategen en hun tegenhangers uit het bedrijfsleven. De maandelijkse CIO-cafés lopen al sinds 2020. Tijdens de CIO-cafés staan de thema's uit de I-strategie Rijk centraal. In de onderstaande tabel staat een overzicht van de CIO-cafés met onderwerp en aantal deelnemers. De deelnemers zijn gesplitst in gasten vanuit de overheid en het bedrijfsleven.

Tabel 26 Overzicht CIO-cafés 2023<sup>1</sup>

Thema	Deelnemers Overheid	Deelnemers Bedrijfsleven	Totaal
Duurzame software	22	17	<b>39</b>
Arbeidsbesparende technologieën	20	15	<b>35</b>
Network and Information security directive NIS2	45	0	<b>45</b>
Open Overheid	26	13	<b>39</b>
<b>Totaal</b>	<b>113</b>	<b>45</b>	<b>158</b>

<sup>1</sup> De CIO-cafés lopen sinds 2020. Het is niet mogelijk om eerdere jaren weer te geven, omdat de thema's elk jaar verschillend zijn.  
Bron: Inventarisatie.

## 4 ORGANISATIE RIJKSDIENST EN BEDRIJFSVOERING

### 4.1 Inleiding

De Rijksoverheid heeft te maken met ingewikkelde maatschappelijke uitdagingen. Maatschappelijke opgaven die om integraal samenwerken vragen en waarvoor soms meer tijd dan een kabinetsperiode nodig is. Steeds vaker gaat het om vraagstukken die we niet vanuit één invalshoek kunnen benaderen en die zich niet houden aan de klassieke grenzen van departementen en andere overheidsorganisatie. Dit vraagt om een grenzeloos samenwerkende, wendbare overheid. Een overheid die oog heeft voor de mens en in staat is de huidige maatschappelijke opgaven aan te pakken. In dit hoofdstuk laten we zien hoe we ons als Rijksoverheid ontwikkelen. Meer specifiek gaan we in op: grenzeloos samenwerken, rijksbrede bedrijfsvoering, hybride werken, huisvesting en faciliteiten, rijksinkoop en de organisatie van de rijksdienst.

### 4.2 Grenzeloos samenwerken

#### **Grenzeloos samenwerken**

Het herstel en vergroten van vertrouwen van burgers in de overheid is voor zowel de politiek als de Rijksoverheid een prioriteit. Beoogd wordt een overheid waarvan burgers weten dat die er voor hen is en die meer contact zoekt en maakt.

Voor de grote, complexe maatschappelijke opgaven van de komende jaren is niet alleen een inhoudelijke aanpak nodig. Ze vragen ook om een luisterende overheid die samenwerkt vanuit de maatschappelijke opgave en die de bedoeling van beleid steeds helder voor ogen houdt.

Van ambtenaren die werken aan deze opgaven verwachten we dus veel. Er is een langdurige gedrags- en cultuurverandering nodig. Bij departementen wordt hard gewerkt aan het vergroten en doorleven van ambtelijk vakmanschap van alle ambtenaren. Het rijksbrede programma Grenzeloos Samenwerken ondersteunt ambtenaren in opgavegericht samenwerken en ambtelijk vakmanschap.

#### **Gemeenschappelijke waarden ambtelijk vakmanschap**

Voor opgavegericht samenwerken is een manier van werken nodig die gebaseerd is op specifieke ethische waarden. Door de opgaven centraal te stellen en over grenzen heen samen te werken, realiseren we gestelde doelen. We richten ons meer op de eigenlijke bedoeling van het werk die beter aansluit op de beleving van burgers, maatschappelijke organisaties en politiek.

In de Gids Ambtelijk Vakmanschap staan zeven waarden die een potentieel moreel kompas zijn voor rijksambtenaren. De Gids staat nu al bijna twee jaar online. Met de Gids hoopt het programma rijksambtenaren inspiratie te bieden voor handelingsperspectief en handvatten te geven door voorbeelden van goed werk aan de waarden te koppelen. Rijksambtenaren worden aangemoedigd om de Gids aan te vullen of aan te scherpen. In de Gids zijn ook verbindingen gelegd met gidsen die bij een specifiek departement horen. De nieuwste versie van de Gids staat op onze website [www.grenzeloosamenwerken.nl](http://www.grenzeloosamenwerken.nl) en is inmiddels 871 maal gedownload.

### **Dialogoog en ethiek**

Het programmaonderdeel Dialogoog en ethiek wil het ethisch vermogen van ambtenaren op alle niveaus vergroten.

Het ethisch vermogen van een overheidsorganisatie bestaat uit twee delen:

- De mate waarin de organisatie kan reflecteren op de eigen rechtsstatelijke rol;
- De mate waarin ze kan handelen volgens de waarden die de democratische rechtsstaat daaraan verbindt.

De ambitie is dat alle teams, managementteams en bestuursraden bij het Rijk vier keer per jaar zo'n reflectiegesprek voeren. In 2023 is de rijksbrede groep van begeleiders van ethische reflectiegesprekken verder uitgebouwd. Inmiddels zijn 170 gespreksleiders opgeleid. Daarnaast werkt het programmaonderdeel samen met andere rijksbrede programma's en ontwikkelingen aan een open en veilige gesprekscultuur.

### **Opleidingen**

In april 2022 is een netwerkakademie gestart voor het verbeteren van grenzeloos en opgavegericht samenwerken. De academie biedt medewerkers leeractiviteiten, ondersteuning en borging bij deze samenwerking met als doel het vakmanschap te vergroten. Denk aan:

- Het DOE-boek met voorbeelden van goede samenwerking over de grenzen van departementen heen. Dit is bijna 3.000 maal uitgegeven en bijna 1.500 keer gedownload;
- Diverse dialoogsessies om de ruimte voor het geven en ontvangen van tegenspraak te vergroten;
- Leergangen bewust ambtelijk vakmanschap en bewust ambtelijk leiderschap. Een voorbeeld is het Leeratelier beleid en uitvoering: zes bijeenkomsten met elk 15 deelnemers van negen organisaties.
- Het ontwikkelen van diverse opleidingstrajecten die aansluiten bij het gedachtegoed rond grenzeloos samenwerken.

### **Leiderschap**

Goed leiderschap verbindt en stimuleert de samenwerking. Daarom is het ontwikkelen van goed leiderschap belangrijk om de beweging naar grenzeloos samenwerken te kunnen maken. In 2023 zijn hiervoor de volgende activiteiten voortgezet:

- Programmadirecteuren zijn via leergroepen in hun professionele ontwikkeling begeleid;
- Er is een community van en voor programmadirecteuren opgericht voor verbinding en om elkaar te inspireren;
- Er zijn verschillende leerateliers en workshops georganiseerd over werken in complexe opgaven in de praktijk. Daarmee is bijgedragen aan de professionele ontwikkeling van rijkstrainees, hbo-trainees, Rijks I-trainees en talentenprogramma's.

### **Bereik en impact**

Het programma Grenzeloos Samenwerken heeft een breed bereik. In 2023 is persoonlijk contact gezocht met:

1. De topmanagementgroep (285 managers)
2. Trainees en startende ambtenaren (≈ 100 procent)
3. Community ≈ 70 programmadirecteuren
4. Overige rijksambtenaren (37 procent)

Uit een representatieve steekproef die in de zomer van 2023 is gehouden onder 644 rijksambtenaren blijkt dat:

- De bekendheid van het gedachtegoed van grenzeloos samenwerken is toegenomen van 29 procent (2022) naar 37 procent (2023);
- 87 procent beseft dat hun ethische waarden impact hebben op de maatschappij;
- 88 tot 96 procent de meeste waarden uit de Gids Ambtelijk Vakmanschap strikt toepassen;
- Er weinig verschillen zitten tussen de meting van 2022 en 2023 als het gaat om het toepassen van waarden in werk;
- Opgavegericht werken achter blijft met 64 procent;
- De rol van leidinggevend en om hun medewerkers te helpen bij het opgavegericht werken veel ruimte biedt voor verbetering.

### 4.3 Rijksbrede bedrijfsvoering

De rijksbrede bedrijfsvoering speelt een essentiële rol in beleidsvoorbereiding, beleidsbepaling, besluitvorming en uitvoering voor de organisatie van het Rijk in brede zin. De overheid wil slagvaardig te werk gaan. De rijksbrede bedrijfsvoering dient het belang van een efficiënte en effectieve ondersteuning voor het primaire proces. De rijksbrede bedrijfsvoering faciliteert het werken op locatie, thuis en in kantoren. Dit bevordert het opgavegericht werken in teams en aan opgaven die departement- en dossieroverschrijdend zijn. Daarnaast draagt de Rijksoverheid zelf bij aan belangrijke maatschappelijke opgaven. Onder meer door verduurzaming van de eigen organisaties, een open en transparante overheid, en invulling van kabinetsdoelstellingen en wetten. Denk aan de Wet banenafspraken en de Wet open overheid. Qua beleidsambities kan gedacht worden aan maatschappelijk verantwoord inkopen, nastreven van een diverse en inclusieve organisatie, en spreiding van de rijkswerkgelegenheid, onder andere door de inrichting van rijksbrede hubs.

#### 4.3.1 Sturingsbeleid bedrijfsvoering Rijk

De directeur-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie coördineert namens de minister van BZK het beleid van de organisatie van het Rijk en de rijksbrede bedrijfsvoering. Deze bevoegdheid is vastgelegd in het Coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen Rijksdienst<sup>32</sup>.

Collectieve besluitvorming over de organisatie van het Rijk en de rijksbrede bedrijfsvoering vindt plaats in de ICBR. De ICBR is het hoogste ambtelijke overlegorgaan voor de organisatie van het Rijk en de rijksbrede bedrijfsvoering. Lid van de ICBR zijn alle plaatsvervangend secretarissen-generaal van de ministeries en de plaatsvervangend directeuren-generaal van de grote uitvoeringsorganisaties. De ICBR-leden hebben vanuit hun eigen ministerie mandaat voor het nemen van besluiten die gaan over het goed functioneren van de Rijksoverheid, de organisatie van het Rijk en de rijksbrede bedrijfsvoering. Besluitvorming vindt plaats over beleidsvorming, beleidskaders en beleidsuitvoering binnen de domeinen Organisatie & Personeel, ICT en informatievoorziening, Huisvesting, Inkoop en Facilitair. Denk hierbij aan beleid op het gebied van ICT en informatievoorziening, (kantoor)huisvesting, personeel en arbeidsomstandigheden en inkoopbeleid.

<sup>32</sup> [wetten.nl - Regeling - Coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen rijksdienst](https://wetten.nl/-/Regeling-Coördinatiebesluit-organisatie-bedrijfsvoering-en-informatiesystemen-rijksdienst) -

Ook het nemen van besluiten over vraagstukken die te maken hebben met kostenverdeling en kosten voor rijksbrede programma's en stelsels ligt bij de ICBR. Tot slot neemt de ICBR besluiten over vraagstukken namens de werkgever Rijk, waaronder de inzet voor cao-onderhandelingen. De ICBR treedt op als voorportaal voor de ministerraad.

De ICBR stelt ieder jaar een strategische agenda voor de rijksbrede bedrijfsvoering vast en benoemt hierin prioritaire thema's. De prioritaire thema's voor 2023 waren:

- Verduurzaming van de Rijksoverheid (zie hoofdstuk 2)
- Implementatie van hybride werken (zie hoofdstuk 4.4)
- Open overheid (zie hoofdstuk 3.6)
- Aantrekkelijk werkgeverschap, met de focus op diversiteit en inclusie en arbeidsmarktkrapte (zie hoofdstuk 1)
- Versterking van de strategische inkoop (zie hoofdstuk 4.6)
- Wendbaarheid van de organisatie (zie hoofdstuk 1)

#### 4.3.2 Realisatiekracht rijksbrede bedrijfsvoering

We willen een slagvaardige en wendbare overheid zijn. De mogelijkheden die de rijksbrede bedrijfsvoering heeft om dit te bereiken zijn nog niet volledig benut. Daarom werken we aan het vergroten van de realisatiekracht van de rijksbrede bedrijfsvoering.

Voor het vergroten van de realisatiekracht van het Rijk heeft de ICBR als ambitie bepaald:

1. De Rijksoverheid stelt maatschappelijke opgaven centraal.
2. De rijksbrede bedrijfsvoering:
  - a. faciliteert alle rijksambtenaren en al het defensiepersoneel om aan die maatschappelijke opgaven te kunnen werken;
  - b. zorgt ervoor dat de Rijksoverheid haar eigen bijdrage aan maatschappelijke opgaven realiseert en het goede voorbeeld geeft;
  - c. werkt als aanjager voor de realisatie van maatschappelijke opgaven.

Daarom is in 2023 een analyse gemaakt van de huidige staat van de rijksbrede bedrijfsvoering. Op basis van de staat van de rijksbrede bedrijfsvoering zijn ook mogelijke oplossingen geformuleerd:

1. Sluiten van de beleidscyclus en betere aansluiting op de P&C-cyclus binnen het Rijk voor nieuwe en wijzigende ambities, beleid en kaders. Daarbij past het om overleggremia te hebben die integraal naar de opgaven kijken. Dit bevordert de besluitvorming en zorgt ervoor dat de juiste mensen met het juiste mandaat aan tafel zitten.
2. Versterken van centraal opdrachtgeverschap en stroomlijnen van manieren van financieren van de ambities en beleidsdoelstellingen om meer collectiviteit en daadkracht te realiseren.
3. Meer generieke dienstverlening en voorzieningen, zodat het makkelijker wordt om grenzeloos samen te werken.
4. Steviger inzetten van de coördinatierol van het ministerie van BZK als verantwoordelijke voor het stelsel, waardoor we gezamenlijk meer collectief en integraal organiseren.
5. Nodig hierbij is een logisch ingericht landschap van dienstverleners en uitvoeringsorganisaties, waarbij we streven naar het benutten van schaalvoordelen en specialismen van de verschillende uitvoeringsorganisaties.



Op basis van de gemaakte analyse en de mogelijke oplossingsrichtingen gaan we in januari van start met de Veranderopgave rijksbrede bedrijfsvoering, waarover we in de JBR van 2024 de resultaten kunnen delen. Deze Veranderopgave maakt onderdeel uit van de Werkagenda bedrijfsvoering van de Ontwikkelagenda Rijksdienst «Waardenvol werken voor Nederland», zoals in april 2023 gepresenteerd door het SGO<sup>33</sup>.

## 4.4 Hybride werken

### 4.4.1 Goed werkgeverschap in het ondersteunen van hybride werken

Bij hybride werken maken teams, op basis van de opgave en het werkproces afspraken hoe, wanneer, met wie en waar wordt samenwerkt. Teams houden hierbij, waar mogelijk, rekening met persoonlijke voorkeuren van collega's. Bijvoorbeeld op een kantoor, op locatie, thuis of op een andere plek. De werkgever zorgt voor draagvlak, voorzieningen en faciliteiten hiervoor. Goed werkgeverschap voor hybride werken komt tot uiting in alle plaatsen en omstandigheden waarin medewerkers hybride moeten kunnen werken. Op kantoor, in de thuiswerkomgeving, elders of onderweg. We ondersteunen de persoonlijke mogelijkheden met voorzieningen in de werkomgeving. Dit zijn sociale voorzieningen zoals cao-afspraken, digitale voorzieningen zoals een laptop en fysieke voorzieningen voor bijvoorbeeld een aantrekkelijk kantoor.

Als werkgever willen we trends en ervaringen van medewerkers over hybride werken in beeld hebben. Het Rijksprogramma Hybride werken heeft hiervoor de afgelopen jaren onder meer de monitor hybride werken ingezet. Deze monitoring zetten we, na afloop van het Rijksprogramma eind 2023, verder voort.

### 4.4.2 Goed werkgeverschap in de kantooromgeving

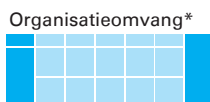
Ongeveer de helft van de medewerkers is tevreden met de werkomgeving op kantoor (54 procent). Er ligt dus nog een uitdaging om de kantooromgeving effectiever en aantrekkelijker te maken. Die uitdaging heeft vooral te maken met het vinden van een goede werkplek, geconcentreerd kunnen werken en hybride vergaderen.

Deze onderwerpen pakken we op bij de masterplannen kantoorhuisvesting en de ontwikkeling van de facilitaire dienstverlening.

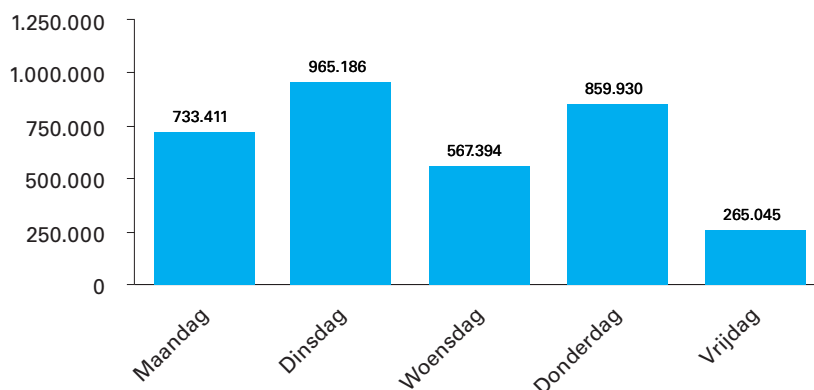
Spreading van aanwezigheid over de werkweek is een groeiend maatschappelijk thema. Het is ook onderwerp van gesprek binnen het Rijk. Het vinden van een passende en comfortabele werkplek is immers van belang om werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. Tegelijk is het belangrijk om duurzaam en efficiënt met kantoorruimte om te gaan.

---

<sup>33</sup> [Ontwikkelagenda Rijksdienst: versterken van onze inzet voor Nederland | Nieuwsbericht | Grenzeloos Samenwerken.](#)



**Figuur 52 Totaal aantal pasaanbiedingen per werkdag<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Totaal van het maximale aantal pasaanbiedingen per dag over 2023, week 2 t/m week 50. Deze cijfers zijn niet vergelijkbaar met de JBR 2022, aangezien de scope van de gebouwen is gewijzigd.

\* Uitzonderingen organisatieomvang: in de rijkskantoren huisvesten vaak diverse organisaties. Het gaat hier om een representatieve groep van 23 rijkskantoren verspreid over Nederland.

Bron: Inventarisatie.

#### 4.4.3 Goed werkgeverschap in de thuiswerkomgeving

91 procent van de medewerkers waardeert het zeer dat ze met de beschikbare faciliteiten thuis kunnen werken. De eigen omgeving, de inrichting en omstandigheden (rust) zijn de basis voor die hoge waardering.

#### 4.4.4 Goed werkgeverschap elders of onderweg

Hybride werken gaat ook over het werken op een andere plek dan de eigen standplaats, de thuiswerkomgeving of onderweg. Zo'n 56 procent van de medewerkers is tevreden met de mogelijkheden daarvoor. Wel ervaren ze een drempel om van die mogelijkheden gebruik te maken. Vooral vanwege de soms moeilijke toegang tot andere panden en de daar aanwezige werkplekken.

#### 4.4.5 Persoonlijke mogelijkheden

Medewerkers zijn over het algemeen tevreden met de mogelijkheden om hybride te werken (91 procent). Wel zijn er uitdagingen bij het afstemmen en maken van afspraken in teamverband. Dat komt omdat het hybride werken leidt tot minder fysiek contact tussen collega's en met de leidinggevende. We hebben veel verschillende voorzieningen beschikbaar om teams en leidinggevendenden te ondersteunen in het voeren van gesprekken en het maken van afspraken.

### 4.5 Huisvesting en faciliteiten

#### 4.5.1 Ontwikkeling gebruik rijkshuisvesting

Elk jaar wordt gerapporteerd aan de hand van een aantal kritieke prestatie-indicatoren over ontwikkeling van de rijkshuisvesting. Denk aan het totaal aantal vierkante meters bruto vloeroppervlakte (bvo), de leegstand en de efficiency van het ruimtegebruik.

## Omvang

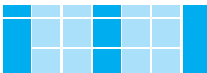
Het totaal aantal vierkante meters bruto vloeroppervlakte (bvo) voor rijkskantoren en specialties was in 2023 4.309.000 m<sup>2</sup> bvo.

Dit is bij benadering gelijk aan de omvang in 2022. In 2023 lag de focus op de totstandkoming van de nieuwe masterplannen rijkskantoorhuisvesting 2024-2028. Zie paragraaf 4.5.2.

Het gemiddelde ruimtegebruik gemeten in vierkante meters bvo per kantoorwerkplek is de afgelopen jaren nagenoeg stabiel en bedroeg in 2023 24,6 m<sup>2</sup> bvo. Dat is gelijk aan 2022. Dit cijfer is overigens een gemiddelde op kantoorportefeuilleniveau; in de praktijk kunnen afwijkingen optreden.

Het totaal aantal vierkante meters bvo voor rijkskantoren en specialties tussen 2019 en 2023 is nagenoeg stabiel gebleven.

Organisatieomvang\*

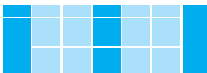


Tabel 27 Ontwikkeling omvang in m<sup>2</sup> bvo x 1.000 euro

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Rijkskantoren	1.989	2.021	2.030	2.103	2.084
Specialties	2.208	2.207	2.299	2.202	2.225

\* Uitzonderingen organisatieomvang: incidenteel Defensie en zbo's.  
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Organisatieomvang\*



Tabel 28 Verkochte masterplangebouwen

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal verkochte gebouwen	6	6	4	0	1
Bruto vloeroppervlakte (in m <sup>2</sup> )	27.228	15.581	24.626	0	3.764
Nettoresultaat (vorig boekjaar) x € 1.000	2.044	8.283	16.070	0	897
Structurele besparing x € 1.000	259	1.294	2.829	0	99

\* Uitzonderingen organisatieomvang: in de rijkskantoren huisvesten vaak diverse organisaties.  
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

## Leegstand

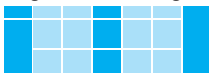
De leegstand eind 2023 bedraagt 13 procent van de totale kantorenportefeuille. Hiervan zijn ontwikkel- en renovatieleegstand (9,7 procent) en landelijke frictieleegstand (2 procent) de twee grootste onderdelen. Bij ontwikkel- en renovatieleegstand worden panden geheel of gedeeltelijk niet gebruikt omdat er grootschalige verbouwingen plaatsvinden dan wel aanstaande zijn. Bij frictieleegstand gaat het om bruikbare kantoorruimtes die direct zijn toe te wijzen aan een nieuwe gebruiker. De landelijke frictieleegstand eind 2023 bedraagt 2 procent van de totale kantorenportefeuille. Een frictieleegstand rond 4 procent is gewenst om snel in te kunnen spelen op veranderingen in de vraag.

De frictieleegstand eind 2023 in het masterplan Den Haag bedraagt 0,3 procent. De frictieleegstand eind 2023 in het masterplan Utrecht bedraagt nul procent.

## Huisvestingskosten

De huisvestingskosten voor de rijkskantoren bedroegen in 2023 546 miljoen euro en voor het specialstelsel 373 miljoen euro. Deze kosten zijn berekend aan de hand van de kosten over de totale bouwvoorraad.

Organisatieomvang\*



Tabel 29 Huisvestingskosten in miljoenen euro

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Rijkskantoren	436	457	489	466	546
Specialties	342	348	352	354	373

\* Uitzonderingen organisatieomvang: incidenteel Defensie en zbo's.  
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

### Gebruiksvergoeding Rijksvastgoedbedrijf

Ministeries beschikken over een eigen huisvestingsbudget en betalen hieruit een gebruiksvergoeding aan het Rijksvastgoedbedrijf. Vergeleken met 2022 is rijksbreed in 2023 een stijging te zien van de totale gebruiksvergoeding met bijna 100 miljoen euro.

Organisatieomvang\*



Tabel 30 Totale gebruiksvergoeding in miljoenen euro

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Gebruiksvergoeding	810	845	870	888	987

\* Uitzonderingen organisatieomvang: incidenteel Defensie en zbo's.  
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

### Leenfaciliteit rijkshuisvesting

Het Rijksvastgoedbedrijf financiert de investeringen in de rijkshuisvesting met leningen bij het ministerie van Financiën. Na de oplevering van projecten betaalt het Rijksvastgoedbedrijf met de gebruiksvergoedingen de rente en aflossingen van deze leningen. Jaarlijks spreekt het met het ministerie van Financiën een leenplafond af. Het plafond hangt samen met het effect van de lening op het saldo van de Economische Monetaire Unie (EMU). Voor 2023 bedroeg het leenplafond voor de rijkshuisvesting volgens de bijgestelde ontwerpbegroting 880 miljoen euro. Het Rijksvastgoedbedrijf deed in 2023 een beroep op de leenfaciliteit voor rijkshuisvesting van 875 miljoen euro. Hiermee bleef het binnen het vastgestelde leenplafond.

Tabel 31 Beroep op leenfaciliteit<sup>1</sup> in miljoenen euro

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Beroep op de leenfaciliteit	562	726	580	786	875

<sup>1</sup> Leenfaciliteit zegt iets over hoeveel het Rijksvastgoedbedrijf heeft geïnvesteerd in de vastgoedportefeuille. Daarbij maken we geen onderscheid naar organisatie.  
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

## 4.5.2 Masterplannen rijkskantoorhuisvesting

### Ontwikkeling masterplannen

De grootschalige en meerjarige investeringsbeslissingen voor rijkskantoren geven we vorm op basis van de zogenaamde masterplannen. Er zijn 13 masterplannen: één per provincie en één specifiek voor Den Haag. In een masterplan leggen we als Rijk voor de periode van een aantal jaar de vraag naar en het aanbod van rijkskantoren per masterplanregio vast. Hiermee krijgen we inzicht welke rijksorganisatie wanneer in welk kantoorgebouw van de Rijksoverheid is gehuisvest. Om de circa vijf jaar worden in opdracht van BZK/DGDOO rijksbreed de masterplannen rijkskantoorhuisvesting geactualiseerd aan de hand van de kabinetsdoelen en de nieuwste inzichten voor kantoorhuisvesting. De huidige masterplannen hebben een looptijd van 2019 tot en met 2023. In het voorjaar van 2023 is daarom gestart met de ontwikkeling van nieuwe masterplannen voor de periode 2024 tot en met 2028. Ministeries hebben hiervoor hun kwantitatieve en kwalitatieve huisvestingsbehoefte voor deze periode in beeld gebracht. Op

basis hiervan is de kwantitatieve kantoorbehoefte in de tweede helft van 2023 per masterplanregio vertaald naar huisvestingsmogelijkheden. Voor elk van de 13 masterplanregio's is in 2023 een kwantitatief voorstel voor inzet van de rijkskantoorhuisvesting voor 2024 tot en met 2028 ontwikkeld. In 2024 neemt de minister van BZK een besluit over deze voorstellen.

Het doel van de huidige en de nieuwe masterplannen is het optimaliseren van de kantoorhuisvesting van het Rijk. Bij de keuze van vestigingslocaties voor een Rijksdienst staat het primaire proces van deze dienst voorop. Maar ook andere overwegingen zijn belangrijk. Denk aan duurzaamheidsdoelstellingen, efficiency in de bedrijfsvoering en het arbeidspotentieel in een regio.

Daarnaast gebruikt de Rijksoverheid de masterplannen als instrument om kaders voor haar huisvesting te implementeren. Denk aan de Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR) en het Normenkader Beveiliging Rijkskantoren (NkBR). Daarmee dragen we bij aan hoogwaardige kantoorhuisvesting voor de rijksmedewerkers en voorzien we in een aantrekkelijke werkomgeving.

De afgelopen jaren is de manier waarop rijksmedewerkers hun werk doen flink veranderd. Medewerkers en teams hebben mede door de coronaperiode meer mogelijkheden gekregen om een nieuwe balans te zoeken in waar, wanneer en hoe zij (samen)werken. Deze werkwijze, het hybride werken, leidt tot meer werken op afstand en minder op de standplaats zelf in een kantooromgeving. Dit heeft zowel in kwalitatief als kwantitatief opzicht invloed op het gebruik van rijkskantoren en de vereiste voorzieningen. Ministeries hebben hier zoveel mogelijk rekening mee gehouden in de opgave van hun huisvestingsbehoefte.

De realisatie van de masterplannen vindt de komende jaren op zogenaamde natuurlijke momenten plaats. Dit gebeurt zoveel als mogelijk in samenhang met kwalitatief gewenste fysieke maatregelen in kantoorlocaties en andere rijkskaders. Hiervoor richten we net als de voorgaande jaren masterplanprojecten in onder leiding van een gemandateerde opdrachtgever.

### **Naar een betere spreiding over het land**

De spreiding van de Rijksoverheid en daarmee de rijkswerkgelegenheid over Nederland is al jaren een belangrijk onderwerp in de politiek. Het staat ook steeds meer in de maatschappelijke belangstelling. De minister van BZK biedt de Tweede Kamer jaarlijks voor de begrotingsbehandeling van BZK een kwantitatieve rapportage aan<sup>34</sup>. Met deze rapportages maakt de minister de kwantitatieve ontwikkeling elk jaar zichtbaar.

De totale omvang van de rijkswerkgelegenheid bedroeg op 1 januari 2023 336.270 fte. Dit is berekend op basis van de sectoren van de Rijksoverheid die de Tweede Kamer heeft gedefinieerd. In vergelijking met 1 januari 2022 is dit een stijging van 14.873 fte (4,6 procent). De werkgelegenheid is vooral gestegen bij de ministeries (ruim 9 procent) en de zbo's (5 procent).

Ook de andere sectoren laten groei zien. Naar verwachting neemt de rijkswerkgelegenheid in de komende jaren licht toe. Voor de periode tot 2027 gaat het om een groei van 4.671 fte (1,4 procent).

---

<sup>34</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2023–2024, 31 490, nr. 332.

De rijkswerkgelegenheid is toegenomen in alle provincies. Wel varieert de mate van toename. Deze is relatief het grootst in de provincies Flevoland (9,5 procent), Utrecht (8,1 procent) en Groningen (7,3 procent). De provincies Gelderland (1,5 procent), Noord-Holland (1,7 procent) en Noord-Brabant (3 procent) groeiden percentueel het minste. Ook de rijkswerkgelegenheid in de provincies Zeeland (3,5 procent) en Limburg (3,5 procent) groeide minder hard dan gemiddeld.

De spreiding van de rijkswerkgelegenheid over Nederland is onevenwichtig. In absolute zin (het aantal fte's) en in relatieve zin (afgezet tegen inwonertal of beroepsbevolking) is de rijkswerkgelegenheid geconcentreerd in de drie Randstadprovincies. De ambitie van het kabinet is om rijksdiensten in de komende jaren beter over Nederland te spreiden. Hiermee werkt het kabinet aan verbinding tussen Rijk, regio's en inwoners en aan de kwaliteit van het wonen, werken en leven in regio's buiten de economische kerngebieden. Dit is door het kabinet aangekondigd in zijn reacties op de rapporten Groningers boven Gas<sup>35</sup> en Elke regio telt!<sup>36</sup>.

Wijzigingen in het rijksvastgoed kosten tijd. Bijvoorbeeld voor het realiseren van nieuwbouw, het verwerven en afstoten van gebouwen en voor het aanpassen van gebouwen en inrichting. Daarom is voor het bereiken van een betere spreiding voortdurend en voor langere tijd aandacht en inspanning nodig van het hele kabinet. De coördinatie- en adviesrol van de minister van BZK bij de keuze voor een locatie van een rijksdienst wordt versterkt. Bij deze keuzes moet meer aandacht zijn voor de gevolgen voor de samenleving en de leefomgeving, in alle regio's van Nederland. Het streven is naar efficiënt en doelmatig huisvestingsbeleid, waarbij het regiobelang een prominentere plek in de besluitvorming krijgt. Rijksdiensten zullen meer aansluiten bij de kernkwaliteiten van regio's. Hierdoor kunnen Rijksdiensten en regio's samen bouwen aan duurzame relaties. Ze kunnen langjarig werken aan het versterken van de sociaaleconomische structuur en slagkracht van een gebied en vergroting van de brede welvaart.

#### 4.5.3 Toegankelijkheid rijkskantoren

Rijksgebouwen met een publieke functie moeten goed toegankelijk zijn. Op dit moment voldoen deze gebouwen aan de wetten en regels voor toegankelijkheid. In rijkskantoren hanteert het Rijksvastgoedbedrijf de Integrale Toegankelijkheidsstandaard (ITs) 2012 als norm bij renovaties en nieuwbouw. Op verzoek van een pandgebruiker levert het Rijksvastgoedbedrijf ook maatwerk. Het Rijksvastgoedbedrijf analyseert dan de situatie en kijkt naar doelmatige oplossingen. Daarmee verbetert het Rijksvastgoedbedrijf de gebouwen steeds verder en brengt ze in lijn met de doelstellingen uit het VN-verdrag voor de rechten van mensen met een handicap. Het doel van dit verdrag is om personen met een handicap in staat te stellen om op gelijke voet met anderen aan de samenleving te kunnen deelnemen.

In 2019 is in zeven rijkskantoren in Den Haag onderzocht hoe we de toegankelijkheid verder kunnen verbeteren. In vier van deze gebouwen bleken extra maatregelen mogelijk om de toegankelijkheid verder te verbeteren. In het eerste kwartaal van 2023 zijn de aanpassingen aan het laatste gebouw uitgevoerd.

<sup>35</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2022–2023, [35 561, nr. 17](#).

<sup>36</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2022–2023, [29 697, nr. 114](#).

Nederland kent diverse standaarden voor toegankelijk bouwen. Deze staan in het Actieplan Toegankelijkheid voor de Bouw. Daarom is overeenstemming nodig in de normering voor toegankelijkheid. Marktpartijen, belangenorganisaties en het Rijk (vertegenwoordigd door het Rijksvastgoedbedrijf) werken samen aan de ontwikkeling van een eenduidige en breed gedragen norm. Dit doen ze in NEN-verband (Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut).

Hierdoor krijgen opdrachtgevers en opdrachtnemers beter inzicht in de gewenste en te realiseren kwaliteit. In 2023 zijn de eerste stappen gezet om tot een standaard te komen.

#### 4.5.4 Faciliteiten, concerdienstverleners en leveranciers

In 2011 is gestart met het concentreren van de facilitaire dienstverlening. Stap voor stap vindt de overdracht plaats van ministeries aan de Belastingdienst, Rijkswaterstaat, DJI en FMHaaglanden vanuit hun CDV-rol. Deze diensten noemen we ook wel (rijks)concerdienstverleners (CDV's). De CDV's verzorgen de facilitaire dienstverlening op zo'n 92 procent van de rijkskantoren. De CDV's zijn al ver met het harmoniseren van hun dienstverlening. Ze proberen de transitie naar het hybride werken waarin departementen zich bevinden zo goed mogelijk te faciliteren. Er is een visie bedrijfshulpverlening in de hybride werkomgeving opgesteld om een veilige werkomgeving te blijven bieden. Voor het eerst is duurzaamheid expliciet opgenomen in de Rijks Producten- en Dienstencatalogus (RPDC van 2024/25). In het kader van het reduceren van het gebruik van 'single use plastics' (SUP) zijn wegwerpbekers per 1 januari 2024 niet meer toegestaan in rijksgebouwen. In 2023 zijn hier alternatieven voor ontwikkeld (zoals de bring your own beker) die per 1 januari 2024 worden geïmplementeerd.

Inmiddels is ruim 80 procent van de boekbare vergaderzalen voorzien van videovergaderschermen. Ook zijn in 2023 de eerste zes rijkshubs geopend: De Knoop in Utrecht, De Spark in Amsterdam, The Office in Den Bosch en Fellenoord in Eindhoven, het provinciehuis in Lelystad en de Rijkshub in Assen. Verdere uitbreiding vindt in de komende jaren plaats. In Den Haag is een versnelling gemaakt in het plaatsen van belcellen en op 1 november 2023 is de landelijke pilot van het workspace management systeem (WMS) gestart. Hiermee kunnen medewerkers een werkplek reserveren. De pilot is uitgerold op acht locaties. Begin 2024 volgen nog twee locaties.

Verder is het programma Versterken rijksbrede bedrijfsvoering gestart. Dit traject heeft als doel de realisatiekracht van het Rijk te vergroten. Onder meer door het stelsel van beleidsvorming en besluitvorming te versterken.

#### **Rijksorganisatie voor Beveiliging en Logistiek (RBL)**

Per 1 januari 2023 zijn de Rijks Beveiligings Organisatie (RBO) en de Interdepartementale Post en Koeriersdienst (IPKD) verenigd in de Rijksorganisatie voor Beveiliging en Logistiek (RBL). De RBL levert een belangrijke bijdrage aan onze rechtsstaat. Enerzijds door de beveiliging van rijksgebouwen, objecten en evenementen, anderzijds door het bezorgen van gerechtelijke brieven en interdepartementale stukken. De druk op veiligheid en duurzaamheid neemt toe. Dat betekent dat RBL voor grote uitdagingen staat. Voor 2023 waren die uitdagingen onder andere innovatievraagstukken op veiligheid en vervoer, herijking van de inzet van particuliere beveiligingsorganisaties en vergroening van de logistiek. RBL bestaat uit twee organisatieonderdelen: Rijksbeveiliging en Rijkslogistiek.

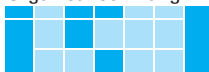
Organisatieomvang\*



### Rijksbeveiliging (RBO)

De Rijksbeveiliging heeft een onmisbare functie binnen de Rijksoverheid. Ze beveiligt met zo'n 1.250 professionals meer dan 450 (rijks)locaties voor ruim 30 afnemers. Dat aantal groeit. Er zijn ongeveer 542 fte's in vaste dienst (inclusief management en toerekening bedrijfsvoering). Verder werkt de RBO met ongeveer 715 medewerkers uit particuliere beveiligingsorganisaties (PBO's). Bij die samenwerking houdt de Rijksbeveiliging toezicht op voorwaarden en werkwijze. In 2023 zijn in overleg met de branche en bonden extra rijksbeveiligers (ambtenaren) op bedrijfskritische objecten aangenomen. De rijkslocaties en afnemers zijn ministeries en uitvoeringsorganisaties, maar ook belangrijke waterkeringen. Naast de (rijks)locaties beveiligt de Rijksbeveiliging ook zo'n 245 (inter)nationale rijksevenementen en bijzondere opdrachten. De omzet van de Rijksbeveiliging bedroeg in 2023 ongeveer 110 miljoen euro.

Organisatieomvang\*1



### Rijkslogistiek (IPKD)

De Rijkslogistiek verzorgt transport- en koeriersdiensten voor ministeries en agentschappen. De Rijkslogistiek levert met een hoge mate van vertrouwelijkheid en betrouwbaarheid goederen en stukken voor de Rijksoverheid. De wettelijke taak van de Rijkslogistiek is het bezorgen van gerechtelijke brieven voor het Openbaar Ministerie. Bij het organisatieonderdeel werken ongeveer 143 fte's. Daarnaast werkt de dienst via aanbestedingscontracten met onderaannemers. Jaarlijks bezoekt de IPKD ongeveer één miljoen adressen. De Rijkslogistiek zet zich ook in voor duurzaamheid in de dienstverlening. In 2023 is onder andere gewerkt aan het omzetten van het wagenpark en aanpassen van het kantorennetwerk naar elektrisch rijden/laden. De omzet van de Rijkslogistiek bedroeg in 2023 ongeveer 19 miljoen euro.

Organisatieomvang\*2



### Rijks schoonmaakorganisatie (RSO)

In opdracht van de CDV's en andere Rijksdiensten levert de Rijks schoonmaakorganisatie (RSO) vanaf 2016 schoonmaakdiensten in rijksgebouwen door het hele land. Sinds december 2023 maakt de RSO ook schoon in het gebouw van de Nationale Ombudsman. De RSO heeft circa 1.750 medewerkers in dienst (circa 1.350 fte) en is werkzaam op circa 600 locaties en voor 26 opdrachtgevers. De omzet van de RSO bedroeg in 2023 ongeveer 81 miljoen euro.

Vanaf 1 januari 2023 werkt de RSO volgens een nieuwe organisatiestructuur en nieuwe regioindeling. Een dienstverleningsmanager is samen met de ambulant objectleiders verantwoordelijk voor alle locaties in elk van deze regio's. Daarnaast is een nieuw cluster Dienstverlening opgericht dat zich bezighoudt met verdere ontwikkeling van de dienstverlening.

Begin juni 2023 heeft de RSO een Meerjarenplan Duurzame Dienstverlening gemaakt. Hierin staan de doelen van de RSO voor de komende jaren. De doelen zijn onderdeel van de volgende drie pijlers:

- Klimaatneutraliteit in 2028;
- Aantrekkelijk en sociaal werkgeverschap;
- Servicegerichte dienstverlening, flexibel en toekomstgericht.

\* Uitzonderingen organisatieomvang: Nationaal Comité 4 en 5 mei.

\* 1 Uitzonderingen organisatieomvang: Incidenteel zbo's en adviescolleges.

\* 2 Uitzonderingen organisatieomvang: voor Defensie betreft het enkel kantoorlocaties.



## 4.6 Rijksinkoop

In dit paragraaf gaan we in op de behaalde resultaten en ontwikkelingen bij de volgende onderwerpen binnen de rijksinkoop:

- De rijksinkoopstrategie Inkopen met Impact (IMI) en Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven Inkopen (MVOI);
- De herijking van categoriemanagement en strategisch leveranciersmanagement Rijk;
- Verdere professionalisering van rijksinkoopmedewerkers;
- Verdere professionalisering door digitalisering;
- Inkoopvolume en uitgave Rijk.



### 4.6.1 Inkopen met Impact - Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

In oktober 2019 stuurde het kabinet de rijksinkoopstrategie Inkopen met Impact (IMI) naar de Tweede Kamer<sup>39</sup>. Op basis van deze strategie zijn we in 2023 verder gegaan met de invulling van verschillende duurzaamheidsambities, zoals maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen (MVOI). Het Rijk streeft ernaar om altijd duurzaam, sociaal en innovatief in te kopen. In Inkopen met Impact (IMI) benadrukt het Rijk dat inkopen een krachtig middel is om de duurzame ambities van het kabinet waar te maken. Via inkoop kunnen we oplossingen bieden die goed zijn voor mens, milieu en economie in Nederland en de wereld. Om dit voor elkaar te krijgen zijn duurzame doelen vastgesteld. De onderstaande paragrafen tonen aan hoe het met deze doelen staat. In Hoofdstuk 2 lieten we zien in welke mate het Rijk ook de gewenste duurzame effecten bereikt. Inkoop levert vaak een belangrijke bijdrage aan deze duurzame doelen. Zonder een duurzame inkoopuitvraag is het immers lastig om duurzaam te zijn. Maar inkoop is geen garantie voor een duurzaam effect. Daarvoor is veel meer nodig. Denk aan duurzaam gedrag en beheer, tegengaan van verspilling, aanpassen van processen en samenwerking met de leverancier. De cijfers in de onderstaande paragrafen zeggen dus niet alles over het duurzame effect. Wel geven ze een beeld van de duurzame prestaties van de rijksinkoop.

We lichten de beleidsafspraken op de MVOI-onderwerpen toe:

1. Het toepassen van maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria (MVOI-criteria), zie paragraaf 4.6.1.1
2. Het toepassen van social return bij alle passende aanbestedingen, zie paragraaf 4.6.1.2
3. Het toepassen van Internationale Sociale Voorwaarden (ISV) bij aanbestedingen, zie paragraaf 4.6.1.3

De monitoringsystemen zijn in 2023 aangepast om meer inzicht te geven in de toepassing van MVOI-criteria van de rijksinkoop. Deze aanpassingen maken het mogelijk om over 2023 een vollediger beeld te geven van de resultaten van de hierboven genoemde beleidsafspraken.

#### 4.6.1.1 Toepassen maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria (MVOI-criteria)

De Rijksoverheid wil duurzame producten gebruiken en wil niet-duurzame diensten uitsluiten. Ook wil het leveranciers via een gunningsvoordeel aanmoedigen zo duurzaam mogelijk te leveren.

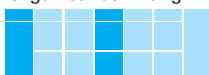
<sup>39</sup> Kamerstukken II 2019/20, 30196, nr. 679.

## Doelstelling

De inspanningsdoelstellingen<sup>40</sup> vanaf 2019 en verder zijn:

- I. Gebruiken van maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria bij alle aanbestedingen<sup>41</sup> in 47 relevante productgroepen (zie ook de productgroepen op [www.mvicriteria.nl](http://www.mvicriteria.nl)).
- II. Toepassen van eisen of gunningscriteria op 'significant' of 'ambitieuw' niveau bij 50 procent van deze aanbestedingen.
- III. Loopt een aanbesteding via het categoriemanagement? Dan baseren we de gunning naast prijs en kwaliteit ook minimaal voor 50 procent op maatschappelijke impact.

### Organisatieomvang



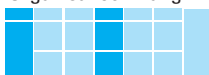
Tabel 32 (I) MVOI-criteria doelstelling<sup>1</sup>

Jaar	2023	2023 (doel)
Percelen MVOI-criteria toegepast	81	
Percelen MVOI-criteria van toepassing	101	
<b>MVOI-criteria doelstelling</b>	<b>80,0%</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Eerdere jaren kunnen niet worden weergegeven, vanwege verschillen in definitie, scope en omvang. Door een aanpassing van het monitoringssysteem is deze informatie nu inzichtelijk gemaakt voor 2023.

Bron: MVI ZET.

### Organisatieomvang



Tabel 33 (II) Ambitieniveau doelstelling<sup>1</sup>

Jaar	2023	2023 (doel)
Percelen significant	32	
Percelen ambitieus	12	
Percelen MVOI criteria van toepassing	101	
<b>MVOI-criteria ambitieniveau doelstelling</b>	<b>43,6%</b>	<b>50%</b>

<sup>1</sup> Eerdere jaren kunnen niet worden weergegeven, vanwege verschillen in definitie, scope en omvang. Door een aanpassing van het monitoringssysteem is deze informatie nu inzichtelijk gemaakt voor 2023.

Bron: MVI ZET.

### Organisatieomvang



Tabel 34 (III) Categoriemangement doelstelling<sup>1</sup>

Jaar	2023	2023 (doel)
Percelen via categoriemangement	57	
Percelen gunning minimaal 50% maatschappelijke impact	12	
<b>Categoriemanagement doelstelling</b>	<b>21,1%</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Eerdere jaren kunnen niet worden weergegeven, vanwege verschillen in definitie, scope en omvang. Door een aanpassing van het monitoringssysteem is deze informatie nu inzichtelijk gemaakt voor 2023.

Bron: MVI ZET.

## Ontwikkeling

Aanbestedingen/percelen (hierna: aanbestedingen) waarbij duurzame eisen en (selectie- en/of gunnings)criteria zijn toegepast, zijn vaak gericht op het stimuleren van een aanbieder die het basisniveau overstijgt. Verderop in deze paragraaf volgt een nadere toelichting op de definitie van de verschillende ambitieniveaus. Zie hiervoor ook de kop 'Definitie en omvang'.

<sup>40</sup> De inspanningsdoelstellingen zijn onderdeel van de rijksinkoopstrategie Inkopen met Impact. Kamerstukken II 2019/20, [30196, nr. 679](#).

<sup>41</sup> Een aanbesteding kan opgedeeld worden in percelen. Dit betekent het binnen de regels onderverdelen van een opdracht in meerdere stukken. Het opdelen van opdrachten verhoogt de marktwerking, maakt het makkelijker voor (kleinere) ondernemingen om in te schrijven en de overheidsorganisatie verkrijgt expertise op specifieke onderdelen van de opdracht. In de tabellen wordt gesproken over percelen omdat het monitoringssysteem MVI ZET monitort op perceel-niveau.

Over 2023 zijn gegevens bekend van 457 Europese aanbestedingen die binnen de rijksinkoop zijn gegund. Dankzij de aanpassingen die in 2023 in de monitoringssystemen zijn doorgevoerd is het mogelijk om meer data en bijbehorende analyse over de verschillende inspanningsdoelstellingen te genereren. In 2023 is daarnaast gestart met verdere activiteiten op het gebied van MVOI monitoring (zie onder Activiteiten). Hieronder staan van de eerste drie inspanningsdoelstellingen de MVOI-prestaties van de 457 aanbestedingen beschreven. De inzet van social return en toepassing van ISV (respectievelijk de vierde en vijfde inspanningsdoelstelling zoals hierboven beschreven), worden separaat behandeld in de paragrafen 4.6.1.2 en 4.6.1.3.

- I. Gebruiken van maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria bij alle aanbestedingen in 45 relevante productgroepen
  - Van de 457 aanbestedingen waarover de gegevens bekend zijn is in 101 gevallen sprake geweest van een aanbesteding die binnen de 47 relevante productgroepen viel. In 80 procent (81 aanbestedingen) van deze gevallen zijn MVOI-criteria toegepast. Maar ook buiten de relevante productgroepen zijn MVOI-criteria toegepast; in 61,5 procent van de aanbestedingen waar dit vanuit het beleidskader niet verplicht was, zijn toch MVOI-criteria toegepast. Het totaal aantal toepassingen van MVOI-criteria over 457 aanbestedingen komt daarmee op 65,6 procent. In 2022 was dit nog 57 procent. Er is dan ook sprake van een toename in de toepassing van duurzaamheidseisen en/of -criteria.
- II. Toepassen van eisen of gunningscriteria op ‘significant’ of ‘ambitieuw’ niveau bij 50 procent van deze aanbestedingen.
  - Van de 81 aanbestedingen waar MVOI-criteria binnen de relevante productgroepen zijn toegepast, is in 44 gevallen het ambitieniveau ‘significant’ of ‘ambitieuw’ toegepast. Dit correspondeert met ruim 54 procent. Bij de aanbestedingen die niet binnen een relevante productgroep vielen (en er geen sprake was van een verplicht beleidskader) is dit in slechts 22,8 procent van de gevallen geconstateerd.
- III. Binnen het categoriemanagement: voor minimaal 50 procent gunnen op maatschappelijke impact
  - 57 van de 457 aanbestedingen betroffen aanbestedingen die binnen een rijksbrede inkoopcategorie zijn uitgevoerd. Van deze 57 aanbestedingen/percelen is slechts 12 keer (21 procent) naast prijs en kwaliteit ook voor 50 procent op maatschappelijke impact gegund.

De effectiviteit van Inkoop met Impact en de inspanningsdoelstellingen worden geëvalueerd en geactualiseerd in 2024. In 2023 is de inkoopprocedure voor een breed evaluatietraject gestart.

#### **Activiteiten 2023**

##### **IV. Best practice Belastingdienst, categorie WPO 2023**

- In 2013 is de rijksbrede inkoopcategorie Werkplek omgeving (WPO) gestart met de beweging van lineair naar circulair inkopen. Doel hiervan is de markt te stimuleren om circulaire oplossingen te ontwikkelen. We gooien versleten kantoormeubilair niet meer weg, maar we onderhouden, repareren, moderniseren of hergebruiken ze.
- Voor de Belastingdienst is eind 2021 een nieuwe aanbesteding gegund waarbij circulariteit een prominente rol heeft. We werken niet langer vraaggestuurd vanuit een catalogus, maar aanbodgericht. Eerst wordt gekeken naar het beschikbare meubilair en op

basis daarvan wordt een inrichtingsplan gemaakt. In 2023 is het pand Spark van de Belastingdienst in Amsterdam volgens dit principe ingericht. Hierbij is voor meer dan 90 procent gebruik gemaakt van bestaand meubilair.

- Omdat er veel maatwerk nodig is, is circulair werken niet per definitie goedkoper. De kwaliteit van het kantoormeubilair blijft gelijk, maar ook de kosten zijn ongeveer hetzelfde als nieuw meubilair. De maatschappelijke verdiensten zijn echter een stuk hoger. Die verdiensten zitten in reductie van CO2-uitstoot, minder gebruik van primaire grondstoffen en het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarbij is het interessant dat circulariteit en social return elkaar dus versterken. Onze leveranciers zetten onder meer mensen met een arbeidsbeperking en voortijdige schoolverlaters in voor het circulaire werk. Daardoor geven we mensen met een achterstand in de maatschappij een mooie kans.
- V. Pilot biologische catering – De haalbaarheid van het realiseren van een minimaal inkooppercentage voor het biologisch assortiment binnen de rijkscatering
- In oktober 2023 is een pilot met biologische catering gestart bij het CentreCourt-kantoor in Den Haag. Hier is onder andere de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) gehuisvest. De pilot toetst de haalbaarheid van het realiseren van een minimaal inkooppercentage voor het biologisch assortiment binnen de rijkscatering. De pilot komt voort uit een motie van de Kamerleden Bromet en Van der Plas<sup>42</sup>. Hierin vroegen zij het kabinet te onderzoeken hoe het Rijk de afname van biologische producten van Nederlandse boeren en tuinders kan vergroten. Zij verzochten om daarbij onder andere te kijken naar de aanbestedingseisen. Die vraag sluit goed aan op de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen van de inkoopstrategie van het Rijk Inkopen met Impact. Ook past het goed bij de ambities van het ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) voor het [Actieplan – Groei van biologische productie en consumptie](#).
  - De Tweede Kamer is op 13 februari 2023 door de ministers van BZK en LNV [op de hoogte gesteld](#) van het plan een gecontroleerde pilot uit te voeren. Vervolgens formeerden medewerkers van LNV, RVO en BZK een projectgroep en kozen zij samen met cateraar Hutten de pilotlocatie. Het richtpercentage biologisch assortiment voor het onderzoek van de pilotlocatie is 25 procent. Onderzoeksbureau CE Delft voert de pilot uit en monitort deze.
  - Door een nulmeting is te zien welk aandeel van het assortiment van restaurant, koffiebar en banqueting in het CentreCourt op dit moment (peiljaar 2023) biologisch is. De pilot toont vervolgens aan welke producten vervangen kunnen worden door een biologische variant. Daarbij wordt ook de herkomst van de producten meegewogen (NL, EU of niet-EU). Tijdens de pilot is ook met

<sup>42</sup> [Kamerstukken II, 2021-2022, 35925-VII, nr. 21](#)

ketenpartijen gesproken. Onder meer om te onderzoeken hoe het voor hén mogelijk is producten in een biologische variant aan te bieden en de herkomst van de producten vast te stellen.

- CE Delft levert na de pilot drie producten:
  - een adviesrapport met aanbevelingen voor de overheid;
  - aangepaste MVOI-criteria voor aanbestedende diensten;
  - een routekaart die het met name voor cateraars makkelijker moet maken (nieuwe) stappen te zetten naar een groter biologisch assortiment.

## VI. Monitoringsonderzoek MVOI

- Het monitoren van de doelstellingen uit Inkopen met Impact en de toepassing van MVOI-thema's door de inkoopuitvoering blijkt lastig. Doelstellingen en definities zijn niet altijd eenduidig en meetbaar. Ook zijn de processen voor de inkoopuitvoering arbeidsintensief. Zoals hierboven beschreven is in 2023 een verbeterslag gemaakt in het huidige instrumentarium. Toch is het nog niet mogelijk om over de gehele breedte betrouwbare rapportage- en sturingsinformatie te genereren over de impact die via inkoop is gerealiseerd. De oplossing hiervoor is het creëren van eenduidigheid en betrouwbaarheid. Dit kan door het vaststellen van standaarden, definities en (meetbare) doelstellingen, het aanpassen van registratiesystemen en het maken/verhelderen van afspraken over uniforme MVOI-data. Een eerste stap hiertoe is in 2023 gezet met een MVOI-breed monitoringsonderzoek. Het onderzoek wordt in samenwerking met de zeven MVOI-departementen (IenW, BZK, EZK, LNV, OCW, SZW en BZ) en koepelorganisaties uitgevoerd. Het moet resulteren in een meerjarenvisie, inclusief implementatieplan.
- Het monitoringsonderzoek bestaat uit drie fasen:
  1. Inventarisatie – huidige praktijk en markt (oplevering vierde kwartaal 2023/eerste kwartaal 2024).  
Het onderzoek brengt per MVOI-thema de huidige monitoringspraktijk voor de (inspannings)doelstellingen in kaart. Inclusief rollen en verantwoordelijkheden. Daarnaast levert het onderzoek een marktanalyse van beschikbaar instrumentarium op.
  2. Behoeftes – eisen en wensen verbonden aan instrumentarium (oplevering tweede en derde kwartaal 2024)  
In de tweede fase van het onderzoek verschuift de focus naar de toekomst. Wat is er nodig om betrouwbare rapportage- en sturingsinformatie te genereren? En welke instrumenten (uit fase 1) sluiten daarbij aan?
  3. Meerjarenplan (oplevering vierde kwartaal 2024)  
Tot slot wordt in de derde fase alle informatie samengebracht in een implementatieplan en meerjarenvisie. Inclusief aanbevelingen voor de uitvoering en de inrichting van de hiervoor benodigde governance.

Deze inspanningen dragen bij aan de verduurzamingsdoelen van de Rijksbedrijfsvoering. Denk aan het verminderen van het gebruik van primaire grondstoffen of het creëren van baankansen voor mensen

met afstand tot de arbeidsmarkt. Dit zijn doelen die in de rijksinkoopstrategie Inkopen met Impact zijn vastgelegd en vaak voortkomen uit landelijke, Europese of wereldwijde afspraken.

### Definitie en omvang

Producten die het Rijk maatschappelijk verantwoord inkoop zijn bijvoorbeeld bedrijfskleding, catering, ICT-hardware, software en de inrichting van de werkplekomgeving. Relevante productgroepen zijn te vinden op de website van de MVOI-criteria<sup>43</sup>. Er zijn drie ambitieniveaus:

- Met **niveau 1 'basis'** kunnen opdrachtgever en in koper door eisen te stellen snel en eenvoudig een maatschappelijk verantwoord inkooptraject doorlopen. Deze eisen sluiten niet-duurzame producten, diensten en werken uit. Ook dragen ze bij aan een algemene, duurzame basis in de markt.
- **Niveau 2 'significant'** noemt scherpere eisen. De opdrachtgever kan dan met de toegepaste gunningscriteria de prestaties op basis van die eisen belonen. Het traject is uitgebreider, omdat er een beoordeling van de verschillende inschrijvingen plaatsvindt. De opdrachtgever bepaalt en beschrijft zelf hoe hij deze gunningscriteria beoordeelt.
- **Bij niveau 3 'ambitieuw'** gaat het om het stimuleren van nieuwe oplossingen en innovaties om een positieve bijdrage of een zo laag mogelijke negatieve belasting tot stand te brengen.



### 4.6.1.2 Toepassing social return

Het is de taak van de overheid om mensen te helpen die niet op eigen kracht aan het werk kunnen. Door perspectief te bieden op werk en inkomen kunnen deze mensen volwaardig meedoen aan onze samenleving. Binnen het Rijk maken we dit onder andere mogelijk via social return. Dit is onderdeel van de rijksinkoopstrategie Inkopen met Impact waarmee meer kansen gecreëerd worden voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. We stimuleren of verplichten opdrachtgevers of leveranciers bij het verstrekken van opdrachten om kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt bij de uitvoering van de opdracht te betrekken.

### Doelstelling

Doelstelling per 1 juli 2011 en verder<sup>44</sup>: Social return toepassen bij passende aanbestedingen van werk en diensten met een loonsom van tenminste 250.000 euro (exclusief btw) en een looptijd van minstens zes maanden.

Organisatieomvang

--	--	--	--	--	--	--

Tabel 35 Social return doelstelling

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023	2023 (doel)
Percelen social return toegepast	95	98	104	160	141	
Percelen social return van toepassing	199	202	205	251	207	
<b>Social return doelstelling</b>	<b>47,7%</b>	<b>48,5%</b>	<b>50,7%</b>	<b>63,7%</b>	<b>68,1%</b>	<b>100%</b>

Bron: MVI ZET.

<sup>43</sup> <https://www.mvicriteria.nl/nl>.

<sup>44</sup> Kamerstukken II, 2009/10, 29 544, nr. 12

## Ontwikkeling

Van de in totaal 457 aanbestedingen waarover gegevens bekend zijn, is in 207 gevallen het beleidskader van toepassing. In 141 van deze 207 aanbestedingen (ruim 68 procent) is social return ook daadwerkelijk uitgevraagd. In 2022 was dit bij 63,7 procent van het totaal aantal aanbestedingen het geval. Er is dan ook sprake van een lichte stijging in de toepassing van social return bij rijksaanbestedingen.

Dankzij de aangebrachte wijzigingen in de monitoringsystemen is het voor 2023 mogelijk om inzicht te geven in de wijze waarop social return is toegepast (zie voor meer informatie over de toepassingsvormen onder 'Definitie en omvang'). In 55 van de 141 aanbestedingen is 'social return 1.0' toegepast. Bij 86 van de 141 aanbestedingen is 'social return 2.0' toegepast.

### Activiteiten 2023

#### – *Netwerkorganisatie social return*

Sinds september 2023 is de Netwerkorganisatie social return gestart. De netwerkorganisatie ontwikkelt en geeft uitvoering aan een leveranciersaanpak op het gebied van social return van de tien grootste leveranciers van de Rijksoverheid.

De Netwerkorganisatie wordt gevormd door de ministeries van BZ, BZK, EZK, LNV en SZW. De coördinatie is belegd bij het ministerie van SZW. DGDOO is stelselverantwoordelijk voor het beleidsdossier social return en neemt daarom ook deel aan de Netwerkorganisatie.

#### – *Handleiding social return 2.0*

In 2023 is de opdracht verleend tot het ontwikkelen van een handleiding social return. Deze handleiding moet de huidige versie (2011) vervangen. Mede door de ontwikkeling van toepasbare handvatten moet deze geschikt zijn voor de rijksinkooppraktijk.

## Definitie en omvang

Social return heeft als doel het creëren van meer werkgelegenheid voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Social return bij inkoop betekent dat opdrachtgevers hun leveranciers stimuleren kwetsbare groepen te betrekken bij de uitvoering van de opdracht. Ze kunnen de leverancier daartoe zelfs verplichten. Hiervoor wordt een voorwaarde, eis of wens in de aanbesteding opgenomen voor extra werk(ervarings)plaatsen voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Naast wat we via de aanbesteding willen aankopen, levert dit een concrete sociale winst op.

De Rijksoverheid hanteert binnen haar inkoopbeleid twee toepassingsvormen van social return. De klassieke toepassing (social return 1.0) en per 1 januari 2018 social return 2.0. Binnen social return 2.0 bestaat meer ruimte voor maatwerk, waardoor meer sociale impact mogelijk is.

Maatwerk maakt het bijvoorbeeld mogelijk om social return toe te passen op een bredere doelgroep van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het maakt het ook mogelijk om er een vrijere invulling aan te geven en/of deze breder in te vullen. Het uitgangspunt van social return 2.0 is dat we bij alle aanbestedingen van werken en diensten de uitvraag aanpassen aan de kansen en mogelijkheden in de betreffende categorie, markt en sector. Uiteraard binnen de juridische kaders.



#### 4.6.1.3 Toepassing Internationale Sociale Voorwaarden

De Rijksoverheid wil de risico's voor mens en milieu in internationale ketens aanpakken. Daarom stelt de Rijksoverheid eisen aan leveranciers in grote opdrachten in hoog risico sectoren. De toepassing van Internationale Sociale Voorwaarden (ISV) maakt onderdeel uit van de rijksbrede inkoopstrategie Inkopen met Impact. Het is ook onderdeel van het Nederlandse beleid voor Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IMVO).

Sinds 1 september 2017 is de toepassing van ISV bij rijksopdrachten boven de Europese aanbestedingsdrempel in acht risicovolle inkoopcategorieën verplicht<sup>45</sup>. Volgens dit ISV- beleidskader wordt het uitvoeren van een proces van gepaste zorgvuldigheid (due diligence volgens de OESO-richtlijnen en de UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP's)) door de leverancier opgenomen als contractbepaling. Dit houdt in dat leveranciers risico's voor mens en milieu in hun ketens in kaart moeten brengen en deze risico's via een plan van aanpak voorkomen, aanpakken of mitigeren en hierover communiceren in een openbare rapportage.

Tijdens de uitvoering van het contract gaat de contractmanager jaarlijks in gesprek over de door de opdrachtnemer aangeleverde stukken.

##### Doelstelling

Sinds 1 september 2017 geldt het huidige ISV-beleidskader verplicht voor opdrachten boven de Europese aanbestedingsdrempel in de aangewezen risicovolle inkoopcategorieën. Doelstelling hiervan is het verbeteren van due diligence door bedrijven, zodat risico's voor mens en milieu in internationale ketens worden vermindert.

##### Organisatieomvang



Tabel 36 ISV doelstellingen risicocategoriën<sup>1,2</sup>

Jaar	2023	2023 (doel)
Percelen ISV kader gevolgd	35 <sup>2</sup>	
Percelen ISV kader van toepassing	37	
<b>ISV doelstelling risicocategoriën</b>	<b>94,6%</b>	<b>100%</b>

1 Over eerdere jaren is geen informatie weergegeven. Door een aanpassing van het monitoringssysteem is deze informatie nu voor het eerst inzichtelijk gemaakt voor 2023.

2 Bij 5 van de percelen waar het ISV kader van toepassing zou moeten zijn, is hier gemotiveerd van af gegaan conform ISV kader.

Bron: MVI ZET.

##### Ontwikkeling

Op basis van de MVI-zelfevaluatiETOOL (MVI ZET) blijkt dat ISV in 2023 opnieuw vaker is toegepast dan in eerdere jaren. In 2023 is ISV in 103 percelen toegepast, waarvan in 73 percelen vrijwillig (dus terwijl dit niet verplicht was op basis van het ISV-beleidskader). In nog eens vijf percelen is de verplichte contractvoorwaarde vrijwillig aangevuld met een gunningscriterium.

In de MVI-zelfevaluatiETOOL is aangegeven dat ISV verplicht is toegepast in 30 van de 37 percelen van Europese aanbestedingen binnen de ISV-risicocategorieën (27 keer als contractvoorwaarde, waarvan vijf keer vrijwillig in combinatie met een gunningscriterium). Dat betekent dat in zeven percelen is afgeweken van de verplichte toepassing van ISV (daar is ISV namelijk

<sup>45</sup> Acht risicogebieden.



niet toegepast, terwijl de beleidsverplichting daar wel van toepassing was). In vijf van deze percelen heeft de Coördinerend Directeur Inkoop (CDI) daarvoor, conform het rijksinkoopbeleid, akkoord gegeven. Deze data, waaronder die over de toegenomen vrijwillige toepassing van ISV, zullen indien mogelijk en zinvol worden meegenomen bij diverse activiteiten en onderzoeken in het kader van de Uitvoeringsagenda ISV.

### **Activiteiten 2023**

De Uitvoeringsagenda ISV<sup>46</sup> geeft aan welke stappen worden gezet om de toepassing van ISV in de rijksinkoop te verbeteren. De JBR rapporteert jaarlijks over de voortgang<sup>47</sup>. In 2023 vonden de volgende activiteiten plaats:

#### **Actielijn 1 – Toepassing van het huidige beleid verbeteren**

##### *Voortzetting ondersteuningspunt ISV*

Met ondersteuning van ISV kunnen aanbestedende diensten via PIANOo hulp van een expert krijgen bij een concrete vraag over de toepassing van ISV. In 2023 zijn acht casussen behandeld (waarvan zes afgerond en twee doorlopend) en is het initiatief onder de aandacht gebracht in diverse bijeenkomsten (bijvoorbeeld het PIANOo-congres, de Verdiepings sessie Contractmanagement en de Buyer Group Community Day). Ook is ingezet op het delen van geleerde lessen (bijvoorbeeld twee bijeenkomsten over kantoormeubilair en de publicatie van een [vragenlijst voor contractmanagers](#) via de [PIANOo-website](#)).

##### *Opzetten kennisnetwerk voor ISV-contractmanagers*

In de zomer is het online platform Inkoopprofessionals (PLINK) gelanceerd. Op dit platform kunnen medewerkers van de rijksinkoopkolom in de ISV-deelcommunity bij elkaar komen om kennis, nieuws en informatie te delen.

In het derde kwartaal van 2023 vond het webinar Verdiepings sessie: Cont(r)actmanagement ISV in de keten plaats. Tijdens deze bijeenkomst zijn de handvatten voor contractmanagers toegelicht om in gesprekken met leveranciers te kunnen sturen op vooruitgang via de stappen in het due diligence-proces. Verder is drie keer een digitaal open vragenuurtje georganiseerd, waarin inkopers en contractmanagers op een laagdrempelige manier vragen konden stellen over ISV.

##### *Pilot Sector specifieke kennisdeling IMVO*

Binnen de categorie bedrijfskleding is gestart met het organiseren van een leveranciersbijeenkomst en enkele ISV-kennissessies voor het delen van sector specifieke IMVO-kennis. De kennissessies gaan dieper in op de processen van gepaste zorgvuldigheid binnen inkoop. Inmiddels is een vervolgtraject voor deze ISV-kennissessies gestart voor de categorie bedrijfskleding.

<sup>46</sup> Kamerstukken II, 2021-2022, 26485, nr. 399.

<sup>47</sup> [Antwoord op vragen van lid Van Raan over de Uitvoeringsagenda Internationale Sociale Voorwaarden \(ISV\) | Tweede Kamer der Staten-Generaal.](#)

#### *Voortzetten ISV Academy*

De e-learning ISV/ketenverantwoordelijkheid is in het eerste kwartaal gelanceerd tijdens een webinar. In de zomer is deze geëvalueerd en doorontwikkeld. In 2023 heeft de e-learning webpagina 870 unieke views gehad. Dit programma maakt deel uit van het nationaal plan MVI.

#### *Borgen ISV in de categorieplannen van risicocategorieën*

Het ISV-beleidskader is benoemd in de categorieplannen van de acht risicocategorieën, met verschillen in de mate van toepassing, ambitie en volwassenheid van de markt. Het categorieplan Datacenters benoemt ISV als speerpunt en onderdeel van de innovatiestrategie. Aansluitend bij Datacenters maken Connectiviteit en ICT Werkplek-omgeving Rijk gebruik van instrumenten/partijen zoals EcoVadis, Electronics Watch en TCO-Certified. Bij Bedrijfskleding, Consumptieve dienstverlening, Energie en Werkplek-omgeving worden ervaring opgedaan en stappen gezet op het niveau van productgroepen. De categorie Laboratorium heeft zichzelf ten doel gesteld ieder jaar het aantal leveranciers dat due diligence uitvoert te laten toenemen.

#### *Externe expertise*

Door tijdelijke externe expertise aan te bieden bij ISV-risicocategorieën die kansen zien om de toepassing van ISV te verbeteren, stimuleren we hen deze kansen te pakken. In 2023 zijn twee categorieën op die manier ondersteund. In 2024 zal deze actie doorlopen. De uitvoering van deze actie verloopt via het Ondersteuningspunt ISV.

#### *Doorontwikkeling huidige monitoring & Coherentie tussen monitoringstools*

In 2023 zijn aanpassingen doorgevoerd in de vraagstelling in de MVI ZET, zodat de data ten aanzien van ISV (tijdens de aanbestedingsfase) is verrijkt en betrouwbaarder is geworden. Voor het verkrijgen van informatie ten aanzien van de contractfase zal moeten worden aangesloten bij MVOI-brede activiteiten ter verbetering van de monitoring. In 2023 is in dat kader in opdracht van IenW en BZK in 2023 een onderzoek gestart naar (verbetering van de regie op de) monitoring van MVOI, waarvan ISV onderdeel uitmaakt.

#### *Onderzoek externe auditdiensten*

Er is gestart met de voorbereidingen om het onderzoek naar externe auditdiensten in de markt te zetten.

### **Actielijn 2 – Verbreden van de toepassing van ISV**

#### *Onderzoek ISV-verplichting buiten de risicocategorieën*

Omdat ook bij de inkoop van producten buiten de risicocategorieën sprake kan zijn van ISV-risico's, is in het derde kwartaal van 2023 een onderzoek gestart. Doel is om te kijken of het mogelijk en zinvol is het ISV-kader verplicht te stellen voor individuele Europese aanbestedingen buiten de risicocategorieën en/of binnen de specifieke inkoop van departementen.

#### *Onderzoek naar toepassing van ISV als selectie- of gunningscriterium*

Hoe kunnen we de toepassing van ISV als selectie- of gunningscriterium vanuit het rijksinkoopbeleid het meest effectief stimuleren?

En welke meetbare doelen kunnen we hieraan koppelen? Om het antwoord op deze vragen te bepalen, is in het vierde kwartaal van 2023 een onderzoek gestart. De resultaten (verwacht in de (na)zomer

van 2024) dragen bij aan de invulling van de motie Van Raan, die het kabinet vraagt om ambitieuze en meetbare doelen te stellen voor de toepassing van ISV- gunningscriteria in rijksinkoop.

#### *Voorbeeldrol beleidsdepartementen*

BZK heeft in samenwerking met het RVB een ISV-strategie bepaald voor de grootschalige inkoop van zonnepanelen (Programma Zon op Dak), waarover in april 2024 een video gepubliceerd wordt. Als onderdeel van het MVOI-Actieplan nam departement BZK op dat zij stimuleert ISV toe te passen bij aanbestedingen waar een (mogelijk) risico in de productieketen is. Ook bij SZW en BZ is ISV opgenomen in het deelplan van DG Werk in het MVOI-actieplan. BZ heeft daarnaast voor de specifieke inkoop van het eigen departement een risico-analyse laten uitvoeren en ambities gesteld voor het toepassen van het ISV-beleid. Om andere departementen (conform de jaaropdracht Duurzame Bedrijfsvoering Rijk 2023) te stimuleren ook een risicoanalyse uit te (laten) voeren, heeft BZ met BZK een presentatie voor duurzaamheidscoördinatoren gegeven en wordt de jaaropdracht Duurzame Bedrijfsvoering Rijk op het gebied van ISV aangescherpt.

### **Actielijn 3 – Beleidscoherentie versterken**

#### *Eén ISV-beleid*

Momenteel wordt onderzocht hoe het ISV-beleidskader meer in lijn kan worden gebracht met voornoemde OESO-richtlijnen en de UNGPs. Belangrijke uitgangspunten zijn hierbij proportionaliteit, uitvoerbaarheid en eenduidigheid. Hierbij betrekken we marktpartijen en belanghebbenden. Ook wordt momenteel verkend of het wenselijk is het MVOI-beleid in lijn te brengen met de OESO-richtlijnen, conform het door de ChristenUnie ingebrachte 10-punten-plan voor een socialer en duurzamer inkoopbeleid van overheden.

### **Definitie en omvang**

ISV gaat over het voorkomen en aanpakken van misstanden op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu in de toeleveringsketen. Denk aan het tegengaan van dwangarbeid, slavernij, kinderarbeid en discriminatie. Het toepassen van ISV-beleidskader houdt in dat bedrijven die leveren aan de Rijksoverheid in één van de acht risicovolle inkoopcategorieën contractueel verplicht worden om [een due diligence-proces uit te voeren](#).<sup>48</sup>

### **4.6.2 Herijking categoriemanagement en strategisch leveranciersmanagement Rijk**

We willen optimaal en duurzaam kunnen inkopen en ons goed kunnen positioneren ten opzichte van leveranciers. Daarom is binnen het Rijk gestart met categoriemanagement en strategisch leveranciersmanagement (SLM). Het eigenaarschap van het rijksbreed werkende categoriemanagement en SLM is belegd bij departementen. Uitgangspunt is dat ze met gesloten beurzen voor elkaar inkopen. In totaal zijn 22 categorieën vastgesteld en belegd bij een departement, waaronder tolk- en vertaaldiensten, kantoormeubilair en computerapparatuur.

<sup>48</sup> Deze due diligence-aanpak is gebaseerd op de [OESO Richtlijnen](#) en is ook de basis voor aankomende Europese regelgeving zoals de CSRD en de CSDDD.

Strategische klantenraden delen hun vraag naar producten en dienstverlening voor de langere termijn. De inkoopbehoefte wordt per categorie vastgelegd in een categorieplan. In 2023 is de helft van het aantal categorieplannen openbaar gemaakt op het platform Zakendoen met het Rijk<sup>49</sup>. Op dit platform is nog meer informatie te vinden die te maken heeft met categoriemanagement. Denk aan informatie over het maken van afwijkende contractuele afspraken bij onvoorziene omstandigheden. Of de deelname van zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid aan de inkoopdienstverlening van het Rijk.

Hieronder staan activiteiten die in 2023 in het kader van categorie- en strategisch leveranciersmanagement zijn uitgevoerd. We behandelen twee categorieën en de SLM-resultaten.

### **Categorie ICT-professionals Rijk**

De Rijksoverheid zet externe ICT-professionals in als tijdelijke vervanging of aanvulling op haar eigen capaciteit. De vraag naar deze beroepsgroep is zeer groot, zowel vanuit de Rijksoverheid als (inter)nationaal. Ook stijgt de vraag al vele jaren en blijft het aanbod op de arbeidsmarkt hierbij achter. De categorie ICT-professionals Rijk en haar strategische klantenraad wilden meer inzicht krijgen in de problemen met schaarste. Begin 2023 heeft de categorie daarom via enquêtes uitgevraagd:

- Waar ervaren ministeries en contractpartijen, die externe ICT-professionals uitlenen, de grootste tekorten?
- Waar zullen de gevolgen van deze tekorten het grootste zijn?
- Welke maatregelen kunnen we het beste nemen om hiermee om te gaan?

De resultaten zijn besproken in de klantenraad. De categorie gaat met ministeries en contractpartners pilots uitvoeren om te kijken hoe de vraag van ministeries beter kan aansluiten op het aanbod vanuit de markt. We verwachten de resultaten in de loop van 2024 en delen ze via de klantenraad van de categorie.

De categorie heeft in 2023 veel aanbestedingen uitgevoerd voor tijdelijke inhuur van ICT-professionals. Een groot deel van deze aanbestedingen moest de categorie noodgedwongen eerder uitvoeren omdat de huidige raamovereenkomsten eerder dan gepland hun maximale omvang bereikten.

De hoge mate van externe inhuur van ICT-professionals door het Rijk heeft ook geleid tot een opdracht van het ministerie van BZK aan ABDTOPConsult. Dit interne adviesbureau van het Rijk moet inzichtelijk maken welke factoren een rol spelen bij het beheersen van de inhuur van externe ICT-professionals. Ook is het gevraagd te adviseren over handelingsperspectieven om meer grip te krijgen ten einde daarmee de ICT-inhuur terug te dringen. De uitgaven van de ministeries aan deze groep vormen bij de externe inhuur het grootste aandeel. Het adviesbureau levert de onderzoeksresultaten begin 2024 op.

De categorie stelt in haar aanbestedingen onder andere eisen op het gebied van diversiteit en inclusie (D&I). Dit daagt contractpartijen uit om doelen te formuleren en te realiseren. Ook daagt het contractpartijen

---

<sup>49</sup> [Zakendoen met het Rijk | Rijksoverheid.nl](https://zakendoenmethetrijk.nl/).

uit om hun dienstverlening of organisatie toegankelijker te maken voor diverse doelgroepen en gelijke kansen te bevorderen. De eerste raamovereenkomsten met deze D&I-voorwaarden zijn in 2023 gesloten.

Daarnaast blijft de categorie zich inzetten voor het uitvoeren van social return-proeftuinen. Hierbij vragen we contractpartijen om sociale impact te realiseren. De categorie is hiervoor in samenwerking met het ministerie van EZK/DICTU en enkele hogescholen de proeftuin Make IT Happen gestart. De betrokken contractpartijen zijn in 2023 gevraagd een bijdrage te leveren aan het selectie- en/of omscholingstraject van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook zijn ze gevraagd om geschikte kandidaten te leiden naar en te begeleiden op werkervaringsplekken.

### **Categorie Beveiliging en BHV**

Binnen de beveiligingsbranche is de krapte op de arbeidsmarkt groot. De kwaliteit van de dienstverlening door particuliere beveiligingsorganisaties staat door de schaarste onder druk. Bij de aanbestedingen van de categorie Beveiliging en BHV is daarom in 2023 de continuïteit en de kwaliteit van de beveiligingsdiensten een belangrijk thema. Ook tijdens de looptijd van de overeenkomsten overlegt de categorie met haar leveranciers hoe ze kunnen borgen dat voldoende capaciteit beschikbaar is. Verder bespreken ze welke mogelijkheden er nu en in de toekomst zijn voor het toepassen van technische oplossingen.

Een ander belangrijk thema binnen onze aanbestedingen is duurzaamheid. In 2023 heeft de categorie Beveiliging en BHV haar CO<sub>2</sub>-dashboard in gebruik genomen. Dit dashboard toont de impact van diverse maatregelen die de CO<sub>2</sub>-uitstoot moeten verkleinen. Het gaat hierbij met name om het beperken van de vervoersbewegingen of het gebruik van minder impactvolle vervoersmiddelen en het gebruik van gerecyclede of duurzame kleding. In de aanbestedingen vraagt de categorie een plan van aanpak hoe de inschrijver de CO<sub>2</sub>-uitstoot tijdens de looptijd van de overeenkomst gaat verkleinen. Gedurende de looptijd van de overeenkomst worden de resultaten in het dashboard geregistreerd. Hierdoor kunnen we monitoren of de inschrijver de reductiedoelstellingen behaalt. Zo levert de categorie een waardevolle bijdrage aan de verduurzaming.

Tot slot was de indexatie van de tarieven van 2023 een enorme uitdaging. De indexeringsverzoeken van onze leveranciers van de particuliere beveiligingsdiensten waren aanzienlijk hoger dan de ruimte die de contractuele indexatieafspraken bieden. Reden voor de hoge indexatieverzoeken waren de kostenverhogingen door de economische situatie en de gemaakte afspraken in de CAO Particuliere beveiliging. Beveiliging is binnen het Rijk een zeer belangrijk bedrijfsproces. Daarnaast vinden we het belangrijk om een goede invulling aan het opdrachtgeverschap te geven. Daarom zijn we begin 2023 met onze leveranciers in gesprek gegaan. De leveranciers zijn in de gelegenheid gesteld om een herzien indexatieverzoek aan te leveren. In dit verzoek vroegen we ook om een onderbouwing van de onvoorziene externe omstandigheden en de omvang van de kostenverhogingen die daarmee te maken hebben. Na toetsing van de verzoeken is een eenmalige, tijdelijke indexering toegekend. Door deze werkwijze konden wij onze leveranciers deels tegemoet komen.

### **Strategisch leveranciersmanagement (SLM) Rijk voor de leveranciers SAP, Oracle, IBM en Red Hat**

In 2023 heeft de Rijksoverheid goede resultaten behaald op het gebied van het rijksbrede strategische leveranciersmanagement voor SAP (FIN/Belastingdienst), Oracle (EZK/DICTU), IBM en Red Hat (FIN/Belastingdienst). Hiervan hebben de gehele Rijksoverheid en andere centrale overheidsorganisaties zoals zbo's geprofiteerd. Ook in de toekomst blijven ze hiervan profiteren.

Voor contracten en licenties is de Master Agreement Rijk en SAP in gebruik genomen. Ook is de Oracle Master Agreement hernieuwd met verbeterde afspraken. Voor IBM en Red Hat is een licentieoptimalisatieproject afgerond. Deze nieuwe afspraken zorgden in 2023 voor een miljoenbesparing en zorgen in de hiernavolgende jaren voor kostenvermindering. Dat komt onder andere door een efficiëntere inzet en uitwisseling van licenties, reductie van compliancerisico's en verlaging van supportkosten. Daarnaast zijn de contractvoorwaarden verbeterd, waarvan het waarborgen van gegevensbescherming en informatiebeveiliging belangrijke elementen zijn. Ook hebben de inspanningen van SLM Rijk geleid tot maatregelen bij deze leveranciers die ervoor zorgen dat ze voldoen aan de AVG-wetgeving.

Deze Master Agreements leiden ook tot een goede samenwerking tussen rijksorganisaties. SLM Rijk ondersteunt deze samenwerking via structurele kennisuitwisseling tussen departementen. Hierbij is ook aandacht voor het opbouwen van kennis over nieuwe ontwikkelingen rondom het zaken doen met deze leveranciers en over inhoudelijke thema's. Denk aan cloudontwikkelingen, technologie en generatieve AI.

#### **4.6.3 Verdere professionalisering van rijksinkoopmedewerkers**

Goede medewerkers die de rijksbrede inkoop- en aanbestedingstrajecten uitvoeren zijn nog steeds heel belangrijk. Daarom hebben we de HR-instrumenten binnen de rijksinkoop verder verbeterd en aangepast.

Vanaf 1 januari 2023 zijn de taken en verantwoordelijkheden van het rijksbrede Programma HRM in het inkoopdomein overgedragen aan het bureau HRM in het inkoopdomein. De coördinerend directeur Inkoop EZK/LNV stuurt het bureau aan. Het bureau werkt aan de (door)ontwikkeling van de onderstaande instrumenten:

- *Arbeidsmarktcommunicatie en werving*: Op de inkooppagina van [Werken voor Nederland](#) zijn aansprekende verhalen verschenen over inkopen bij het Rijk. Doel hiervan is om geïnteresseerden te vinden voor de verschillende inkoopfuncties bij het Rijk. Denk aan inkoopadviseurs, contractmanagers of aanbestedingsjuristen. Op de inkooppagina kunnen geïnteresseerden zich aanmelden voor updates en webinars en de kandidatenpool. Rijksbrede recruiters beheren deze kandidatenpool. Zij selecteren hieruit geschikte kandidaten en dragen deze voor op vacatures binnen de rijksinkoop. Uit de kandidatenpool zijn in 2023 twee kandidaten direct geplaatst op vacatures.
- *Samenhangend opleidingsaanbod*: Het curriculum Rijksinkoopopleidingen (RIO) bestaat uit RIO basis, RIO gevorderd voor de inkoopadviseur, RIO gevorderd voor de contractmanager en Inkoop voor niet-Inkopers. De RIO basis (gestart in 2020) voor beginnende inkoopadviseurs en contractmanagers is in 2023 drie keer gestart. Drie groepen hebben de opleiding afgerond. De RIO gevorderd voor de inkoopadviseur (gestart in 2022) is in 2023 twee keer gestart en twee

- groepen hebben de opleiding afgerond. In 2023 is een nieuwe opleiding ontwikkeld: de RIO gevorderd voor de contractmanager. Eén groep is de opleiding gestart en heeft deze ook succesvol afgerond. Voor medewerkers die zelf niet inkopen, maar wel betrokken zijn bij een aanbesteding is er de opleiding Inkoop voor niet-inkopers. Deze is in 2023 vier keer uitgevoerd.
- *Samenwerking hogescholen*: In 2021 is het convenant Opleiden tot inkopers met impact tussen het Rijk en vijf hogescholen getekend. Vanuit dit convenant is in maart 2022 de lector publieke inkoop gestart. In 2023 zijn via de samenwerking met de hbo's in totaal 12 studenten gestart met een stage binnen het Rijksinkoopstelsel.
  - *Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom (KWIK)*: Het KWIK is in 2023 verder geïmplementeerd bij de inkoop- en uitvoeringscentra (IUC) en Specifieke Inkoopcentra (SIC). Het KWIK is een methode voor de beoordeling van inkooprollen en goede vergelijkbaarheid van inkoopwerkzaamheden tussen departementen. De werving van nieuwe medewerkers en het inhuren van tijdelijk personeel worden aan de hand van het KWIK gestandaardiseerd. Het vormt ook de basis voor de opleidingen die inkopers en contractmanagers ontwikkelen of al ontwikkeld hebben. Op dit moment zijn vier IUC's overgestapt op het KWIK.
  - *Kennisdeling*: In 2023 zijn drie rijksbrede kennissessies georganiseerd. De communitymanager heeft de organisatie hiervan ondersteund. Daarnaast is het Platform Inkoop (PLINK) op de rijksinkoopdag live gegaan. Dit is een communityplatform voor inkoop. We zijn gestart met drie groepen: voor iedereen, voor ISV en voor MVOI. Er hebben zich inmiddels 364 medewerkers aangemeld.
  - *Stelsel van permanente educatie Inkoopkolom (SPEIK)*: SPEIK is een methode voor beroepsgroepen die al ver geprofessionaliseerd zijn in hun lerend vermogen. Professionals van inkoopafdelingen gebruiken SPEIK om hun vakbekwaamheid aan te tonen. Ze halen hiervoor jaarlijks een aantal studiepunten (SPEIK-punten). 2023 was het vierde jaar van de SPEIK- pilot. De pilot moet uitwijzen of en in welke vorm we een dergelijk puntenstelsel voor de inkoopkolom kunnen invoeren. In 2023 registreerden 5 volledige IUCs SPEIK-punten.

#### 4.6.4 Verdere professionalisering door digitalisering

De Rijksoverheid wil zoveel mogelijk op één manier zakendoen met leveranciers. Leveranciers hebben dan zo min mogelijk last van de verschillen tussen achterliggende systemen en processen bij ministeries. Digitalisering speelt hierin een belangrijke rol. Niet alleen versterkt dit het doelmatig inkopen, het zorgt ook voor veiliger zakendoen met een betrouwbare en transparante overheid.

Ook in 2023 is daarom hard gewerkt aan het digitaliseren van de inkoopprocessen van de Rijksoverheid. Denk aan het ontwikkelen van nieuwe berichtenstromen, het inrichten van het beheer rondom centrale voorzieningen en het realiseren van een governance. Ook is de samenwerking met ketenpartners versterkt en de communicatie verstevigd en uitgebreid.

#### **Digilnkoop**

Digilnkoop was tot zomer 2023 de centrale inkoopapplicatie van de Rijksoverheid. 2023 markeert bovendien het jaar dat de transitie naar een decentraal digitaliseringsstelsel is afgerond. Om deze transitie goed te begeleiden, was het programma Transitie Digilnkoop opgezet.

### **Centrale voorzieningen**

Onderdeel van deze transitie betrof het bouwen van een aantal Centrale Voorzieningen om de eenheid van het stelsel naar de leverancier te borgen, te weten:

- Het Catalogusplatform. Met dit platform kunnen centrale inkoop catalogi worden gekoppeld aan bestelapplicaties van de ministeries en kunnen leveranciers eenvoudig hun catalogus onderhouden.
- Het Leveranciersportaal. Hiermee kunnen leveranciers die hiervoor zelf geen faciliteiten hebben snel en eenvoudig een elektronische factuur (e-factuur) aanmaken.
- Digilnkoop Archief-applicatie. Deze archieffunctie stelt Rijksdiensten ook na het uitschakelen van Digilnkoop in staat om te blijven voldoen aan de wettelijke bewaartermijnen voor inkoopinformatie die tot dan toe in de Digilnkoop applicatie stond opgeslagen.

Bovengenoemde centrale voorzieningen zijn zomer 2023 in productie en in beheer gebracht.

### **Pilots nieuwe berichtenstromen**

In 2023 is gestart met twee nieuwe leertrajecten om op grote schaal nieuwe berichtsoorten te kunnen uitwisselen. Deze zijn gericht op de introductie van de e-tijdkaart en de introductie van de set met factuurstatusberichten.

De e-tijdkaart ondersteunt een deel van het inhuurproces. Rijksdiensten kunnen deze e-tijdkaart via het Peppolnetwerk naar leveranciers van flexibele arbeid versturen. Peppol is dé internationale standaard voor het verzenden, ontvangen en verwerken van e-facturen, e-orders en andere zakelijke gegevens. In 2023 is de technische implementatie aan de kant van de Rijksdiensten gereed gemaakt. De betrokken marktpartijen zijn inmiddels vergevorderd met het ontvangen van de e-tijdkaarten via een Peppolserviceprovider. In 2024 worden de ketentesten afgerond en de e-tijdkaarten in productie gebracht.

Bovendien zijn in 2023 de eerste voorbereidingen gestart voor een pilot om factuurstatusberichten via Peppol te implementeren binnen het Rijksinkoopstelsel. Deze zorgen ervoor dat leveranciers een terugkoppeling krijgen over de status van hun ingediende e-factuur. Hiervoor moet het financieel pakket van de Rijksdienst na ontvangst van een e-factuur een statusbericht terugsturen naar de verzender. Hierin staat bijvoorbeeld dat een factuur is ontvangen, betaald wordt of is afgekeurd.

### **GDI ontwikkelingen - Vervanging Digipoort**

De Rijksoverheid maakt gebruik van Digipoort als de ICT-postkamer voor het routeren van inkoopberichten, zoals e-facturen, e-orders en e-tijdkaarten.

Momenteel wordt Digipoort vervangen. In 2023 was het Rijksinkoopstelsel betrokken bij het herbouwtraject in de rol van grote afnemer. Er is onder andere meegedacht over de keuze voor het doelplatform waarop de nieuwe Digipoort moet gaan draaien. Bovendien zijn ketentesten uitgevoerd met diverse Rijksdiensten om de nieuw gebouwde onderdelen van Digipoort te testen. Het gaat dan specifiek om onderdelen die noodzakelijk zijn voor het Rijksinkoopdomein.



### **GDI ontwikkelingen – oplevering nieuw Rijksoverheid Access Point op Peppol**

Eind 2023 vond de oplevering van een nieuw Rijksoverheid Access Point op Peppol plaats. Dit bracht een vervangingstraject tot een goed einde. Het toont aan dat het voorsorteren op een open netwerk dat met open standaarden werkt, de overstap naar een nieuwe leverancier vergemakkelijkt.

Naast bovengenoemde vervanging is gewerkt aan het uitbreiden van de Access Point-functionaliteit naar het afleveren van berichten van de Rijksoverheid op het Peppolnetwerk. Nu deze uitbreiding structureel is ingeregeld, kan de Rijksoverheid het aantal berichten dat ze uitstuurt vergroten.

### **GDI ontwikkelingen - Gebruik Peppolnetwerk voor uitwisseling e-orders**

Het traject om e-orders via het Peppolnetwerk te kunnen versturen vanuit de Rijksoverheid naar leveranciers is succesvol afgerond. Dat geldt óók voor de oplevering van de mogelijkheid om op grote schaal berichten af te leveren op het Peppolnetwerk. RVO heeft vervolgens de opdracht gekregen om ondersteuning te bieden bij het implementeren van de e-order-berichtenstromen tussen Rijksdiensten en zijn zakenpartners.

RVO ondersteunt leveranciers en de Rijksdiensten bij het komen tot e-ordering-stromen. Dit doet RVO door de juiste contactpersonen te verbinden, de implementaties te monitoren en waar nodig toelichting en informatie te geven.

### **Communicatie**

In 2023 is flink geïnvesteerd in het communiceren over digitalisering en het delen van informatie en actualiteiten met de Rijksdiensten. Een belangrijke mijlpaal was de oplevering van een uitgebreide overzichtspagina op het Rijksportaal. Rijksmedewerkers kunnen hier alle belangrijke informatie terugvinden over het onderwerp digitalisering rijksinkoop. Denk aan kaders, besluiten en handreikingen, overleggen en expertgroepen, centrale voorzieningen, praktische ondersteuning, berichtstandaarden en infrastructuurstandaarden. Ook staan er voorbeelden voor communicatie met leveranciers, met name voor medewerkers van de afdelingen inkoop en financiën. Hierdoor kunnen zij leveranciers van het Rijk beter helpen bij het versturen van een e- factuur.

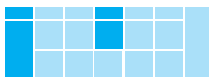
Daarnaast heeft rijksinkoop in 2023 verschillende belanghebbenden geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen de rijksinkoop en de voordelen die dit heeft voor zowel het Rijk als zijn leveranciers. Dit gebeurt via kanalen binnen het Rijk, maar ook via kanalen zoals i-Bestuur en digitale vakbladen/platforms zoals *Controllers Magazine* en *Executive Finance*.

In samenwerking met RVO lanceren we een nieuwe helpdesk e-factureren die zich richt op het vergroten van de gebruiksvriendelijkheid. Dit zorgt ervoor dat de digitale overheid niet alleen goed werkt voor burgers, maar ook voor ondernemers die zakendoen met de overheid.

Daarnaast is in 2023 gewerkt aan de professionalisering van het opdrachtgeverschap. Dit houdt bijvoorbeeld in dat er duidelijke kaders zijn voor de samenwerking met uitvoerende partijen. Het doel hiervan is minder overleg en meer resultaat.

In de volgende tabel lichten we de voortgang van het gebruik van e-facturatie toe. In 2023 bestond 82 procent van de facturen bij de Rijksoverheid uit e-facturen. Dit is een toename van 1,8 procent ten opzichte van het voorgaande jaar. In bijlage 2d staat een overzicht van het aantal e-facturen per ministerie in 2023

Organisatieomvang



Tabel 37 Ontvangen e-facturen Rijksoverheid

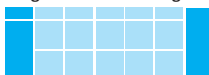
Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Totaal aantal e-facturen	1.176.044	1.290.275	1.558.583	1.721.693	1.920.023
Totaal aantal facturen	1.998.612	1.948.312	2.056.950	2.147.282	2.335.074
Percentage e-facturen	59%	66%	76%	80%	82%
Vershil aantal e-facturen per jaar	+ 12,3%	+7,4%	+9,5%	+4,4%	+1,8%

Bron: Inventarisatie.

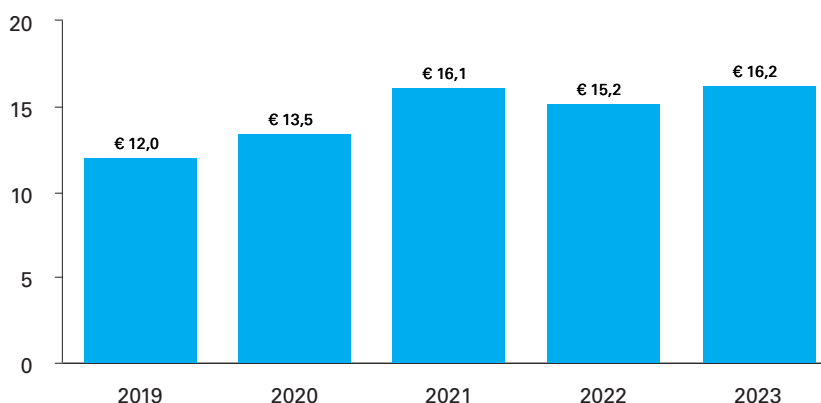
#### 4.6.5 Inkoopvolume/-uitgaven Rijk

Eens per jaar worden de inkoopuitgaven verzameld aan de hand van alle betaalde facturen van de financiële administraties van de ministeries. Deze informatie wordt vervolgens opgeslagen, opgeschoond en geanalyseerd. Uit deze verzamelde gegevens blijkt dat de inkoopuitgaven aan leveranciers in 2023 op ongeveer 16,2 miljard euro uitkwamen. Dat is een stijging van ongeveer 6,6 procent ten opzichte van 2022. Deze stijging is grotendeels te verklaren door uitgaven ten behoeve van herstelwerkzaamheden van de aardbevingschade in Groningen en een stijging van infrastructurele bouwkosten. De volgende figuur geeft de inkoopuitgaven aan marktpartijen over de afgelopen vijf jaar weer.

Organisatieomvang\*



Figuur 53 Inkoopuitgaven aan marktpartijen in miljarden euro



\* Uitzonderingen organisatieomvang: we nemen alleen bepaalde onderdelen van Defensie mee.  
Bron: Inkoopuitgavendatabase.

#### 4.6.6 Transparantie inkoopdata Rijksoverheid

De Rijksoverheid wil alle relevante informatie over de rijksinkoop openbaar maken op de website [Zakendoen met het Rijk](#). Voor het bepalen van deze informatie is de behoefte van bedrijven geïnventariseerd. Die willen allereerst weten welke contracten het Rijk heeft afgesloten en welke omzet daarbij hoort. Als zij vervolgens overwegen om zaken te doen met het Rijk, staat op de website overzichtelijk aangegeven wat daarbij komt kijken. Willen bedrijven vervolgens echt zaken doen met het Rijk? Dan staat uitgelegd aan welke voorwaarden zij moeten voldoen om mee te kunnen doen aan de aanbestedingen. In de kalender staat wanneer we de

aanbestedingen in de markt zetten. Als de aanbesteding is gestart kan een bedrijf doorlinken naar [Tenderned](#) om de inschrijving in te dienen. In 2023 is de website Zakendoen met het Rijk 54.303 keer bezocht. De informatie is 23.825 keer gedownload en een meerderheid van de gebruikers heeft aangegeven tevreden te zijn met de informatie. Met behulp van de website kunnen bedrijven hun aanbod passender maken om beter te anticiperen op de (veranderende, duurzame, sociale) vraag.

In 2023 is gestart met het vijfde Actieplan Open Overheid 2023-2027. Onderdeel van dit plan is Open Inkoop. Hierin is het doorontwikkelen van de website één van de actiepunten. Zo is nagegaan welke informatie over de inkoop door het Rijk openbaar zou moeten zijn. Momenteel onderzoeken we in hoeverre deze informatie ook daadwerkelijk beschikbaar is (GAP-analyse).

Open Inkoop door overheden is een belangrijk onderwerp voor alle EU-landen. In navolging van een internationale conferentie in Amsterdam over dit onderwerp (mei 2022), heeft Albanië in juni 2023 een tweede bijeenkomst georganiseerd. Ook tijdens deze bijeenkomst is kennis en expertise uitgewisseld over Open Inkoop door de (kandidaat-)EU-landen.

## 4.7 Organisatie van Rijksdienst

### 4.7.1 Ontwikkeling van de apparaatsuitgaven

In de jaarverslagen van de ministeries staat een verantwoording van de apparaatsuitgaven. Dit zijn de uitgaven voor eigen personeel, externe inhuur, huisvesting en ICT. Deze zijn anders dan de programma-uitgaven. Die uitgaven zijn namelijk direct bedoeld voor burgers en bedrijven. Denk aan subsidies, inkomensoverdrachten, leningen, financiering van instellingen en bijdragen aan medeoverheden.

In de onderstaande tabel staat hoe de apparaatsuitgaven van de Rijksdienst zich van 2019 tot en met 2023 hebben ontwikkeld. De totale apparaatsuitgaven komen in 2023 uit op 19,17 miljard euro. Dat is een stijging ten opzichte van 2022 met 2,41 miljard euro. De apparaatsuitgaven bestaan voor ruim 73 procent uit personele uitgaven. De stijging in apparaatsuitgaven komt vooral door een stijging van de personele uitgaven. De personele uitgaven zijn toegenomen door de stijging van het aantal fte, de stijging van de loonkosten en de stijging in de externe inhuur.

Organisatieomvang



Tabel 38 Ontwikkeling apparaatsuitgaven Rijksdienst naar soort in miljarden euro

Jaar	2019	2020	2021	2022 <sup>1</sup>	2023
Kerndepartementen	7,50	8,15	8,59	9,78	11,18
b/l-agentschappen	5,46	6,03	6,67	6,99	7,99
Totaal	12,97	14,18	15,26	16,76	19,17
Als % netto rijksuitgaven <sup>2</sup>	4,5%	4,7%	4,8%	4,8%	5,1%

<sup>1</sup> De cijfers van 2022 zijn gecorrigeerd t.o.v. de cijfers die opgenomen waren in de JBR 2022. Eén organisatie was daar ten onrechte niet in opgenomen.

<sup>2</sup> Bij % netto rijksuitgaven worden de apparaatsuitgaven uitgedrukt als deel van het totaal van de rijksuitgaven (som van uitgaven Rijksbegroting, uitgaven Sociale zekerheid, uitgaven Zorg en uitgaven Investeringsplafond).

Bron: Departementale jaarverslagen.

#### 4.7.2 Adviesstelsel (overzicht en samenstelling)

De ervaring en kennis van uitvoeringsorganisaties, adviescolleges en commissies zijn van groot belang voor de ontwikkeling van beleid. De kwaliteit verbetert door hun inbreng. Adviescolleges die onder de Kaderwet adviescolleges vallen, adviseren de Rijksoverheid over nieuw beleid of nieuwe wetgeving<sup>50</sup>. In bijlage 3a staat een overzicht van deze colleges.

De Kaderwet adviescolleges gold in 2023 voor 35 adviescolleges. Dit zijn permanente, tijdelijke en eenmalige adviescolleges. Tijdelijke adviescolleges adviseren over een vraagstuk dat in tijd beperkt is. Eenmalige adviescolleges bestaan minder lang en adviseren over een taak die op zichzelf staat. Een voorbeeld hiervan is de commissie Adviescollege publieke omroep.

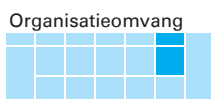
##### **Diversiteit adviescolleges**

Met een diverse samenstelling van een adviescollege of commissie kunnen we een onderwerp van meer kanten belichten. Primair is benoeming op basis van deskundigheid op het beleidsterrein waarvoor het adviescollege is ingesteld. Daarbij spelen factoren als kennis, ervaring en inzicht een belangrijke rol. Kenmerken van een diverse samenstelling zijn onder meer een goede verhouding in geslacht en diversiteit in achtergrond van de leden. De Kaderwet adviescolleges streeft daarom in de adviescolleges naar een evenredige deelname van vrouwen en naar een evenredige deelname qua culturele diversiteit (herkomst). Sinds 2018 toont de Rijksoverheid de gegevens over herkomst niet meer per adviescollege. In plaats daarvan geeft ze het totaal aandeel personen naar herkomst<sup>51</sup> weer. Hierdoor zijn gegevens niet tot personen te herleiden en voldoen ze aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

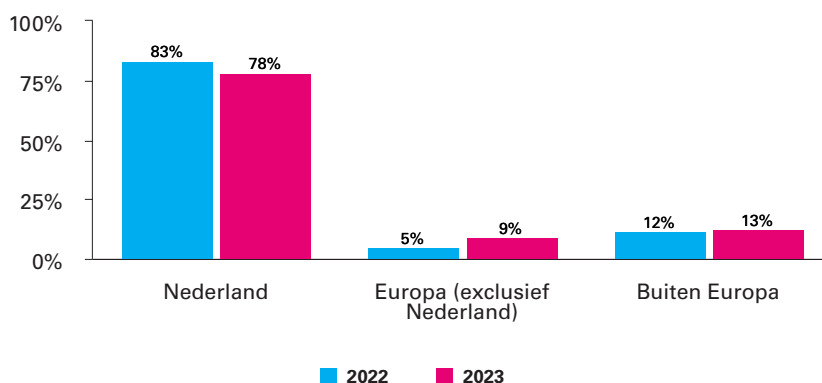
---

<sup>50</sup> [Kaderwet adviescolleges](#).

<sup>51</sup> Iemand is van Nederlandse herkomst als zowel de persoon zelf als beide ouders in Nederland zijn geboren. Voor de categorie 'Europa' gaat het om de Europese landen, waaronder Rusland en Cyprus, maar niet om Nederland, Turkije, Armenië en Georgië. Voor de categorie 'Buiten-Europa' gaat het om de volgende landen en regio's: Turkije, Marokko, Suriname, Nederlandse Cariben (Aruba, Curaçao, Sint-Maarten, Bonaire, Sint Eustatius, Saba), Indonesië en Overig Buiten-Europa (overig Afrika, overig Azië, overig Amerika en Oceanië).

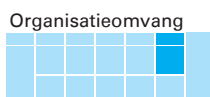


**Figuur 54 Aandeel leden adviescolleges, vallend onder de Kaderwet, naar herkomst in 2022 en 2023<sup>1,2,3</sup>**

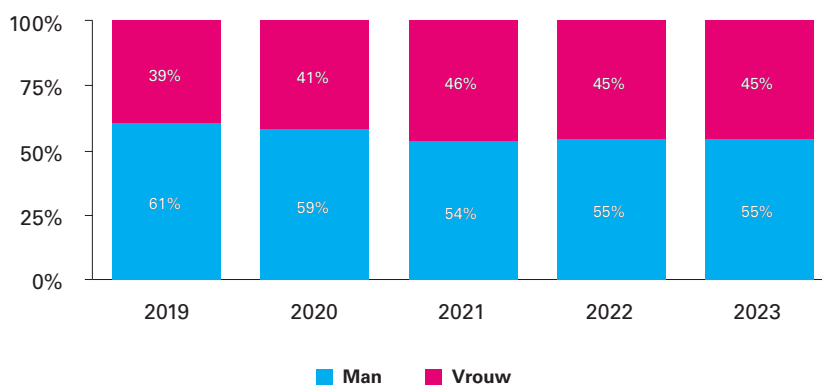


- 1 De categorie onbekend/non-respons is buiten beschouwing gelaten. In 2023 vulden 247 van de 427 leden de enquête in.
  - 2 Vanwege de nieuwe definitie van het CBS sinds 2022 kunnen we niet over voorgaande jaren rapporteren.
  - 3 Deze figuur wordt vanaf de JBR 2024 niet meer opgenomen.
- Bron: Inventarisatie.

Het ministerie van BZK rapporteert jaarlijks in de JBR over het geslacht van de leden van adviescolleges en -commissies. Sinds 2022 verzamelt SEO Economisch Onderzoek jaarlijks gegevens voor de Monitor Genderdiversiteit over het aantal mannen en vrouw in de top van de (semi)publieke sector. Dat doet het onderzoeksinstituut in opdracht van het ministerie van OCW. Onder de (semi)publieke sector vallen ook alle commissies van de Rijksoverheid. SEO maakt de monitor op basis van openbare bronnen en gegevens van verschillende instanties. SEO verzamelt gegevens vanaf de zomer en rapporteert in het najaar<sup>52</sup>. Het ministerie van BZK doet de uitvraag in januari en presenteert de resultaten jaarlijks in de JBR. Door de verschillende peildata en het gebruikmaken van verschillende gegevensbronnen kunnen de gegevens afwijken.



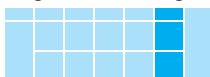
**Figuur 55 Aandeel leden adviescolleges die vallen onder de Kaderwet, naar geslacht<sup>1,2</sup>**



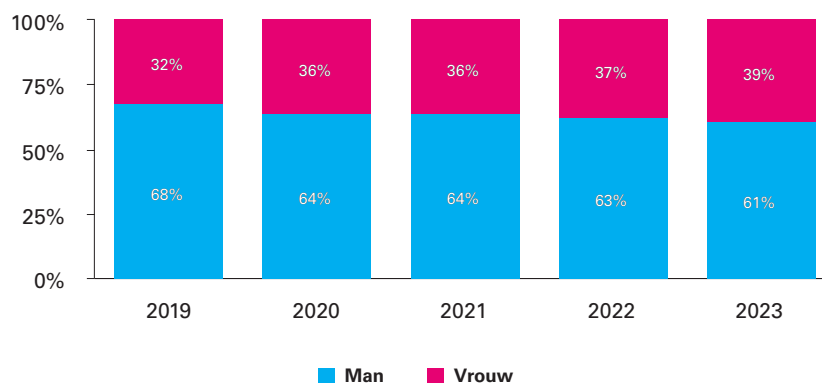
- 1 De categorie non-binair komt niet voor.
  - 2 Deze figuur wordt vanaf de JBR 2024 niet meer opgenomen.
- Bron: Inventarisatie.

<sup>52</sup> [Genderdiversiteit in de top van de overheid \(genderdiversiteitindeoverheid.nl\)](https://genderdiversiteitindeoverheid.nl).

#### Organisatieomvang



**Figuur 56 Aandeel leden alle adviescolleges naar geslacht<sup>1,2,3</sup>**



1 De categorie non-binair komt niet voor.

2 Deze figuur wordt vanaf de JBR 2024 niet meer opgenomen.

3 Bij 11 adviescolleges is er geen respons gekomen; het is niet bekend of deze adviescolleges nog bestaan.

Bron: Inventarisatie.

### 4.7.3 Verzelfstandiging

Sommige overheidstaken worden uitgevoerd door een zelfstandig bestuursorgaan (zbo). De wetgever heeft deze taken bewust op afstand van een minister of staatssecretaris geplaatst. Een bewindspersoon kan dan niet in een afzonderlijke zaak ingrijpen. Zbo's zijn zelfstandig en vallen niet onder de minister. De minister is wél verantwoordelijk voor de wetgeving, het beleid dat een zbo uitvoert en voor het toezicht daarop.

In de Kaderwet zbo's staan de verantwoordelijkheden van ministers voor zbo's. Zo is de minister bevoegd om bij een zbo:

- bestuurders te benoemen, te schorsen en te ontslaan;
- beleidsregels op te stellen voor de taakuitoefening van een zbo;
- de jaarrekening goed te keuren.

#### Zbo-beleid

Taken van de centrale overheid moeten onder verantwoordelijkheid van de minister vallen als dat mogelijk is. Dit betekent dat het kabinet het aantal zbo's wil beperken. Het betekent ook dat er alleen nieuwe zbo's komen als dat nodig is om een taak onafhankelijk en op afstand van de minister uit te voeren. Het streven is om de aansturing voor elke afzonderlijke zbo te standaardiseren. Onder meer via de Kaderwet zbo's.

#### Register van Overheidsorganisaties

De Kaderwet zbo's stelt een openbaar register met gegevens van alle zbo's verplicht. De minister van BZK beheert dit [Register van Overheidsorganisaties](#). Door dit register is het duidelijk hoe het zbo-landschap eruitziet. Voor de afzonderlijke zbo's staan hierin enkele kerngegevens. Een cluster bestaat uit een groep organisaties met dezelfde zbo-taak. Denk aan garagehouders die de APK uitvoeren.

#### Aansluitingen op rijksbrede infrastructuur bedrijfsvoering

Zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid kunnen onder voorwaarden aansluiten bij voorzieningen binnen de rijksbrede bedrijfsvoering. Dat is volgens de Kaderwet zbo's sinds 2015 mogelijk.

### **Voorgenomen verzelfstandigingen en privatiseringen**

Sinds 2022 nemen we naast de zbo's ook agentschappen op in het online [Register van Overheidsorganisaties](#). Daarnaast onderzoeken we hoe we daarin ook de lijst van deelnemingen kunnen opnemen. Veel informatie rondom deze organisatievormen is nu [online beschikbaar](#). In bijlage 3b staat een overzicht van de privatiseringen en verzelfstandigingen die zijn voorgenomen door de regering. Dit jaar is de laatste keer dat bijlage 3b wordt opgenomen in de JBR.

## BIJLAGE 1 AVG EN AFKORTINGENLIJST

### Algemene Verordening Gegevensbescherming

Het Rijk verzamelt en verwerkt relevante persoonsgegevens over bijvoorbeeld geslacht, leeftijd of etniciteit. Het doel is om inzicht te geven in het personeelsbestand van het Rijk en beleidsdoelen te meten. Het Rijk vermeldt dit in de jaarrapportage. Uiteraard gebeurt dit binnen de kaders van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Dit rapporteren valt ook onder de reikwijdte van de AVG. Daarom kunnen we dit soort cijfers alleen zo presenteren dat ze niet tot een specifieke persoon zijn te herleiden.

### Afkortingenlijst

Tabel 39 Afkortingenlijst

ABD	Algemene Bestuursdienst
ABDTOPConsult	Algemene Bestuursdienst Tijdelijke Opdrachten, Projecten en Programma's Consult
ABN AMRO	Algemene Bank Nederland en de Amsterdam-Rotterdam Bank
ABU	Algemene Bond Uitzendondernemingen
ACOI	Adviescollege openbaarheid en informatiehuishouding
ACVZ	Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken/ migratie
ADR	Auditdienst Rijk
AI	Artificial Intelligence
AIV	Adviesraad Internationale Vraagstukken
AMID	Advanced Master in International Development
AOW	Algemene Ouderdomswet
AP	Autoriteit Persoonsgegevens
APK	Algemene Periodieke Keuring
ARK	Algemene Rekenkamer
ATR	Adviescollege Toetsing Regeldruk
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
AWTI	Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie
AZ	Algemene Zaken
B&E	Beheer en exploitatie
B/I-agentschap	Baten-lastenagentschap
BAK	Bestuurlijke Adviesraad Kinderopvangtoeslag
Bcm	Miljard kubieke meter
BES-W	Bonaire, Sint Eustatius en Saba West
BHV	Bedrijfs hulpverlening
BoFEB	Beroepsopleiding Financieel-Economisch Beleidsmedewerker
Btw	Belasting over de toegevoegde waarde
BuZa	Buitenlandse Zaken
BV of B.V.	Besloten vennootschap
BVO	Bruto vloeroppervlakte
BZ	Buitenlandse Zaken
BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CAVV	Commissie van advies inzake volkenrechtelijke vraagstukken
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CDI	Coördinerend Directeur Inkoop
CDO	Chief Data Officer
CDV	Concern Dienstverlener, (Rijks)concerndienstverlener
CE	Circulaire economie
CINOP	Centre for Innovation of Education and Training
CIO	Chief Information Officer



---

## Afkortingenlijst

---

Cisco	Computer Information System Company
CISO	Chief Information Security Officer
CMM	Capability Maturity Model
CO	Carboneum oxygenium (kooldioxide)
COVID-19	Coronavirus disease 2019
CPO	Chief Privacy Officer
CPU	Central processing unit
CRM	Customer Relationship Management
CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CSZ	College Sanering Zorginstellingen
Ctfpp	Commissie van toezicht financiën politieke partijen
CTO	Chief Technology Officer
CU	ChristenUnie
D&I	Diversiteit en inclusive
D&V	Doorontwikkeling & Vernieuwing
DCiE	Data Center Infrastructure Efficiency
Def of DEF	Defensie
DG	Directoraat-generaal
DGDOO	Directoraat-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie
DICTU	Dienst ICT Uitvoering
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen
Doc-Direkt	Documentaire informatiehuishouding van de Rijksoverheid
DPIA	Data Protection Impact Assessment
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
DUITO	Duurzaam Toegankelijke Overheidsinformatie
DVO-A	DienstVerleningsOvereenkomst-A (wegwerken van de archiefachterstanden)
DVO-I	DienstVerleningsOvereenkomst-I (wegwerken van de archiefachterstanden)
DWDD	Digitaal Werken, Duurzaam Documenteren
EAR	Enterprise Architectuur Rijk
EC	Europese Commissie
eCommerce	Electronic commerce
EES	Entry Exit System
Efa	E-factureren
E-facturatie	Elektronische facturatie
E-factureren	Elektronisch factureren
E-factuur	Elektronische factuur
EI	Energie-Index
EK	Eerste Kamer
E-learning	Electronic learning (Online leren)
E-mail	Electronic mail
EMU	Economische Monetaire Unie
E-order	Electronic order
E-ordering	Electronic ordering
EP-2	Energieprestatie indicator 2
EPBD	Europese Energy Performance of Buildings Directive
EPC	Energieprestatiecoëfficiënt
E-tijdkaart	Elektronische tijdkaart
EU	Europese Unie
EUE	Energy Usage Effectiveness
EV	Energie voor Vervoer
EZK	Economische Zaken en Klimaat
FDI	Foreign Direct Investments
FGR	Funcatiegebouw Rijk
Fin of FIN	Financiën

---

## Afkortingenlijst

---

FMH(aaglanden)	Facilitair Management Haaglanden
FSV	Fraude Signalering Voorziening
Fte	Fulltime-equivalent, fulltime eenheid
FWR	Fysieke Werkomgeving Rijk
GDI	Generieke Digitale Infrastructuur
Gft	Groente-, fruit- en tuinafval
GIR	Gedragscode Integriteit Rijk
GO	Gebruikersoverleg
GOR	Groepsondernemingsraad
GPT	Generative Pre-trained Transformer
GvO	Garantie van Oorsprong
GWW	Grond-, Weg- en Waterbouw
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
HCvS	Hoge Colleges van Staat
HER	Hernieuwbare Energie op Rijksgrond
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
I	Informatievoorziening
I in het hart	Thema van de I-strategie Rijk. 'I' staat voor informatievoorziening
I&O onderzoeksbureau	Onderzoeksbureau voor maatschappelijke vraagstukken
I-adviseur	Informatieadviseur
I-agenda	Informatiseringsagenda
I-AMC	I-Arbeidscommunicatie
I-Arbeidsmarkt communicatie	ICT-Arbeidsmarktcommunicatie
IB	Informatiebeveiliging
IB&P	Informatiebeveiliging en privacy
IBBZ	Internationaal Beleidsmedewerkers Buitenlandse Zaken
I-besturing	Informatiebesturing
I-Bestuur	Informatie-Bestuur
IBM	International Business Machines Corporation
I-capaciteit	ICT-capaciteit
ICBR	Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst
ICHF	Interdepartementale Commissie Huisvesting en Faciliteiten
ICOP	Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeel
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
Id	Identificatie
I-Doctoraat	Informatievoorziening Doctoraat
IDV	ICT-dienstverlener
IenW of I&W	Infrastructuur en Waterstaat
IHH	Informatiehuishouding
IKB	Individueel Keuzebudget
I-kennis	ICT-kennis
I-kunde	ICT-kunde
IKZ	Informatieknooppunt Zorgfraude
IMI	Inkopen met impact
IMI	Inkopen met Impact
IMVO	Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
I-opgave	ICT-opgave
I-Partnerschap	Informatiepartnerschap
IPKD	Interdepartementale Post- en Koeriersdienst
I-routekaart	ICT-routekaart
I-Stage	ICT-stage
I-strategie	Informatiestrategie
ISV	Internationale Sociale Voorwaarden

---

**Afkortingenlijst**

---

IT	Information Technology
I-talent	Informatievoorziening talent
I-trainee	ICT-trainee
I-Traineeship	ICT Traineeship
ITs	Integrale Toegankelijkheidsstandaard
IUC	Inkoop Uitvoeringscentrum
IV	Informatievoorziening
I-vakmanschap	ICT vakmanschap
I-vraagstuk	ICT-vraagstuk
JBR	Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk
JenV of J&V	Justitie en Veiligheid
JIO	Justitiële ICT Organisatie
Justid	Justitiële Informatiedienst
KEV	Klimaat en Energieverkenning
Kg	Kilogram
Km	Kilometer
KPI	Kritieke prestatie-indicator
KPN	Koninklijke Posterijen, Telegrafie en Telefonie (PTT) Nederland
kWh	kilowattuur
KWIK	Kwaliteitsraamwerk Inkoopprofielen, Kwaliteitsraamwerk Inkoop Kolom
KWIV	Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening
LCM	LifeCycle Management
LNV	Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
M <sup>2</sup>	Vierkante meter
M <sup>3</sup>	Kubieke meter
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
MDMA	Methyleendioxymetamphetamine
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
MVI	Maatschappelijk verantwoord inkopen, Maatschappelijk verantwoorde inkoop
MVI-ZET	Maatschappelijk verantwoord inkopen, Maatschappelijk verantwoorde inkoop zelfevaluatie tool
MVOI	Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen
VWS	Volksgezondheid, Welzijn en Sport
NCP	Nationaal Coördinatiepunt
NDN	Nationaal Detectie Netwerk
NEN	Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut
NIS	Network and Information security directive
NkBR	Normenkader Beveiliging Rijkskantoren
NL	Nederland
NLFI	NL Financial Investments
NLQF	Dutch Qualification Framework of Nederlands Kwalificatieraamwerk
NOC*NSF	Nederlands Olympisch Comité en de Nederlandse Sport Federatie
NOO	Nationale Opvang Organisatie
NPa	Nederlandse Peppolautoriteit
NRGD	Nederlands Register Gerechtelijk Deskundigen
NTA	Nederlandse technische afspraak
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
O&P/OenP	Organisatie en Personeel
OCTAS	Onafhankelijke Commissie Toekomst Arbeidsongeschiktheidsstelsel
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
ODC	Overheidsdatacenter
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
OM	Openbaar Ministerie
OV	Openbaar vervoer
P&C	Planning & control
PAR	Privacy Adviseur Rijk

---

## Afkortingenlijst

---

PAS	Partiële arbeidsparticipatie senioren
PBO	Particuliere beveiligingsorganisatie
PDCA	Plan, Do, Check, Act
Peppol	Pan-European Public Procurement On-Line
PER	Personeelsenquete Rijk
PIANOo	Professioneel en Innovatief Aanbesteden Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers (Expertisecentrum voor inkoop en aanbesteding van de overheid)
PLINK	Platform Inkoop
PoC	Proof of concept
PSG	Plaatsvervangend Secretarissen-Generaal
RADIO	Rijksacademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid
RBL	Rijksorganisatie Beveiliging en Logistiek
RBO	Rijksbeveiligingsorganisatie
RDI	Rijksbrede Digitale Infrastructuur
RIO	Rijks Inkoop Opleiding
RIT	Rijks I-Traineeship
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
Rli	Raad voor de leefomgeving en infrastructuur
ROAP	Rijksoverheid Accespoint op Peppol
RORA	Rijks Overheid Referentie Architectuur
RPDC	Rijks Producten- en Dienstencatalogus
RSO	Rijkschoonmaakorganisatie
RVB	Rijksvastgoedbedrijf
RvIG	Rijksdienst voor Identiteitsgegevens
RVO	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
RvS	Raad van State
RVS	Raad voor Volksgezondheid en Samenleving
RVU	Regeling voor Vervroegde Uittreding
RWS	Rijkswaterstaat
Rwt	Rechtspersoon met een wettelijke taak
SAF	Sustainable Aviation Fuel
SAP	Systemen, Applicaties en Producten
SDG	Sustainable Development Goal
SDKB	Stichting Donorgegevens Kunstmatige Bevruchting
SEO	Stichting Economisch Onderzoek
SER	Sociaal-Economische Raad
SG	Secretaris-Generaal
SGM	Schadefonds Geweldsmisdrijven
SGO	Secretaris-generaal overleg
SIC	Specialistisch inkoop centrum
SLM	Strategisch Leveranciersmanagement Rijk
SMZ	Sociaal Medische Zaken
SOC	Security Operations Center
SPB	Strategisch personeelsbeleid
SPEIK	Stelsel van Permanente Educatie Inkoop Kolom
SROI	Social Return on Investment
SSC-I	Shared Service Center ICT
SSO	Shared Service Organisatie
SSOn	Single Sign On
Stb	Staatsblad
SUP	Single Use Plastics
SVB	Sociale Verzekeringsbank
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TCO	Total Cost of Ownership
TK	Tweede Kamer

---

#### Afkortingenlijst

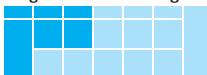
---

TMG	Topmanagementgroep
TORV	Tactisch Overleg Rijksbrede Voorzieningen
TRIP	Traineeship (Rijks)inkoop Professionals
UBR	Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk
UBR-P	Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk Personeel
UNGP	United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
UX	User experience
VBS	Veiligheidsbeheersysteem
Vf	Vervangingsfonds
VN	Verenigde Naties
Vo	Voortgezet onderwijs
VSSR	Versterking SOC-stelsel Rijk
VWS	Volksgezondheid, Welzijn en Sport
WAv	Wet ambulancevervoer
Wfpp	Wet financiering politieke partijen
Wibz	Wetsvoorstel integrale bedrijfsvoering zorgaanbieders
Wmg	Wet marktordening gezondheidszorg
WMS	Workspace Managementsysteem
Wo	Wetenschappelijk onderwijs
WOB	Wet openbaarheid van bestuur
Woo	Wet open overheid
WPO	Werkplekomgeving
Wpp	Wet op de politieke partijen
WTZa	Wet toetreding zorgaanbieders
WTZi	Wet toelating zorginstellingen
Zbo	Zelfstandig bestuursorgaan

---

## BIJLAGE 2A TABELLEN EN FIGUREN BIJ H1

Organisatieomvang

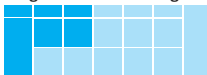


Tabel 40 Aantal rijksmedewerkers naar ministerie in fte

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
AZ	388	420	432	453	498
BZ	2.905	2.955	3.069	3.185	3.465
BZK	10.431	11.397	11.833	12.288	13.445
EZK	7.366	7.712	8.325	9.671	10.772
Fin	30.927	31.568	33.198	34.909	36.842
lenW	12.826	13.655	14.080	14.397	15.443
JenV	29.343	31.137	31.936	33.233	34.842
LNV	2.956	3.206	3.348	3.795	4.199
OCW	4.684	4.765	4.973	5.466	6.103
SZW	3.291	3.704	4.095	4.491	4.876
VWS	4.803	5.240	5.736	6.114	6.518
HCvS	1.557	1.587	1.676	1.804	1.871
Rechtspraak	7.707	8.098	8.432	8.570	8.967
<b>Totaal</b>	<b>119.185</b>	<b>125.446</b>	<b>131.132</b>	<b>138.376</b>	<b>147.841</b>

Bron: O&P Rijk.

Organisatieomvang

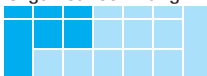


Tabel 41 Aandeel rijksmedewerkers naar leeftijdscategorie

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
< 30 jaar	9,0%	10,5%	11,3%	12,1%	13,1%
30 tot 40 jaar	19,6%	20,3%	20,9%	21,8%	23,0%
40 tot 50 jaar	24,5%	23,9%	23,2%	22,3%	21,7%
50 tot 60 jaar	31,4%	30,1%	29,0%	27,7%	26,3%
≥ 60 jaar	15,4%	15,2%	15,6%	16,0%	15,9%

Bron: O&P Rijk.

Organisatieomvang

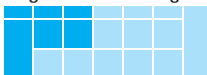


Tabel 42 Aandeel werkenden Nederland naar leeftijdscategorie

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
< 30 jaar	26,1%	25,4%	27,1%	27,2%	27,3%
30 tot 40 jaar	20,1%	20,7%	20,4%	20,6%	20,8%
40 tot 50 jaar	20,6%	20,2%	19,6%	19,1%	18,7%
50 tot 60 jaar	22,4%	22,7%	22,2%	21,8%	21,3%
≥ 60 jaar	10,7%	10,9%	10,7%	11,3%	12,0%

Bron: CBS.

Organisatieomvang

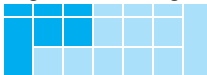


Tabel 43 Aandeel rijksmedewerkers naar geslacht

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Man	52,8%	51,7%	50,9%	50,1%	49,0%
Vrouw	47,2%	48,3%	49,1%	49,9%	51,0%

Bron: O&P Rijk.

Organisatieomvang



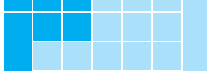
Tabel 44 Aandeel vrouwelijke rijksmedewerkers naar schaalcategorie<sup>1</sup>

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Vrouwen schaal 12-14	39,3%	40,7%	41,6%	42,9%	44,1%
Vrouwen schaal 15+	32,7%	34,2%	36,0%	37,8%	39,6%

<sup>1</sup> Dit betreft alle functies, dus zowel managers als niet-managers functies.

Bron: O&P Rijk.

Organisatieomvang

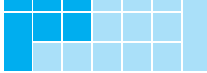


Tabel 45 Aandeel ingestroomde rijksmedewerkers naar leeftijdscategorie

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
< 30 jaar	38,0%	39,6%	40,2%	38,8%	38,6%
30 tot 40 jaar	30,8%	27,6%	28,6%	29,0%	28,5%
40 tot 50 jaar	17,4%	17,2%	16,4%	16,4%	16,5%
50 tot 60 jaar	11,4%	12,7%	12,2%	12,7%	12,7%
≥ 60 jaar	2,4%	3,0%	2,6%	3,2%	3,7%

Bron: O&P Rijk.

Organisatieomvang

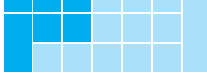


Tabel 46 Aandeel uitgestroomde rijksmedewerkers naar leeftijdscategorie

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
< 30 jaar	15,3%	14,0%	17,8%	18,7%	18,7%
30 tot 40 jaar	19,3%	15,1%	18,8%	21,4%	20,4%
40 tot 50 jaar	15,5%	11,8%	13,2%	15,8%	13,6%
50 tot 60 jaar	12,7%	10,4%	10,8%	11,7%	11,1%
≥ 60 jaar	37,1%	48,7%	39,4%	32,5%	36,2%

Bron: O&P Rijk.

Organisatieomvang



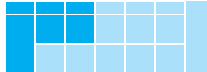
Tabel 47 Bijzondere beloningen rijksmedewerkers naar toeslag

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal rijksmedewerkers met een eenmalige toeslag	14.090	18.740	19.459	21.651	21.167
Aantal rijksmedewerkers met een periodieke toeslag	3.162	3.382	3.503	3.644	3.716
<b>Totaal aantal rijksmedewerkers met een bijzondere beloning<sup>1</sup></b>	<b>16.868</b>	<b>21.515</b>	<b>22.317</b>	<b>24.641</b>	<b>24.269</b>
Gemiddeld bedrag per beloonde medewerker	€ 2.067	€ 1.880	€ 1.890	€ 1.805	€ 2.075
Gemiddeld bedrag per arbeidsjaar	€ 297	€ 328	€ 332	€ 338	€ 350
<b>Totaalbedrag bijzondere beloning (x € 1.000)</b>	<b>€ 34.868</b>	<b>€ 40.457</b>	<b>€ 42.176</b>	<b>€ 46.412</b>	<b>€ 50.359</b>

<sup>1</sup> Door meerdere beloningen per persoon kan het totaal minder zijn dan de som der delen.

Bron: O&P Rijk.

Organisatieomvang

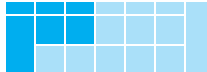


Tabel 48 Aandeel bijzondere beloningen in 2022 naar toeslag en schaalcategorie

Soort toeslag	Eenmalige toeslag	Periodieke toeslag	Meer dan één periodieke toeslag	Verhoging naast hogere schaal
Schaal 1-5	12,1%	1,7%	1,8%	0,4%
Schaal 6-10	11,5%	1,9%	2,4%	0,9%
Schaal 11-14	13,9%	2,3%	1,8%	1,3%
Schaal 15-19	10,1%	8,9%	0,5%	4,1%
<b>Gemiddelde</b>	<b>12,5%</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,1%</b>	<b>1,1%</b>

Bron: O&P Rijk.

Organisatieomvang



Tabel 49 Aandeel rijksmedewerkers naar contractsoort

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Vast	88,0%	87,5%	88,1%	87,6%	87,1%
Tijdelijk	12,0%	12,5%	11,9%	12,4%	12,9%

Bron: O&P Rijk.

Organisatieomvang\*



Tabel 50 Aandeel extern ingehuurd rijksmedewerkers per categorie

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Beleid	7%	9%	11%	11%	12%
Beleidsondersteuning	47%	50%	53%	55%	59%
Uitvoering	46%	41%	36%	34%	29%

\* Uitzonderingen organisatieomvang: OM, de Hoge Raad en zbo's zonder rechtspersoonlijkheid (NRGD, SGM en CRM) zijn meegenomen.

Bron: Bijlagen bij de departementale jaarverslagen.

Organisatieomvang\*



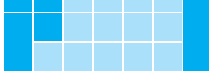
Tabel 51 Bedragen besteed aan externe inhuur naar uitgavesoort in euro x 1.000

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Beleid	€ 115.246	€ 180.635	€ 243.336	€ 305.257	€ 393.545
Beleidsondersteuning	€ 789.339	€ 971.811	€ 1.222.554	€ 1.473.004	€ 1.911.217
Uitvoering	€ 759.904	€ 791.911	€ 820.572	€ 900.096	€ 954.953
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.664.488</b>	<b>€ 1.944.357</b>	<b>€ 2.286.461</b>	<b>€ 2.678.352</b>	<b>€ 3.259.711</b>

\* Uitzonderingen organisatieomvang: OM, de Hoge Raad en zbo's zonder rechtspersoonlijkheid (NRGD, SGM en CRM) zijn meegenomen.

Bron: Bijlagen bij de departementale jaarverslagen.

Organisatieomvang\*



Tabel 52 Aantal uitzendkrachten in 2023 Q4 naar fase en ministerie<sup>1</sup>

Fase	Fase A	Fase B	Fase C	Totaal
AZ	3	2		<b>5</b>
BZ	121	94	1	<b>216</b>
BZK	138	72	4	<b>214</b>
EZK	151	67	1	<b>219</b>
LNV	53	23		<b>76</b>
FIN	1.983	802	17	<b>2.802</b>
lenW	115	76	23	<b>214</b>
JenV	735	433	19	<b>1.187</b>
OCW	183	64	1	<b>248</b>
SZW	70	12		<b>82</b>
VWS	62	47	3	<b>112</b>
HCvS	11	3		<b>14</b>
Rechtspraak	100	37		<b>137</b>
<b>Totaal</b>	<b>3.725</b>	<b>1.732</b>	<b>69</b>	<b>5.526</b>

<sup>1</sup> Voor bijna alle raamovereenkomsten van het Rijk voor de inhuur van uitzendkrachten geldt de uitzend-cao van de brancheorganisatie Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU). We werken met de fases A, B en C.

Fase A: Deze fase duurt 52 weken. Op de arbeidsovereenkomst kunnen bijzondere bepalingen van toepassing zijn. Onder meer over het einde van de arbeidsovereenkomst.

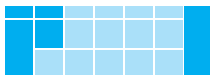
Fase B: Deze fase duurt drie jaar. In deze periode zijn maximaal zes arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd met de uitzendkracht mogelijk.

Fase C: De uitzendkracht heeft een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

\* Uitzonderingen organisatieomvang: de Hoge Raad is in de cijfers meegenomen.

Bron: Inventarisatie.





Tabel 53 Aantal ingestroomde rijksmedewerkers naar traineeprogramma

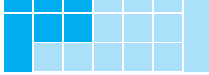
Jaar		2019	2020	2021	2022	2023
<b>Specialistische traineeprogramma's</b>						
Rijk	Rijks I-Traineeship ICT   Data   Cyber (RIT)	75	69	69	72	75
	Traineeship Rijksinkoopprofessionals (TRIP)	19	14	17		18
BZK	Rijksvastgoedtraineeship		15			20
BZ	Advanced Master International Development (AMID) <sup>1</sup>	8	8	11	11	11
	Internationaal Beleidsmedewerkers Buitenlandse Zaken IBBZ, startend beleidsmedewerkers	41	32	36	84	58
EZK	Traineeship voor Beleidseconomen (BoFEB)	26	28	26	30	31
Fin	Financial Traineeship	32	48	54	59	62
	Audit Traineeship	20	33	32	24	22
Fin/Belastingdienst	Tax Talent Traineeship	6	8	10	7	10
	Traineeship Accountancy	19	17	26	6	26
	ICT traineeships	18	40	32	25	63
RWS	Landelijk traineeship	39	30	30	28	32
	Regio traineeship		11	13	11	20
JenV	Traineeopleiding wetgevingsjurist - Academie voor Wetgeving	12	14	14	15	11
	Traineeopleiding overheidsjurist - Academie voor Overheidsjuristen	12	14	12	11	13
JenV/OM	OM-traineeship	24	21	22	19	22
OCW/DUO	MBO-traineeprogramma	10				
	ICT traineeship ODC-Noord				7	7
Rechtspraak	Traineeship Control & Compliance	8				
	IT-traineeship		8	22	16	16
<b>Totaal specialistische traineeprogramma's</b>		<b>369</b>	<b>410</b>	<b>426</b>	<b>425</b>	<b>517</b>
Rijkstraineeprogramma		141	140	154	163	155
Rijks-hbo traineeprogramma					16	21
<b>Totaal traineeprogramma's</b>		<b>510</b>	<b>550</b>	<b>580</b>	<b>604</b>	<b>693</b>

<sup>1</sup> Het AMID-traineeship is in eerdere jaren niet opgenomen. In 2023 is het aantal onder de ICT-traineeships van de Belastingdienst voor de jaren 2021 en 2022 aangepast. Hierdoor verschillen de totalen ten opzichte van de eerdere JBR's.

\* Uitzonderingen organisatieomvang: onder het Traineeship (Rijks)inkoopprofessionals zijn in 2023 twee trainees gestart bij Defensie en één bij gemeente Den Haag. Onder het Rijks I-traineeship zijn in 2023 vier trainees geplaatst bij Defensie en is één trainee gestart op een opdracht bij de Politie. Onder het AMID is in 2023 één trainee geplaatst buiten de Rijksoverheid. Onder het Financial traineeship zijn in 2023 11 trainees geplaatst bij Defensie en twee bij de Politie. Onder het Rijkstraineeprogramma zijn in 2023 tien trainees gestart bij Defensie.

Bron: Inventarisatie.

## Organisatieomvang

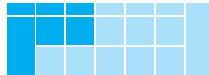
Tabel 54 Aandeel rijksmedewerkers naar herkomst en ministerie in 2022 en 2023<sup>1</sup>

Herkomst	2022		2023	
	Europees	Buiten-Europees	Europees	Buiten-Europees
AZ	6,8%	18,1%	6,1%	16,7%
BZ	8,2%	22,6%	8,3%	23,5%
BZK	5,1%	22,0%	5,2%	22,7%
EZK	5,8%	16,8%	6,0%	17,6%
Fin	4,2%	18,9%	4,5%	20,2%
IenW	5,1%	13,8%	5,3%	14,9%
JenV	4,9%	19,4%	5,0%	20,1%
LNV	7,3%	10,2%	7,1%	10,5%
OCW	4,6%	14,9%	4,8%	16,0%
SZW	5,9%	36,7%	6,0%	37,0%
VWS	6,1%	18,3%	6,6%	19,0%
HCvS	5,4%	20,7%	5,1%	21,5%
Rechtspraak	4,7%	17,3%	5,0%	17,7%
<b>Totaal</b>	<b>5,0%</b>	<b>18,8%</b>	<b>5,2%</b>	<b>19,6%</b>

<sup>1</sup> Omdat sinds 2022 de nieuwe definitie van het CBS wordt aangehouden, is het niet mogelijk om eerdere jaren weer te geven. De categorieën 'Nederlands' en 'onbekend' worden niet weergegeven.

Bron: O&P Rijk, RvIG.

## Organisatieomvang

Tabel 55 Aandeel rijksmedewerkers naar herkomst en salarisschaalcategorie in 2022 en 2023<sup>1</sup>

Herkomst	2022		2023	
	Europees	Buiten-Europees	Europees	Buiten-Europees
schaal 1-4	5,2%	34,5%	5,3%	34,7%
schaal 5-8	4,6%	23,5%	4,8%	24,5%
schaal 9-10	5,0%	18,9%	5,3%	20,4%
schaal 11-12	5,6%	14,8%	5,7%	15,9%
schaal 13-14	4,8%	11,4%	4,9%	11,8%
schaal 15+	5,2%	8,5%	5,1%	9,3%
<b>Totaal</b>	<b>5,0%</b>	<b>18,8%</b>	<b>5,2%</b>	<b>19,6%</b>

<sup>1</sup> Omdat sinds 2022 de nieuwe definitie van het CBS wordt aangehouden, is het niet mogelijk om eerdere jaren weer te geven. De categorieën 'Nederlands' en 'onbekend' worden niet weergegeven.

Bron: O&P Rijk, RvIG.

## Organisatieomvang



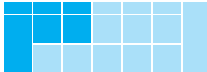
Tabel 56 Aandeel ingestroomde rijksmedewerkers naar herkomst en ministerie in 2023

Herkomst	Europees	Buiten-Europees
AZ <sup>1</sup>	*	13,1%
BZ	10,7%	30,0%
BZK	4,9%	26,9%
EZK	7,3%	21,4%
Fin	6,2%	29,6%
IenW	6,8%	21,4%
JenV	6,0%	24,9%
LNV	5,7%	15,0%
OCW	6,0%	20,9%
SZW	6,3%	37,1%
VWS	8,9%	25,0%
HCvS	3,4%	26,3%
Rechtspraak	6,0%	21,4%
<b>Eindtotaal</b>	<b>6,4%</b>	<b>25,1%</b>

1 Vanwege absolute aantal kleiner dan tien, wordt het percentage niet weergegeven.

Bron: O&P Rijk, RvIG.

## Organisatieomvang

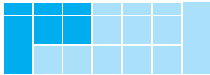


Tabel 57 Aandeel uitgestroomde rijksmedewerkers naar herkomst en ministerie in 2023

Herkomst	Europees	Buiten-Europees
AZ <sup>1</sup>	*	*
BZ	8,2%	21,4%
BZK	3,8%	20,8%
EZK	6,0%	18,5%
Fin	3,5%	17,3%
IenW	5,8%	14,0%
JenV	5,2%	19,4%
LNV	4,4%	15,4%
OCW	4,9%	17,4%
SZW	5,1%	30,7%
VWS	5,6%	19,7%
HCvS	8,1%	20,8%
Rechtspraak	4,6%	19,8%
<b>Totaal</b>	<b>4,8%</b>	<b>18,8%</b>

1 Vanwege absolute aantal kleiner dan tien, wordt het percentage niet weergegeven.

Bron: O&P Rijk, RvIG.



**Tabel 58 Aantal voltijdsbanen van 25,5 uur voor medewerkers onder de Wet banenafpraak in 2022 Q3 naar ministerie**

Realisatie 3e kwartaal 2022	Formele dienstverbanden, incl. Binnenwerk <sup>1</sup>	Inleenverbanden <sup>2</sup>	Totaal banen gerealiseerd	Doel (voorlopig) <sup>3</sup>	Realisatie percentage
AZ	10	0	10	19	53%
BZ	92	4	96	133	72%
BZK	469	8	477	513	93%
EZK	346	1	347	414	84%
FIN	1.033	287	1.320	1.420	93%
lenW	351	1	352	592	59%
JenV (excl. Rechtspraak)	723	55	777	935	83%
LNV	163	0	163	162	100%
OCW	200	4	204	235	87%
SZW	214	0	214	188	114%
VWS	162	26	188	251	75%
HCvS	54	6	60	72	84%
Rechtspraak	131	47	177	346	51%
<b>Totaal<sup>4</sup></b>	<b>3.948</b>	<b>438</b>	<b>4.386</b>	<b>5.688</b>	<b>77%</b>

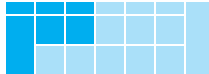
1 De banen onder Binnenwerk zijn verdeeld over de ministeries waarvoor Binnenwerk het gemandateerd werkgeverschap uitvoert. De ministeries betalen de banen van deze medewerkers en Binnenwerk voert de leiding, begeleiding en administratie uit en houdt de bezetting op peil.

2 Het gaat om de opgave van de partijen onder de raamovereenkomst en de opgave van de ministeries over de banen buiten de raamovereenkomst.

3 Het voorlopige doel berekenen we met de quotumcalculator met quotumpercentage 2,76 procent o.b.v. het aantal fte in het derde kwartaal van 2023. Het aantal fte waarop het doel van JenV is gebaseerd, is exclusief de executieve functies bij DJI (10.491 fte).

4 De executieve functies van DJI worden nog wel meegenomen bij de berekening van de totale doelstelling – de uitzondering binnen het veiligheidsdomein betekent namelijk geen verlaging van de uiteindelijke doelstelling. Hierdoor missen er nog 409 doelbanen (o.b.v. 10.491 fte) die nog niet belegd zijn onder de ministeries.

Bron: O&P Rijk, UWV, Binnenwerk, contractpartijen, ministeries.

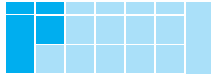


**Tabel 59 Ziekteverzuim voortschrijdend jaargemiddelde naar ministerie**

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
AZ	3,4%	3,8%	4,3%	5,8%	5,1%
BZ	3,6%	3,5%	3,9%	4,3%	4,2%
BZK	5,7%	4,9%	5,2%	6,3%	6,3%
EZK	4,4%	3,6%	3,9%	5,2%	5,4%
Fin	6,1%	5,7%	6,0%	7,0%	6,8%
lenW	4,6%	4,1%	4,4%	5,5%	5,1%
LNV	5,6%	5,2%	5,0%	5,7%	5,1%
OCW	5,6%	5,0%	5,5%	6,3%	6,1%
SZW	6,4%	6,0%	6,3%	7,6%	7,1%
JenV	6,2%	6,3%	6,6%	7,5%	6,9%
VWS	4,4%	4,1%	4,2%	5,6%	5,5%
HCvS	4,7%	4,5%	4,8%	5,5%	5,1%
Rechtspraak	5,4%	5,4%	5,2%	6,3%	6,3%
<b>Totaal</b>	<b>5,6%</b>	<b>5,3%</b>	<b>5,5%</b>	<b>6,5%</b>	<b>6,3%</b>

Bron: O&P Rijk.

## Organisatieomvang

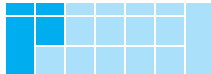


Tabel 60 Aantal betrokkenen bij vermoedelijke integriteitsschendingen naar type

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Financiële schendingen (in de zakelijke sfeer)	44	28	25	17	12
Misbruik positie en belangenverstrengeling	55	28	29	27	40
Lekken en misbruik en/of achterhouden van en/of ongeoorloofd omgaan met informatie	46	51	47	42	56
Ongepaste communicatie	24	7	18	22	16
Misbruik bevoegdheden	12	12	4	8	9
Misbruik geweldsbevoegdheid	2	3	5	6	3
Ongewenste omgangsvormen	76	42	41	95	137
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	141	86	74	66	106
Ongepaste gedragingen in privésfeer	186	135	43	44	57
<b>Totaal</b>	<b>586</b>	<b>392</b>	<b>286</b>	<b>327</b>	<b>436</b>

Bron: Inventarisatie.

## Organisatieomvang



Tabel 61 Aantal betrokkenen bij vermoedelijke en aangetoonde misstanden volgens klokkenluidersregeling

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Vermoedelijke misstanden volgens klokkenluidersregeling	3	0	0	2	4
Aangetoonde misstanden volgens klokkenluidersregeling	1	1	0	0	1
<b>Totaal</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

Bron: Inventarisatie.

Organisatieomvang  
Tabel 62 en 63

Tabel 62 Aantal personen gestart op een ABD-functie van binnen en buiten het Rijk

Jaar	2019		2020		2021		2022		2023	
	Binnen het Rijk	Buiten het Rijk	Binnen het Rijk	Buiten het Rijk	Binnen het Rijk	Buiten het Rijk	Binnen het Rijk	Buiten het Rijk	Binnen het Rijk	Buiten het Rijk
TMG	11	5	29	6	6	2	14	5	19	7
ABD-topmanager	96	21	85	26	99	31	85	28	99	34
ABD-manager	98	20	139	25	174	30	185	32	192	64
<b>Totaal</b>	<b>205</b>	<b>46</b>	<b>253</b>	<b>57</b>	<b>279</b>	<b>63</b>	<b>284</b>	<b>65</b>	<b>310</b>	<b>105</b>

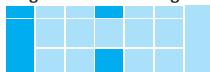
Bron: DG ABD.

Tabel 63 Aantal en aandeel personen op een ABD-functie naar leeftijdscategorie

Jaar	2019		2020		2021		2022		2023	
	Aantal	Aandeel	Aantal	Aandeel	Aantal	Aandeel	Aantal	Aandeel	Aantal	Aandeel
< 40 jaar	67	5%	75	5%	94	6%	111	7%	107	6%
40 tot 45 jaar	185	15%	137	10%	170	11%	183	11%	218	12%
45 tot 50 jaar	232	18%	273	20%	283	18%	280	17%	314	18%
50 tot 55 jaar	305	24%	345	25%	399	25%	398	24%	426	24%
55 tot 60 jaar	265	21%	298	22%	337	22%	373	22%	386	22%
≥ 60 jaar	212	17%	239	17%	287	18%	316	19%	327	18%
<b>Totaal</b>	<b>1.266</b>	<b>100%</b>	<b>1.367</b>	<b>100%</b>	<b>1.570</b>	<b>100%</b>	<b>1.661</b>	<b>100%</b>	<b>1.778</b>	<b>100%</b>

Bron: DG ABD.

Organisatieomvang

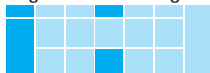


Tabel 64 Aantal personen dat een ABD-functie heeft verlaten en op 31 december geen andere ABD-functie had

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
TMG	8	11	6	12	14
ABD-topmanager	35	42	48	67	65
ABD-manager	37	75	75	69	85
<b>Totaal</b>	<b>80</b>	<b>128</b>	<b>129</b>	<b>148</b>	<b>164</b>

Bron: DG ABD.

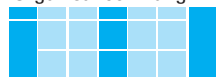
Organisatieomvang



Tabel 65 Aantal personen dat gestopt is met een ABD-functie en gemiddelde functieduur

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal	188	239	247	279	298
Gemiddeld aantal jaar op functie	4,3	4,6	4,7	4,4	4,6

Bron: DG ABD.



Tabel 66 Uitgaven aan externe inhuur en personeel naar ministerie in euro x 1.000

Ministerie	AZ	BZ	BZK	DEF	EZK	FIN	IenW	LNV	OCW	SZW	J&V	VWS	Totaal	Aandeel
1. Interim-management	€ 0	€ 635	€ 22.913	€ 2.825	€ 78.679	€ 5.604	€ 8.223	€ 10.407	€ 1.389	€ 391	€ 9.273	€ 15.204	€ 155.543	5%
2. Organisatie- en formatieadvies	€ 0	€ 12	€ 6.219	€ 4.771	€ 2.715	€ 1.235	€ 7.598	€ 1.095	€ 290	€ 1.541	€ 27.120	€ 8.105	€ 60.701	2%
3. Beleidsadvies	€ 0	€ 557	€ 11.191	€ 9.180	€ 31.768	€ 3.127	€ 20.260	€ 5.171	€ 1.436	€ 1.872	€ 6.678	€ 11.166	€ 102.406	3%
4. Communicatieadvies	€ 2.448	€ 211	€ 9.856	€ 1.714	€ 15.109	€ 14.121	€ 4.864	€ 2.288	€ 3.630	€ 1.993	€ 8.132	€ 10.529	€ 74.895	2%
<b>Totaal Beleid</b>	<b>€ 2.448</b>	<b>€ 1.415</b>	<b>€ 50.179</b>	<b>€ 18.490</b>	<b>€ 128.271</b>	<b>€ 24.087</b>	<b>€ 40.945</b>	<b>€ 18.961</b>	<b>€ 6.745</b>	<b>€ 5.797</b>	<b>€ 51.203</b>	<b>€ 45.004</b>	<b>€ 393.545</b>	<b>12%</b>
5. Juridisch advies	€ 0	€ 2	€ 3.353	€ 253	€ 28.971	€ 144.164	€ 4.376	€ 3.985	€ 410	€ 110	€ 11.127	€ 12.835	€ 209.586	6%
6. Advisering opdrachtgevers automatisering	€ 7.782	€ 0	€ 145.793	€ 256.702	€ 235.176	€ 328.008	€ 35.133	€ 23.963	€ 81.586	€ 6.219	€ 217.980	€ 110.561	€ 1.448.903	44%
7. Accountancy, financiële en administratieve organisatie	€ 330	€ 0	€ 12.987	€ 1.729	€ 31.195	€ 148.328	€ 6.887	€ 2.789	€ 162	€ 13.613	€ 6.301	€ 28.408	€ 252.729	8%
<b>Totaal (beleids)ondersteunend</b>	<b>€ 8.112</b>	<b>€ 2</b>	<b>€ 162.133</b>	<b>€ 258.684</b>	<b>€ 295.342</b>	<b>€ 620.500</b>	<b>€ 46.396</b>	<b>€ 30.736</b>	<b>€ 82.158</b>	<b>€ 19.942</b>	<b>€ 235.408</b>	<b>€ 151.804</b>	<b>€ 1.911.217</b>	<b>59%</b>
8. Uitvoering (formatie en piek)	€ 590	€ 55.726	€ 97.899	€ 90.092	€ 40.797	€ 154.432	€ 240.429	€ 5.339	€ 25.583	€ 14.784	€ 211.212	€ 18.070	€ 954.953	29%
<b>Totaal ondersteuning bedrijfsvoering</b>	<b>€ 590</b>	<b>€ 55.726</b>	<b>€ 97.899</b>	<b>€ 90.092</b>	<b>€ 40.797</b>	<b>€ 154.432</b>	<b>€ 240.429</b>	<b>€ 5.339</b>	<b>€ 25.583</b>	<b>€ 14.784</b>	<b>€ 211.212</b>	<b>€ 18.070</b>	<b>€ 954.953</b>	<b>29%</b>
<b>Totale uitgaven aan externe inhuur</b>	<b>€ 11.150</b>	<b>€ 57.142</b>	<b>€ 310.211</b>	<b>€ 367.266</b>	<b>€ 464.410</b>	<b>€ 799.019</b>	<b>€ 327.770</b>	<b>€ 55.036</b>	<b>€ 114.486</b>	<b>€ 40.520</b>	<b>€ 497.823</b>	<b>€ 214.878</b>	<b>€ 3.259.711</b>	<b>100%</b>
Totale uitgaven aan personeel	€ 61.179	€ 577.643	€ 1.430.759	€ 5.702.000	€ 1.501.188	€ 3.937.514	€ 1.893.462	€ 509.700	€ 652.696	€ 460.778	€ 3.601.200	€ 869.791	€ 21.197.910	
Aandeel externe inhuur in uitgaven aan personeel <sup>1</sup>	18,2%	8,2% 1	21,7%	6,4%	30,9%	20,3%	17,3%	10,8%	17,5%	8,8%	13,8%	24,7%	15,4%	
Aantal overschrijdingen max. uurtarief € 225/uur	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	24	27	

<sup>1</sup> Bij de berekening van dit percentage is externe inhuur op programma-artikelen buiten beschouwing gelaten.

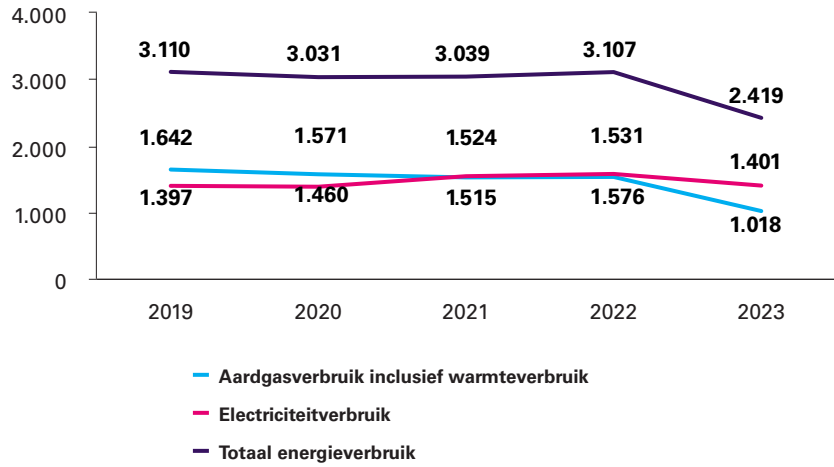
\* Uitzonderingen organisatieomvang: OM, de Hoge Raad en de zbo's zonder rechtspersoonlijkheid (NRGD, SGM en CRM) zijn meegenomen.

Bron: Bijlagen bij de Departementale Jaarverslagen.



## BIJLAGE 2B TABELLEN EN FIGUREN BIJ H2

Figuur 57 Energieverbruik rijksgebouwen in terajoules<sup>1</sup>



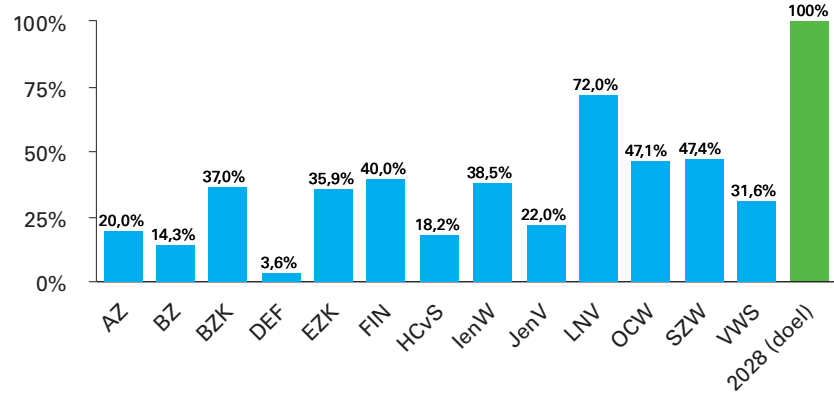
<sup>1</sup> Het energieverbruik van een deel van de kantoren is niet bekend. Daarom extrapoleren we het verbruik. Inzet van het Rijksvastgoedbedrijf is om de nauwkeurigheid van het energieverbruik (verder) te verbeteren. Het gasverbruik is inclusief warmte. Het onderscheid tussen gas- en warmteverbruik is niet volledig bekend. Op dit moment is de energiebron van de stadswarmte netwerken voor een groot deel ook nog aardgas.

\* Uitzondering organisatieomvang: Exclusief RWS-gebouwen bedoeld voor grond, weg- en waterbouw (voor bouwen en beheren). En exclusief gebouwen van Defensie met een militaire functie.

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.



Figuur 58 Aandeel zero-emissie auto's in civiele rijkswagenpark per ministerie in 2023

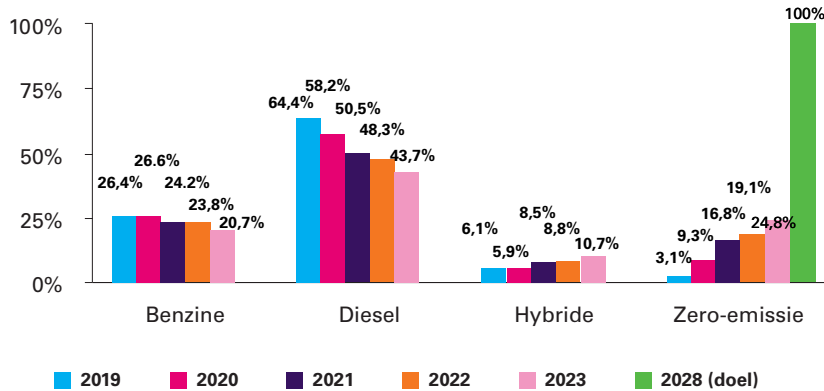


Bron: Inventarisatie.





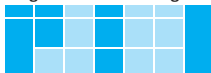
**Figuur 59 Aandeel auto's in civiele rijkswagenpark naar brandstoftype<sup>1</sup>**



Bron: Inventarisatie.

## BIJLAGE 2C TABELLEN EN FIGUREN BIJ H3

Organisatieomvang\*

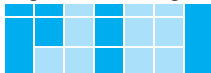


Tabel 67 Aantal ICT-activiteiten op het Rijks ICT-dashboard naar ministerie

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023
AZ	0	1	1	1	1
BZ	1	1	1	1	4
BZK	15	15	22	18	24
Def	4	9	10	10	10
EZK	8	6	5	4	7
Fin	15	15	18	22	21
lenW	33	32	32	34	38
JenV	13	13	13	20	19
LNV	4	2	4	5	4
OCW	3	9	10	9	11
SZW	12	19	21	21	22
VWS	1	3	1	1	5
<b>Totaal</b>	<b>109</b>	<b>125</b>	<b>138</b>	<b>146</b>	<b>166</b>

\* Uitzonderingen organisatieomvang: exclusief wapensystemen.  
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Organisatieomvang\*



Tabel 68 ICT-activiteiten met verschil tussen de oude en nieuwe kostenschatting groter dan 10 miljoen euro in 2021 en 2022

Ministerie	Projectnaam	Vershil kostenschatting 2022-2023
BZ	Eidos	16,75
BZK	Federatief Berichten Stelsel (FBS)	18,09
BZK	Herbouw Digipoort	19,1
BZK	Transformatie SSC-ICT	21,6
DEF	Maritiem Operatiecentrum Kustwacht (MOC KW)	14,3
lenW	CHARM	30,82
lenW	European Rail Traffic Management System(ERTMS)	165
lenW	Programma iCas	65,02
SZW	Datafabriek	19,86

\* Uitzonderingen organisatieomvang: exclusief wapensystemen.  
Bron: Rijks ICT-dashboard.

De ICT-activiteiten hebben deze kostenaanpassing als volgt toegelicht:

**BZ - Eidos:** Begin 2023 is geconstateerd dat de voorliggende planning niet langer realistisch was. Door verschillende oorzaken (o.a. wisseling van leverancier en achterstallig onderhoud) was in 2022 niet de voortgang gerealiseerd die nodig was om de gestelde doelen te halen. In het eerste halfjaar heeft een inventarisatie plaats gevonden van de resterende werkzaamheden en is een nieuwe planning opgesteld. Daarnaast hebben ernstige technische problemen in het realiseren en testen van de koppelingen met Externe keten partners verdere vertraging in 2023 veroorzaakt.

**BZK - Herbouw Digipoort en Federatief Berichten Stelsel (FBS):** De hogere kosten van de programma's herbouw Digipoort en federatief Berichten Stelsel (FBS) zijn een gevolg van een verwachte langere doorlooptijd. De oorzaak hiervan is de vertraging van het nieuwe IT fundament van Logius. De realisatie van de beide programma's is afhankelijk van de beschikbaarheid en functionaliteit die het IT fundament gaat bieden. De vertraging van het IT fundament werkt daardoor door naar een langere duur

van de beide programma's.

Hiernaast geldt voor FBS dat het programma meerdere doelstellingen had die tot complexiteit leidden. De aanpak van FBS is inmiddels vereenvoudigd om de complexiteit te reduceren.

*BZK - Transformatie SSC-ICT:* De realisatie en planning qua geld is aangevuld, waarbij vermeld wordt dat de initiële raming niet aangepast kon worden, in de toelichting is opgenomen dat de initiële raming van € 17 mln. o.b.v. de toen beschikbare en geaccordeerde middelen was opgevoerd. De huidige kostenraming van is cfm oorspronkelijke transformatieplan

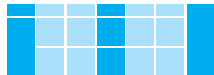
*Def – MOC KW:* Er heeft een herijking plaatsgevonden op het vastgoedcomponent inclusief een prijspeil correctie in relatie tot de inflatie. Tevens is de risicoreservering verhoogd.

*lenW - ERTMS:* Het verschil tussen de initieel en actueel geschatte kosten komt door diverse redenen. Informatie hierover is te vinden in de diverse voortgangsrapportages die halfjaarlijks voor ERTMS aan de Tweede Kamer worden verstuurd. Op het Rijks ICT-dashboard wordt gerapporteerd over het beschikbare programmabudget. Deze bedroeg in de [19e voortgangsrapportage](#) € 2.696,5 miljoen.

*lenW - CHARM:* De bedragen voor hardware, standaardsoftware en dataverbindingen, ingehuurd extern personeel, uitbesteed werk, overige projectkosten en interne kosten zijn aangepast op grond van de door DGMO goedgekeurde projectofferte (ingediend in 2022). Basis hiervoor was een herijking van het programma CHARM, leidend tot een aangepaste volgorde en planning.

*lenW Programma - iCAS:* Het iCAS programma werkt toe naar haar eindfase. Het configureren van het systeem voor de procedures en werkwijze van LVNL resteert nog en zijn aanzienlijk omvangrijker en complexer dan aanvankelijk ingeschat. De planning is daarom bijgesteld, waardoor de ingebruikname bijna twee jaar langer zal plaatsvinden. Daarnaast heeft er voor deze onvoorziene activiteiten een onttrekking plaatsgevonden vanuit het risicobudget onvoorzien, dit met goedkeuring van het Ministerie van lenW.

*SZW - Datafabriek:* Het programma Datafabriek heeft de migratie van de eerste van drie datawarehouses naar een modern en toekomst vast platform afgerond. Gebleken is dat systematische herbouw van alle historisch ontwikkelde informatieproducten leidt tot hogere kosten dan voorzien door een grote complexiteit per product, tekortschietende documentatie en lange inwerktijden van in te zetten personeel. Voor de nog te migreren datawarehouses wordt daarom ingezet op een vraaggestuurde beperking en vereenvoudiging van de te migreren informatieproducten zodat het programma eind 2025 kan worden afgerond.

Tabel 69 Afhandelingstermijnen Woo-verzoeken 2023 per ministerie<sup>1,2</sup>

Ministerie	In behandeling op 1 januari 2023 (voorraad)	Ingekomen	Afgehandeld zonder besluit	Besluiten	Besluiten binnen wettelijke termijn Woo	Besluit buiten de wettelijke termijn, maar in overleg met verzoeker	Besluiten buiten de wettelijke / afgesproken termijn	Nog in behandeling op 1 januari 2024			
	aantal	aantal	aantal	aantal	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal
AZ	51	83	30	82	29	35,4	0	0,0	53	64,6	22
BZ	39	144	44	98	35	35,7	17	17,3	46	46,9	41
BZK	56	219	66	85	28	32,9	0	0,0	57	67,1	124
Def	17	125	27	84	42	50,0	8	9,5	34	40,5	31
EZK	188	553	116	415	138	33,3	29	7,0	248	59,8	210
FIN	118	295	47	131	16	12,2	18	13,7	97	74,0	235
lenW	107	320	85	240	64	26,7	96	40,0	80	33,3	102
JenV	146	323	74	113	43	38,1	0	0,0	70	61,9	282
LNV	266	408	114	380	76	20,0	1	0,3	303	79,7	180
OCW	20	171	44	107	68	63,6	7	6,5	32	29,9	40
SZW	158	145	44	81	19	23,5	1	1,2	61	75,3	178
VWS (reguliere verzoeken)	110	180	35	147	32	21,8	17	11,6	98	66,7	108
VWS (verzoeken COVID-19)	270	68	40	24	2	8,3	0	0,0	22	91,7	274
<b>Totaal</b>	<b>1.546</b>	<b>3.034</b>	<b>766</b>	<b>1.987</b>	<b>592</b>	<b>29,8</b>	<b>194</b>	<b>9,8</b>	<b>1.201</b>	<b>60,4</b>	<b>1.827</b>

1 Hierbij is de standaardtermijn plus de verdagingstermijn (4+2 weken) inclusief eventuele opschorting gehanteerd.

2 Bij een deel van de nog lopende verzoeken zijn delen informatie al openbaar gemaakt door middel van deelbesluiten.

\* Uitzonderingen organisatieomvang: Bij VWS zijn de reguliere verzoeken en de COVID-19-verzoeken uitgesplitst. Bij BZK, FIN en OCW wordt een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld, omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. Bij JenV telt enkel het kerndepartement mee.

Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

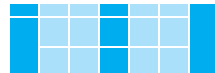
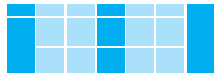
Tabel 70 Woo-bezwaren per ministerie<sup>1</sup>

Ministerie	Besluiten	Besluit over Woo-bezwaren buiten de wettelijke/afgesproken termijn (Deels) gegrond			
	aantal	aantal	%	aantal	%
AZ	18	14	77,8	3	16,7
BZ	12	11	91,7	4	33,3
BZK	17	5	29,4	0	0,0
Def	5	2	40,0	0	0,0
EZK	55	23	41,8	24	43,6
FIN	23	23	100,0	7	30,4
lenW	28	11	39,3	7	25,0
JenV	25	10	40,0	10	40,0
LNV	151	125	82,8	23	15,2
OCW	12	3	25,0	3	25,0
SZW	12	8	66,7	4	33,3
VWS (reguliere verzoeken)	38	13	34,2	10	26,3
VWS (verzoeken COVID-19)	44	15	34,1	14	31,8
<b>Totaal</b>	<b>440</b>	<b>263</b>	<b>59,8</b>	<b>109</b>	<b>24,8</b>

1 Een (deels) gegrond bezwaar of beroep betekent niet per definitie dat ten onrechte informatie niet openbaar is gemaakt. Ook bijvoorbeeld het herstellen van een motiveringsgebrek zonder dat dit leidt tot verdere openbaarmaking.

\* Uitzonderingen organisatieomvang: Bij VWS zijn de reguliere verzoeken en de COVID-19-verzoeken uitgesplitst. Bij BZK, FIN en OCW wordt een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld, omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. Bij JenV telt enkel het kerndepartement mee.

Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

Tabel 71 Woo-(hoger) beroepen per ministerie<sup>1</sup>

Ministerie	Woo-beroepen (Deels) gegrond			Woo-hoger beroepen (Deels) gegrond		
	Uitspraken aantal	aantal	%	Uitspraken aantal	aantal	%
AZ	4	2	50,0	0	0	0,0
BZ	9	2	22,2	0	0	0,0
BZK	3	2	66,7	0	0	0,0
DEF	0	0	0,0	0	0	0,0
EZK	6	3	50,0	0	0	0,0
FIN	3	1	33,3	3	2	66,7
lenW	5	3	60,0	0	0	0,0
JenV	2	0	0,0	0	0	0,0
LNV	10	0	0,0	9	1	11,1
OCW	4	3	75,0	1	1	100,0
SZW	1	1	100,0	0	0	0,0
VWS (reguliere verzoeken)	5	4	80,0	0	0	0,0
VWS (verzoeken COVID-19)	5	3	60,0	0	0	0,0
<b>Totaal</b>	<b>57</b>	<b>24</b>	<b>42,1</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>30,8</b>

1 Een (deels) gegrond bezwaar of beroep betekent niet per definitie dat ten onrechte informatie niet openbaar is gemaakt. Ook bijvoorbeeld het herstellen van een motiveringsgebrek zonder dat dit leidt tot verdere openbaarmaking.

\* Uitzonderingen organisatieomvang: Bij VWS zijn de reguliere verzoeken en de COVID-19-verzoeken uitgesplitst. Bij BZK, FIN en OCW wordt een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld, omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. Bij JenV telt enkel het kerndepartement mee.

Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

Tabel 72 Woo-beroepen wegens niet tijdig beslissen per ministerie<sup>1</sup>

Ministerie	Aantal gegronde (hoger) beroepen niet tijdig beslissen aantal	Aantal uitspraken in 2023 waarbij een dwangsom in 2023 is verbeurd aantal	Totaalbedrag aan verbeurde dwangsommen in 2023 bedrag	Totaalbedrag aan betaalde dwangsommen in 2023 bedrag	Aantal verzoeken waarbij de rechter een termijn heeft opgelegd en waar op 31 december 2023 nog geen besluit op is genomen aantal
AZ	6	3	€ 25.100	€ 11.800	1
BZ	3	0	€ -	€ 15.000	0
BZK	28	7	€ 23.400	€ 27.400	6
DEF	2	2	€ 14.500	€ -	2
EZK	18	21	€ 224.450	€ 156.150	6
FIN	76	41	€ 319.608	€ 173.524	19
lenW	23	11	€ 179.650	€ 187.350	2
JenV	39	15	€ 149.800	€ 41.300	17
LNV	47	23	€ 428.850	€ 570.500	6
OCW	3	3	€ 18.100	€ 15.800	1
SZW	4	4	€ 49.050	€ 31.750	3
VWS (reguliere verzoeken)	13	3	€ 42.350	€ 43.579	2
VWS (verzoeken COVID-19)	42	42	€ 610.600	€ 513.900	37
<b>Totaal</b>	<b>304</b>	<b>175</b>	<b>€ 2.085.458</b>	<b>€ 1.788.053</b>	<b>102</b>

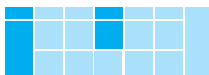
1 Het gaat hierbij om het aantal verzoeken waarbij een termijn door de rechter is opgelegd in 2023 en waar op 31 december 2023 nog geen besluit op is genomen.

\* Uitzonderingen organisatieomvang: Bij VWS zijn de reguliere verzoeken en de COVID-19-verzoeken uitgesplitst. Bij BZK, FIN en OCW wordt een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld, omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. Bij JenV telt enkel het kerndepartement mee.

Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

## BIJLAGE 2D TABELLEN EN FIGUREN BIJ H4

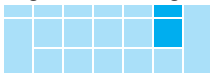
Organisatieomvang



**Tabel 73 Ontvangen e-facturen Rijksoverheid naar ministerie in 2023<sup>1</sup>**

Ministerie	Totaal aantal e- facturen	Totaal aantal facturen	Percentage e-facturen
AZ	4.413	9.108	48%
BZK	79.909	81.486	98%
BZ	156.716	175.881	89%
Def	274.106	437.895	63%
EZK	103.886	115.551	90%
LNV	401.721	411.605	98%
Fin	232.290	274.434	85%
IenW	482.572	623.161	77%
JenV	31.468	36.783	86%
OCW	64.450	69.113	93%
SZW	27.449	28.152	98%
VWS	61.043	71.905	85%
<b>Totaal</b>	<b>1.920.023</b>	<b>2.335.074</b>	<b>82%</b>

<sup>1</sup> E-facturen die via switchbox (voormalig Digilnkoop) zijn ontvangen zijn buiten de scope gehouden i.v.m. het uitfaseren van Digilnkoop in 2023.  
Bron: Inventarisatie.



## BIJLAGE 3A ORGANISATIE RIJKSDIENST EN OVERIGE BEDRIJFSVOERING: ADVIESCOLLEGES

Tabel 74 Adviescolleges (onder toepassing van de Kaderwet adviescolleges, met benoemde leden)<sup>1</sup>

Naam Adviescollege	Type Adviescollege	Instellingsartikel	Instellingsdatum	Expiratiedatum	Aantal leden
<b>AZ</b>					
<i>Geen</i>					
<b>BZ</b>					
Adviesraad internationale vraagstukken (AIV)	Strategisch	4	19-03-1998		54
Commissie van advies inzake volkenrechtelijke vraagstukken (CAVV)	Technisch-specialistisch	4	01-01-1998		10
Staatscommissie voor het internationaal privaatrecht	Technisch-specialistisch	4	14-02-1998		11
<b>BZK</b>					
Adviescollege Nederlandse Gebarentaal	Strategisch	4	01-07-2021		5
Adviescollege openbaarheid en informatiehuishouding	Technisch-Specialistisch	4	25-10-2021		5
Adviescollege Rechtspositie Politieke Ambtsdragers	Technisch-Specialistisch	4	17-11-2021		6
Adviescommissie versterken weerbaarheid democratische rechtsorde	Eenmalig	6	15-07-2022	30-10-2023	10
DINGtiid, Orgaan voor de Friese taal	Strategisch	4	01-01-2014		5
Kiesraad	Technisch-specialistisch	4	31-03-1905		6
Raad voor het Openbaar Bestuur	Strategisch	4	12-12-1996		10
Staatscommissie Rechtspraak	Eenmalig	6	10-02-2023		9
Staatscommissie Racisme en Discriminatie	Eenmalig	6	13-05-2022	01-05-2026	5
<b>Def</b>					
<i>Geen</i>					
<b>EZK</b>					
Adviescollege toetsing regeldruk (ATR)	Tijdelijk	5	01-06-2017	01-12-2022	3
Adviescollege Veiligheid Groningen	Tijdelijk	5	24-12-2019	15-09-2023	3
Raad van deskundigen voor de nationale meetstandaarden	Technisch-specialistisch	4	02-02-2006		9
<b>Fin</b>					
Bestuurlijke Adviesraad Kinderopvangtoeslag (BAK)	Tijdelijk	5	31-03-2020	01-04-2023	5
<b>lenW</b>					
Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli)	Strategisch	4	19-01-2012		12
<b>JenV</b>					
Adviescommissie voor burgerlijk procesrecht	Technisch-Specialistisch	4	01-01-1997		8
Adviesraad Migratie (ACVZ)	Technisch-Specialistisch	4	01-04-2001		10
College voor de Rechten van de Mens	Strategisch	4	17-12-2011		9
Commissie auteursrecht	Technisch-specialistisch	4	01-01-1997		11
Commissie insolventierecht	Technisch-Specialistisch	4	15-04-2019		11
Commissie vennootschapsrecht	Technisch-specialistisch	4	01-01-1997		8
<b>LNV</b>					
Adviescollege huis- en hobbydierenlijst	Tijdelijk	5	22-07-2019	22-07-2023	6
<b>OCW</b>					
Adviescollege publieke omroep	Eenmalig	6	14-09-2022	25-09-2023	5
Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI)	Strategisch	4	01-01-1997		10
Curriculumcommissie	Eenmalig	6	28-07-2020	01-01-2024	7
Onderwijsraad	Strategisch	4	21-02-1919		10
Raad voor Cultuur	Strategisch	4	22-11-1995		8
<b>SZW</b>					
Onafhankelijke commissie toekomst arbeidsongeschiktheidsstelsel (OCTAS)	Eenmalig	6	10-11-2022	01-04-2024	10
Staatscommissie Demografische ontwikkelingen	Eenmalig	6	01-08-2022	01-11-2023	13
<b>VWS</b>					
Gezondheidsraad	Technisch-Specialistisch	4	01-08-1902		109
Nederlandse Sportraad	Permanent	4	01-01-2023		8
Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS)	Strategisch	4	01-01-2015		10
Staatscommissie MDMA	Eenmalig	6	01-04-2023		6

<sup>1</sup> Vanaf de JBR 2024 wordt de kolom met het aantal leden niet meer opgenomen.

## BIJLAGE 3B ORGANISATIE RIJKSDIENST: PRIVATISERING EN VERZELFSTANDINGING

Deze bijlage bevat een overzicht van door de regering voorgenomen privatiseringen en verzelfstandigingen.

Met privatisering bedoelen we het afstand doen van een bepaalde taak of organisatie. Dit kan bijvoorbeeld door aandelen in een staatsdeelneming te verkopen, of door een onderdeel van de overheidsorganisatie te verkopen aan een bestaand bedrijf. Het verschil met verzelfstandiging is dat directe of zwaarwegende overheidsbemoeienis ophoudt. Bij de oprichting van staatsdeelnemingen wordt de voorhangprocedure gevolgd. Bij de verkoop van aandelen vindt bij het voornemen tot verkoop en de bijbehorende uitgangspunten vooraf melding plaats aan de Staten-Generaal.

Met verzelfstandiging bedoelen we interne verzelfstandiging (denk aan de vorming van een agentschap) of externe verzelfstandiging (denk aan de vorming van een zelfstandig bestuursorgaan). Daarnaast kan de vorming van een rechtspersoon met een wettelijke taak (rwt) of een deelneming een vorm van verzelfstandiging zijn. Een rwt en een deelneming kunnen overlappen met een zelfstandig bestuursorgaan (zbo).

In het overzicht staat de naam van het te privatiseren of te verzelfstandigen onderdeel. Ook staat er een verwijzing in naar het eventuele kabinetsbesluit dat daarvan de basis is. Bij een privatisering vermeldt het overzicht wat het verwachte overgebleven aandeel is na de inwerkingtreding van het besluit of de instellingswet.

Bij een verzelfstandiging wordt vermeld of het om de beoogde vorming van een agentschap, een zbo en/of een rwt gaat. Ten slotte wordt de stand van zaken van het proces aangegeven inclusief alle bij de verzelfstandiging en privatisering gemoeide publieke belangen. Daarbij verwijzen we (zo mogelijk) naar de wetten, beleidsnota's en besluiten waarin deze publieke belangen zijn vastgelegd. Ook gaat de bijlage in op de afweging tussen die belangen. Daarnaast zijn er gevallen opgenomen waarbij juist sprake is van het onder ministeriële verantwoordelijkheid brengen.

Bijlage 3b zal dit jaar voor het laatst opgenomen worden in de JBR.

Tabel 75 Privatiseringen en verzelfstandigingen<sup>1</sup>

### Algemene Zaken (AZ)

Geen

### Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK)

#### Autoriteit politieke partijen (Wpp)

Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging van het toezicht op de uitvoering van de Wet op de politieke partijen (Wpp). De huidige Wet financiering politieke partijen (Wfpp) wordt hiervan ook onderdeel.
Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)	Bij de <a href="#">Kamerbrief</a> van 26 juni 2019 heeft de minister van BZK het kabinetsstandpunt gegeven over het eindrapport van de Staatscommissie parlementair stelsel. Hierin staat dat de instelling van een aparte onafhankelijke toezichthouder een reële optie is. In de <a href="#">Kamerbrief</a> van 11 juni 2020 heeft de minister vervolgens bevestigd dat in de Wpp een onafhankelijke autoriteit als toezichthouder wordt ingesteld. Op een besluitnota van december 2020 hebben zowel de minister van BZK als de staatssecretaris van BZK akkoord gegeven voor de oprichting van een Autoriteit politieke partijen als zbo zonder eigen rechtspersoonlijkheid.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Publiekrechtelijk: zbo zonder eigen rechtspersoonlijkheid (instellingsmotief: onafhankelijke oordeelsvorming op grond van specifieke deskundigheid).



Stand van zaken per 31 december 2023	In juni 2020 is de Tweede Kamer schriftelijk geïnformeerd over de voortgang van de Wpp. Dit document behandelt vrijwel alle onderdelen van de wet op hoofdlijnen. Het oprichten van een Autoriteit Wet op de politieke partijen is onderdeel van het wetsvoorstel Wet op de politieke partijen dat op 22 december 2022 in internetconsultatie is gegaan. Burgers en bedrijven konden tot 4 juli 2023 reageren via een tweede internetconsultatie. Door de Raad voor de Rechtspraak is op 17 augustus op verzoek van de Minister van BZK advies uitgebracht op enkele onderdelen van het Wetsvoorstel. Deze worden thans verwerkt.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	In de huidige Wfpp is de uitvoering van de subsidiëringstaak en het toezicht op de naleving van de wet belegd bij de minister van BZK. Op onderdelen van de wet adviseert de Commissie van toezicht financiën politieke partijen (Ctftp) de minister. Hoewel er in de praktijk geen noemenswaardige problemen zijn geweest, zijn er wel vraagtekens gezet bij de onafhankelijkheid. Zo heeft de Raad van Europa geadviseerd om een aparte onafhankelijke toezichthouder in te stellen. Bovendien heeft de Tweede Kamer in 2019 met vrijwel Kamerbrede steun de motie-Den Boer aangenomen (Kamerstukken II, <a href="#">32752, nr. 60</a> ). Daarin wordt de regering opgeroepen het toezicht op de Wpp neer te leggen bij 'een toezichthouder, die geheel onafhankelijk van de overheid staat'. Hierover is in het vervolg regelmatig met de Kamer gecorrespondeerd.
<b>Buitenlandse Zaken (BZ)</b>	
Geen	
<b>Defensie (Def)</b>	
Geen	
<b>Economische Zaken en Klimaat (EZK)</b>	
Geen	
<b>Financiën (Fin)</b>	
<b>ABN AMRO</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Privatisering
Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)	Ja, in de Toekomstplannen financiële instellingenbrief van 23 augustus 2013 en het bijbehorende Algemeen Overleg. Bij het Commissiedebat Staatsdeelnemingen op 26 januari 2022 is het voornemen om het belang in ABN AMRO verder af te bouwen opnieuw bevestigd.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	Geen
Verszelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 31 december 2023	Via een beursgang in 2015 en vervolgplaatsingen in 2016 en 2017 was het aandelenbelang afgebouwd tot circa 56 procent. In 2023 is het aandelenbelang verder afgebouwd tot 49,5 procent. Op 30 november 2023 is aangekondigd dat een nieuw verkoopprogramma is gestart om het belang terug te brengen tot circa 40 procent. (Tweede Kamer, Vergaderjaar 2023/24, <a href="#">31 789, nr. 115</a> ).
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	De minister van Financiën heeft 16 maart 2023 de beleidsagenda voor de financiële sector naar de Kamer gestuurd (Tweede Kamer, Vergaderjaar 2022/23, <a href="#">32 013, nr. 258</a> ). Hierin staan vier ambities centraal: A. Een financiële sector die bijdraagt aan een duurzame wereld. B. Een financiële sector die gezond en weerbaar is. C. Een financiële sector die inclusief is en maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt. D. Een financiële sector die innovatief en toekomstgericht is.  De minister van Financiën heeft daarnaast op 27 oktober 2023 de Tweede Kamer geïnformeerd over de uitkomsten van een analyse van publieke belangen in de financiële sector (Tweede Kamer, Vergaderjaar 2022/23, <a href="#">32 013, nr. 286</a> ).
<b>Volksbank</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Privatisering
Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)	Op 1 juli 2016 is per brief aan de Kamer gemeld dat de Volksbank nog niet klaar was voor een besluit over haar toekomst. Jaarlijks publiceert NLF1 een voortgangsrapportage waarin zij evalueert of de Volksbank gereed is voor een besluit over haar toekomst. Deze rapportage wordt met de Tweede Kamer en Eerste Kamer gedeeld. De Tweede Kamer is op 14 september 2017, 27 november 2018, 11 november 2019, 6 juli 2021, 7 juli 2022 en 6 juli 2023 (Tweede Kamer, Vergaderjaar 2022/23, <a href="#">33 532, nr. 95</a> ) over de voortgang geïnformeerd. Een volgende voortgangsrapportage wordt verwacht medio 2024.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	Geen

Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 31 december 2023	<p>Het uitgangspunt ten aanzien van de toekomst van de Volksbank was dat een succesvolle implementatie van de strategie noodzakelijk is voordat een besluit over haar toekomst kan worden genomen. Naar verwachting zal die implementatie echter nog enkele jaren in beslag nemen. De minister van Financiën heeft op 22 februari 2023 de Tweede Kamer geïnformeerd niet te willen wachten totdat de implementatie van de strategie van de Volksbank is afgerond, maar een richtinggevend besluit te willen nemen.</p> <p>Op 26 mei 2023 is de Tweede Kamer geïnformeerd over hoe dit besluitvormingsproces eruit zou zien. De Tweede Kamer zou middels twee stappen door de minister worden meegenomen bij het richtinggevende besluit over de toekomst van de Volksbank:</p> <p>De eerste stap betrof een analyse van eventueel onvoldoende geborgde publieke belangen in de financiële sector en de wijze waarop die belangen geborgd kunnen worden. Deze analyse zou tot een tussenconclusie leiden of de Volksbank al dan niet een rol kan hebben bij de borging van die publieke belangen.</p> <p>De tweede stap bouwt voort op de tussenconclusie van de eerste stap en betreft een nadere analyse van toekomstopties en governance modellen voor de Volksbank. De uitkomst hiervan leidt tot het richtinggevend besluit.</p> <p>Op 27 oktober 2023 heeft de minister de Tweede Kamer geïnformeerd over de analyse van de publieke belangen in de financiële sector en een tussenconclusie of er op basis van deze analyse voor de Volksbank een mogelijke rol is weggelegd bij de borging van publieke belangen. De eerste conclusie van de analyse is dat er publieke belangen in de financiële sector zijn die momenteel beter kunnen worden geborgd of meer aandacht behoeven. Het is wenselijk en haalbaar om deze belangen nader te borgen via sectorbrede instrumenten, zoals zelfregulering, afspraken met de sector of concrete (aankomende) wet- en regelgeving. Voor alle geïdentificeerde publieke belangen geldt de afzonderlijke tussenconclusie dat een staatsbank niet vereist is voor het borgen van dat publieke belang. Vanuit dat perspectief is er dan ook geen reden om de Volksbank als permanente staatsdeelneming te behouden.</p> <p>Vanwege de demissionaire status van het kabinet heeft de minister van Financiën in dezelfde brief aangegeven het aan een volgend kabinet te laten om een richtinggevend besluit over de toekomst van de Volksbank te nemen. Wel wordt reeds gestart met de tweede stap: een nadere analyse van welke toekomstopties en/of governance modellen géén realistisch toekomstscenario voor de Volksbank zijn.</p>
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	<p>De minister van Financiën heeft 16 maart 2023 de beleidsagenda voor de financiële sector naar de Kamer gestuurd (Tweede Kamer, Vergaderjaar 2022/23, <a href="#">32 013, nr. 258</a>). Hierin staan vier ambities centraal:</p> <p>A. Een financiële sector die bijdraagt aan een duurzame wereld.  B. Een financiële sector die gezond en weerbaar is.  C. Een financiële sector die inclusief is en maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt.  D. Een financiële sector die innovatief en toekomstgericht is.</p> <p>De minister van Financiën heeft daarnaast op 27 oktober 2023 de Tweede Kamer geïnformeerd over de uitkomsten van een analyse van publieke belangen in de financiële sector (Tweede Kamer, vergaderjaar 2022/23, <a href="#">32 013, nr. 286</a>). Deze analyse is de eerste stap in het proces om tot een richtinggevend besluit over de toekomst van de Volksbank te komen.</p>
<b>Infrastructuur en Waterstaat (IenW)</b>	
<b>ProRail</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Omgekeerde beweging: van deelneming naar zbo met eigen rechtspersoonlijkheid.
Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)	Ja, dit volgde uit het regeerakkoord. Op 12 januari 2024 is het nader rapport en de derde nota van wijziging bij het wetsvoorstel inzake de omvorming van ProRail (Kamerstuk <a href="#">35 396, nr. 19</a> ) ingediend.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Privaatrechtelijk zbo met eigen rechtspersoonlijkheid.
Stand van zaken per 31 december 2023	In 2020 is door een gezamenlijk team van Infrastructuur en Waterstaat en ProRail hard gewerkt aan de transitie van ProRail naar publiekrechtelijk zbo. Op 14 februari 2020 is een wetsvoorstel ingediend bij de Tweede Kamer (Kamerstuk <a href="#">35 396</a> ). De lagere regelgeving is in 2020 geconsulteerd. De Kamer heeft in 2020 de schriftelijke behandeling afgerond, maar is door de val van het kabinet destijds niet toegekomen aan de plenaire behandeling van het voorstel. Om tegemoet te komen aan wensen vanuit de spoorsector, ProRail en de vorige Kamer, is nu door de staatssecretaris een derde Nota van Wijziging ingediend, waarbij ProRail B.V. een privaatrechtelijk zbo wordt.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	De omvorming heeft als doel om de organisatie van ProRail beter vorm te geven op een wijze die past bij de uitvoerende publieke taken van ProRail. Daarnaast wil het de sturing van ProRail vereenvoudigen en de publieke verantwoording over de wettelijke taken en besteding van publieke middelen versterken. Het gaat daarbij om publieke taken en middelen (ongeveer twee miljard euro per jaar). De transitie en de daarmee verbonden relevante publieke belangen krijgen hun beslag in de Spoorwegwet en onderliggende regelgeving. Daardoor worden ook ander algemene kaders van toepassing zoals de Kaderwet zbo's en de Wet open overheid.

<b>Justitie en Veiligheid (JenV)</b>	
<b>Autoriteit Online Terroristisch en Kinderpornografisch Materiaal</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Voorgenomen verzelfstandiging
Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)	Op basis van Verordening (EU) 2021/784 van 29 april 2021 over het tegengaan van de verspreiding van terroristische online-inhoud van het Europees Parlement en de Europese Raad met startdatum 7 juni 2022, is de bijbehorende Uitvoeringswet verordening online terroristisch materiaal op 14 januari 2022 in het kabinet besproken. De Wet bestuursrechtelijke aanpak online kinderpornografisch materiaal zit nog in het wetgevingsproces.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Stand van zaken per 31 december 2023	De verordening is per 7 juni 2022 van kracht. De bijbehorende Uitvoeringswet verordening online terroristisch materiaal is in werking getreden op 1 september 2023 en daarmee is tevens het zbo formeel opgericht. De voorgestelde Wet bestuursrechtelijke aanpak online kinderpornografisch wordt momenteel besproken in de Tweede Kamer.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Het doel van de op te richten Autoriteit is het tegengaan van verspreiding van kinderpornografisch en terroristisch materiaal op internet. Zo kan de Autoriteit onder meer bevelen dat het materiaal ontoegankelijk wordt gemaakt. Ook kan zij internetpartijen verplichten om maatregelen te nemen die de verspreiding tegengaan en sancties opleggen. De Autoriteit zet daarnaast in op zelfregulering om samen met de marktpartijen het verspreiden van kinderpornografisch en terroristisch materiaal op het internet tegen te gaan.
<b>Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV)</b>	
Geen	
<b>Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)</b>	
<b>Stichting Vervangingsfonds en Bedrijfsgezondheidszorg voor het Onderwijs</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Beëindiging wettelijke vereveningstaak vervangingskosten, die leidt tot opheffing Vervangingsfonds (Vf) als zbo.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Eind 2021 is de Wet beëindiging vervangingsfonds en modernisering participatiefonds in het Staatsblad gepubliceerd ( <a href="#">Stb. 2021, 538</a> ).
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	Geen
Vervelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 31 december 2023	De Wet en de besluiten vervangingsfonds en participatiefonds zijn inmiddels per 1 augustus 2022 in werking getreden. Het overleg tussen partijen over de beoogde einddatum is nog gaande. In de loop van 2024 zal dit duidelijk worden.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Met de wetwijziging komt de wettelijke taak met openbaar gezag van het Vervangingsfonds op termijn te vervallen, waardoor ook de zbo- status vervalt. De verplichte aansluiting van schoolbesturen bij het Vervangingsfonds wordt beëindigd, waardoor de openbaar gezagtaak vervalt. OCW ziet in het kader van de stelselverantwoordelijkheid erop toe dat de sector daarmee kan omgaan.
<b>Nationaal Coördinatiepunt NLQF</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Externe verzelfstandiging
Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)	Het betreft voorgenomen wetgeving, de wet houdende vaststelling van regels voor het Nederlands kwalificatieraamwerk voor een leven lang leren (Wet NLQF), is op 12 april 2023 aan de Kamer verzonden (kenmerk: 36 341).
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Vervelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Privaatrechtelijk zbo.
Stand van zaken per 31 december 2023	Op 12 april 2023 is het wetsvoorstel aan de Kamer verzonden. In de commissievergadering van 6 september is het wetsvoorstel niet controversieel verklaard, de plenaire behandeling van het wetsvoorstel is gepland in week 12 2024.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Bij de inrichting van het toezicht wordt aangesloten op de reeds bestaande structuren binnen het NCP NLQF voor het intern toezicht, conform de Kaderwet zbo's. Dit is in lijn met de wijze waarop het ministerie van OCW het toezicht ten aanzien van zijn zbo's vormgeeft. Stichting CINOP – ebo kent een onafhankelijke Raad van Toezicht die de maatschappelijke belangen bij de uitvoering van de taken kan borgen. Conform de Kaderwet zbo's heeft de minister van OCW de verantwoordelijkheid voor de governance voor het NCP NLQF (zbo).

---

**Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid (SZW)**

Geen

---

**Volksgezondheid, Welzijn en  
Sport (VWS)**

---

**Intravacc**

Voorgenomen privatisering  
of verzelfstandiging?

Privatisering

Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)

Het voornemen tot privatisering is op 4 juli 2013 aan de Tweede Kamer gemeld.  
Op 16 april 2020 heeft de minister van VWS de Tweede Kamer geïnformeerd dat Intravacc nog niet is verkocht. Ook is meegedeeld dat de verkoop tijdelijk gestopt is en de Kamer geïnformeerd zal worden als meer bekend is over de toekomst van Intravacc (Handelingen II 2019/20, nr. 68, item 2).  
Op 17 december 2020 is de Tweede Kamer geïnformeerd (Kamerstuk [34 951 nr. 6](#)) dat Intravacc BV met ingang van 1 januari 2021 als beleidsdeelneming is ingericht onder VWS.  
Op 6 juli 2022 heeft de minister de Kamer geïnformeerd over het voorgenomen besluit tot het herstarten van het verkoopproces Intravacc B.V.

Privatisering: beoogd resterende  
aandeel van de Rijksoverheid

Geen

Verzelfstandiging: beoogd  
type verzelfstandiging

N.v.t.

Stand van zaken per  
31 december 2023

Het verkoopproces, dat mei 2023 gestart is, heeft geleid tot het sluiten van een overeenkomst tussen de minister van VWS en FDI Biosciences B.V. over de verkoop en overdracht van 100 procent van de aandelen als is voldaan aan de resterende voorwaarden.

Opmerkingen

Geen

Relevante publieke belangen en  
waar deze zijn vastgelegd

Intravacc voert specifieke opdrachten uit voor het ministerie van VWS in het kader van verbetering van vaccins. In de toekomst wordt via reguliere aanbesteding doorgeslagen met het uitzetten van opdrachten. Daarbij zou Intravacc één van de mogelijke kandidaten zijn.

---

**Stichting Donorgegevens Kunstmatige Bevruchting (SDKB)**

Voorgenomen privatisering  
of verzelfstandiging?

Vervelfstandiging

Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)

Ja, zie brief aan Tweede Kamer van 11 mei 2015 (Kamerstuk [25 268, nr. 113](#), voortgangsrapportage blz. 16) en brief aan Tweede Kamer van 26 september 2019 (Kamerstuk [30 486, nr. 24](#), blz. 3).

Privatisering: beoogd resterende  
aandeel van de Rijksoverheid

N.v.t.

Verzelfstandiging: beoogd  
type verzelfstandiging

Omvorming van privaatrechtelijk zbo naar publiekrechtelijk zbo, onderdeel rechtspersoon Staat.

Stand van zaken per  
31 december 2023

Het wetsvoorstel is op 23 juni 2021 bij de Tweede Kamer ingediend (35 870).  
Op 19 mei 2022 is een nota van wijziging ingediend.  
De Tweede Kamer heeft op 21 juni 2022 het verslag uitgebracht.  
Op 14 december 2022 is de nota naar aanleiding van het verslag met een tweede nota van wijziging ingediend.  
De Wet van 25 augustus 2023 tot wijziging van de Wet donorgegevens kunstmatige bevruchting in verband met de tweede evaluatie van de wet, het actieplan ter ondersteuning van donorkinderen en de omvorming van de Stichting donorgegevens kunstmatige bevruchting tot publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan is op 14 september 2023 gepubliceerd ([Stb. 2023, 294](#)).

Opmerkingen

SDKB valt momenteel formeel onder het ministerie van JenV. Na de wijziging gaat het eigenaarschap naar het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Relevante publieke belangen en  
waar deze zijn vastgelegd

Het kabinet volgt met de omvorming het advies op uit het rapport Onderzoek naar de herpositionering van zbo's van de heer De Leeuw van mei 2013. De SDKB voert enkel publieke taken uit. Zij krijgt geen eigen rechtspersoonlijkheid (volgens advies De Leeuw). De omvorming wijzigt op zichzelf niets aan de taken van de SDKB. De omvorming is wel onderdeel van een wetsvoorstel, waarbij de SDKB aanvullende taken krijgt toegekend.

---

**College Sanering Zorginstellingen (CSZ)**

Voorgenomen privatisering  
of verzelfstandiging?

Het voornemen is het zbo College Sanering Zorginstellingen op te heffen.

Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)

Ja, TK 2013-2014, Kamerstuknummer [25 268, nr. 83](#) en TK 2019-2020, [34 767, nr. 19](#).

Privatisering: beoogd resterende  
aandeel van de Rijksoverheid

N.v.t.

Verzelfstandiging: beoogd  
type verzelfstandiging

N.v.t.

Stand van zaken per 31 december 2023	<p>Het CSZ is belast met het toezicht op de vervreemding van vastgoed. Eind november 2019 is de Tweede Kamer geïnformeerd over het onderzoek of de taken van het CSZ bij de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) kunnen worden ondergebracht.</p> <p>Het bouwregime is al geruime tijd afgeschaft waardoor het toezicht op vastgoedtransacties niet langer in deze vorm aan de orde kan zijn en moet worden gemoderniseerd. Daarom wordt voorgesteld in het wetsvoorstel Integere bedrijfsvoering zorg- en jeugdhulpaanbieders (Wibz) om het huidige toezicht op vastgoedtransacties door het CSZ te laten vervallen. Nu de saneringstaken feitelijk ook niet meer worden uitgevoerd door het CSZ kan het CSZ als zelfstandig bestuursorgaan worden opgeheven. De risico's die zich bij de vervreemding van zorgvastgoed voor kunnen doen, worden ondervangen door de extra randvoorwaarden zoals opgenomen in het wetsvoorstel Integere bedrijfsvoering zorg- en jeugdhulpaanbieders (Wibz). De Wibz is een aanpassingswet van de Wet toetreding zorgaanbieders (WTZa) en de Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg). Het wetsvoorstel is op dit moment in voorbereiding.</p>
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Het College voert taken uit in het kader van de Wet toelating zorginstellingen (WTZi) en de Wet ambulancevervoer (WAv).
<b>Informatieknooppunt Zorgfraude (IKZ)</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging (oprichting stichting)
Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)	Ja, zie wetsvoorstel en toelichting aangeboden op 3 juli 2020 (Kamerstuk <a href="#">35 515, nr. 2</a> en Kamerstuk <a href="#">35 515, nr. 3</a> ) en statuten tot oprichting van de stichting aangeboden als bijlage bij het wetsvoorstel (Kamerstuk <a href="#">35 515 nr. 5</a> ).
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Oprichting van een stichting, ook zijnde een rechtspersoon met een wettelijke taak.
Stand van zaken per 31 december 2023	Het wetsvoorstel (35 515) is op 11 juli 2023 door de Eerste Kamer als hamerstuk afgedaan en is op 5 september 2023 gepubliceerd in het Staatsblad. Het deel betreffende het IKZ zal naar verwachting op 1 juli 2024 in werking treden. Op dit moment wordt nog gewerkt aan de onderliggende regelgeving.
Opmerkingen	Het IKZ is momenteel een samenwerkingsverband van diverse publieke en private partijen binnen het zorgdomein. Dit wordt omgevormd naar een stichting, opgericht door het ministerie van VWS.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	De publieke belangen zijn vastgelegd in de oprichtingsstatuten en in het wetsvoorstel bevorderen samenwerking en rechtmatige zorg, alsmede het onderliggende conceptbesluit (is nog in ambtelijke voorbereiding).
<b>Integriteitscentrum Sport</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Zie Kamerbrief van minister voor Medische Zorg en Sport van 11 oktober 2023 ( <a href="#">30 234 nr. 381</a> ).
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Een nieuw zbo of samengaan met bestaand zbo (Dopingautoriteit). Met BZK lopen nog gesprekken over de organisatievorm.
Stand van zaken per 31 december 2023	Samen met betrokken partijen als NOC*NSF en de Dopingautoriteit worden de inrichting en het takenpakket van het beoogde integriteitscentrum besproken. Daarnaast is wetgeving momenteel in voorbereiding.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Een veilige en integere sportsector en bovenal in het belang van sporters die grensoverschrijdend gedrag hebben meegemaakt.

1 Deze tabel wordt vanaf de JBR 2024 niet meer opgenomen.

Dit is een uitgave van:  
Ministerie van Binnenlandse Zaken  
en Koninkrijksrelaties  
Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag  
[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

mei 2024