



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2021



## INHOUDSOPGAVE

<b>Inleiding</b>	<b>2</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>33</b>
2.1 Inleiding	33
2.2 Een klimaatneutrale bedrijfsvoering	34
2.3 Sociale bedrijfsvoering	47
2.4 Maatschappelijk Verantwoord Inkopen	48
<b>3 Informatievoorziening Rijk</b>	<b>52</b>
3.1 Inleiding	52
3.2 I in het hart	54
3.3 Digitale weerbaarheid	54
3.4 ICT-landschap	56
3.5 Generieke voorzieningen	58
3.6 Informatiehuishouding	58
3.7 Data en algoritmen	60
3.8 I-vakmanschap	61
3.9 Transparantie en inzicht	63
3.10 I-besturing	73
3.11 Markt en innovatie	74
<b>4 Organisatie Rijksoverheid en overige bedrijfsvoering</b>	<b>76</b>
4.1 Inleiding	76
4.2 Rijksbrede bedrijfsvoering	76
4.3 Huisvesting en faciliteiten	80
4.4 Rijksinkoop	88
4.5 Organisatie van Rijksdienst	98
<b>Bijlagen</b>	<b>102</b>
B1 AVG en afkortingenlijst	102
B2a Tabellen en figuren bij H1	107
B2b Tabellen en figuren bij H2	116
B2c Tabellen en figuren bij H3	114
B2d Tabellen en figuren bij H4	120
B3a Adviescolleges	127
B3b Privatiseringen en verzelfstandigingen	129

## INLEIDING

Voor u ligt de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2021 (JBR). Hierin staat hoe het Rijk in 2021 heeft gewerkt aan de beleidsmatige ambities en de realisatie daarvan binnen het domein van de rijksbrede bedrijfsvoering. In deze rapportage blikken we onder meer terug op de volgende belangrijke onderwerpen uit 2021: gevolgen coronamaatregelen, open overheid, grenzeloos samenwerken, ambtelijk vakmanschap en hybride werken.

### **Gevolgen coronamaatregelen**

Een terugblik op het jaar 2021 laat zien dat samenwerken dit jaar opnieuw voornamelijk op afstand gebeurde. Thuiswerken was het dringende advies, waardoor collega's vanuit huis zorgden dat het werk doorgang vond. Collega's in de uitvoering en met cruciale functies zorgden ervoor dat alle werkzaamheden die niet vanuit huis konden plaatsvinden, bleven doorgaan. Er is gezorgd voor veiligheid, onderhoud en extra hygiëne voor medewerkers in de uitvoering en met cruciale functies.

### **Open en transparante overheid**

In het actieplan 'Open op orde' is ingezet op het verbeteren van de informatiehuishouding van het Rijk. Het plan richt zich onder meer op informatieverstrekking, informatiehuishouding en ambtelijk vakmanschap. Sinds de zomer van 2021 zijn beleidsnota's in de categorieën wetgeving en beleid openbaar gemaakt. Er is een Regeringscommissaris Informatiehuishouding aangesteld die ervoor zorgt dat de uitvoering van het actieplan 'Informatiehuishouding Rijksoverheid' op gang komt.

### **Grenzeloos Samenwerken en Ambtelijk Vakmanschap**

Het afgelopen jaar was er meer aandacht voor het versterken van het ambtelijk vakmanschap. Onder ambtelijk vakmanschap verstaan we de professionaliteit van (rijks-)ambtenaren dat onder meer tot uiting komt in begrijpelijke taal, actieve en passieve openbaarmaking, optreden bij technische briefings en het veilig doorgeven van signalen. In de kern gaat het hierbij om het bevorderen van werken vanuit vertrouwen, de maatschappelijke opgave, dienstbaarheid, legitimiteit, verantwoordelijkheid, verantwoording en professionaliteit. Er is op interactieve wijze een [gids](#) gemaakt om te komen tot gemeenschappelijke publieke waarden van het Rijk. Deze staat sinds de zomer van 2021 online en wordt doorontwikkeld.

### **Hybride werken**

Het Rijk wil bewust en grenzeloos samenwerken. Hybride werken helpt daarbij. Hybride werken is een manier van werken waarbij medewerkers de ruimte hebben om bewuste keuzes te maken in hoe, wanneer, met wie en waar wordt samengewerkt: op kantoor, op locatie, thuis of elders. Die keuzes stemmen medewerkers af met hun leidinggevende en de collega's met wie zij samenwerken. Dit maakt het mogelijk om de eigen manier van werken meer te laten aansluiten bij wat er nodig is voor de taken/opgaven waaraan de medewerker werkt en bij de persoonlijke situatie en voorkeuren. De sociale, digitale en fysieke voorzieningen die medewerkers hierbij ter beschikking krijgen, maken het mogelijk om zo goed mogelijk on- en offline, synchroon en asynchroon, individueel en samen te werken. In 2021 is gestart met het leren van en experimenteren met hybride werken als nieuwe werkwijze. Hybride werken draagt bij aan duurzame maatschappelijke doelstellingen, zoals het verminderen van woon-werkverkeer en

daarmee de CO<sub>2</sub>-uitstoot. In 2021 zette de bedrijfsvoering vanuit de invalshoeken sociale, digitale en fysieke werkomgeving stappen om hybride werken te ondersteunen.

Deze onderwerpen komen binnen verschillende beleidsterreinen en in meerdere hoofdstukken terug.

## Opbouw Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk

### Vernieuwing JBR 2021

In deze JBR 2021 is een aantal veranderingen doorgevoerd om de informatie transparanter, éénduidiger en makkelijker leesbaar te maken:

- Onderwerpen met een cijfermatig doel worden uitgelicht en zijn gelijk van opbouw.
- Het hoofdrapport toont enkel rijksbrede cijfers, zo mogelijk over de afgelopen vijf jaar. In de bijlage staan de uitsplitsingen per ministerie die ook in vorige jaargangen waren uitgesplitst.
- In bijlage 2c staat een overzicht van de grote ICT-trajecten. Details over de grote ICT-trajecten volgen op [rijksoverheid.nl](https://rijksoverheid.nl) en staan op het [Rijks ICT-dashboard](#).
- Bij duurzaamheidsthema's staat aan welke [Sustainable Development Goals \(SDG's\)](#) of Duurzame Ontwikkelingsdoelen ze bijdragen. Deze SDG's bestaan uit zeventien doelen om van de wereld een betere plek te maken in 2030. Ze zijn afgesproken door de 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. Hierdoor is het logisch om ook andere organisatieonderdelen mee te tellen. Een andere keer 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, Hoge Colleges van Staat (HCvS). In hoofdstuk 1 'Rijk als werkgever' bedoelen we bij 'Het Rijk' ook de personeelsleden van de HCvS en de Rechtspraak die onderdeel uitmaken van de CAO Rijk. In deze rapportage staan geen cijfers van andere overheidsinstellingen als de Politie, waterschappen, provincies en gemeenten.

### Organisatieomvang

De organisatieomvang staat bij de data visueel afgebeeld. Wanneer de organisaties in het rapport donkerblauw zijn gekleurd, maken deze onderdeel uit van de data. Hieronder staat een voorbeeld van de wijze van weergave:

**Figuur 1 Organisatieomvang**

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

### Hoofdstukindeling JBR 2021

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

1. Rijk als werkgever: Hierin staan de beleidsmatige ontwikkelingen op personeelsgebied.
2. Duurzaamheid in de bedrijfsvoering: Dit hoofdstuk geeft inzicht in de beleidsmatige voortgang op het gebied van een duurzamere, sociale en innovatieve bedrijfsvoering.
3. Informatievoorziening Rijk: In het derde hoofdstuk staat hoe het Rijk werkt aan een betere digitale dienstverlening en welke ontwikkelingen er op dit gebied zijn.
4. Organisatie Rijk en overige bedrijfsvoering: Hoofdstuk 4 is een verzameling van de organisatorische ontwikkelingen en de ontwikkelingen op het gebied van rijksinkoop en rijkshuisvesting.
  - a. bijlage 1: AVG en afkortingenlijst;
  - b. bijlage 2: Aanvullende kerngetallen hoofdstuk 1 t/m hoofdstuk 4;
  - c. bijlage 3: Overzichten van de adviescolleges en van de voorgenomen privatiseringen en verzelfstandigingen.

### Rijksdienst in ontwikkeling

De samenleving verandert snel en er komen allerlei ingewikkelde vraagstukken op ons af. Denk aan klimaatverandering, stikstofproblematiek of cybercriminaliteit. We ervaren dat het Rijk veel problemen niet meer met traditionele organisatievormen en werkwijzen kan oplossen. Door ons werk slimmer, flexibeler en meer opgegevericht te organiseren, spelen we sneller en gemakkelijker over grenzen van ministeries en bestuurslagen heen op maatschappelijke vraagstukken in. Denk daarbij aan de stikstofproblematiek, de aanpak huiselijk geweld en de schaarste op de woningmarkt. Samen met beleid, uitvoering en toezicht werken we aan een doelmatige en doeltreffende overheid en voeren we de ambities van het kabinet uit, zoals die in de Strategische I-agenda en het Strategisch Personeelsbeleid staan. Dat gebeurt met toegewijde mensen en middelen en met rijksbrede programma's als 'Open op Orde', 'Grenzeloos samenwerken', 'DenkDoe-Duurzaam' en 'Hybride Werken'.

### Verantwoordelijkheid minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) ontleent haar 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 (of de staatssecretaris aan wie de coördinatie van de rijksbrede bedrijfsvoering in 2021 was gedelegeerd) en de Rijksdienst hebben daarbij vastgestelde normen en standaarden als uitgangspunt. Daarmee zorgen ze voor kwaliteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering. De normen en standaarden die in kaders (Kaderboek) en het Informatiestatuut staan en richtlijnen maken het voor alle betrokkenen duidelijk wat er in de rijksbedrijfsvoering van hen wordt verwacht. In het Informatiestatuut staat welke informatie er rijksbreed wordt uitgevraagd. De JBR meldt onder meer of en hoe we aan de in kaders vastgelegde normen en standaarden voldoen.

## 1 RIJK ALS WERKGEVER

### 1.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de rijksbrede personele ontwikkelingen. Het Strategisch personeelsbeleid (SPB) 2025 en de daarbij behorende zeven focuspunten zijn uitgangspunt.

De volgende paragrafen zetten de ontwikkelingen van 2021 uiteen op het gebied van bezetting, mobiliteit, personele kosten en kosten voor inhuur van personeel (1.1). Het Rijk hecht nadrukkelijk belang aan een rijksbreed inzicht in feiten en cijfers, die mede richting geven aan het personeelsbeleid. Het verder ontwikkelen van (rijksbrede) HR data-analytics is daarom een belangrijke randvoorwaarde voor het sturen en meten van de doelstellingen van het SPB 2025<sup>1</sup>. Dit hoofdstuk gaat verder in op de ontwikkelingen van de zeven focuspunten van het SPB 2025 (1.2):

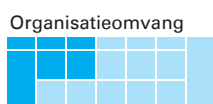
- Het Rijk profileert zich als aantrekkelijke werkgever.
- Het Rijk is een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams.
- Bij het Rijk staat de mens centraal.
- Het Rijk is een wendbare organisatie met flexibele medewerkers.
- Medewerkers bij het Rijk ontwikkelen zich voortdurend.
- Bij het Rijk staat de werkbeleving voorop.
- Leidinggevend bij het Rijk werken aan het ontwikkelen van organisatie en medewerkers.

Deze focuspunten helpen om de langetermijnvisie goed te blijven vasthouden in een snel veranderende omgeving.

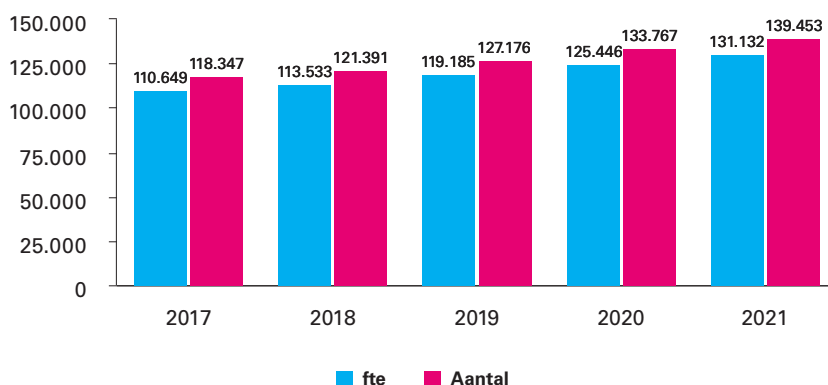
#### 1.1.1 Personele bezetting

##### Aantal rijksambtenaren

Het aantal fulltime eenheden (fte) bij het Rijk steeg in 2021 ten opzichte van 2020 met 4,5 procent (5.687 rijksambtenaren). De groei zit bij onderdelen waarvoor extra inzet nodig bleek. Voorbeelden zijn de stijgingen bij het RIVM door COVID-19, bij de RVO onder meer in verband met Groningen Bovengronds en COVID-19-gerelateerde opdrachten en bij Toeslagen door de extra inzet op de afhandeling van de toeslagenaffaire.



**Figuur 1 Aantal rijksambtenaren naar fte en aantal**

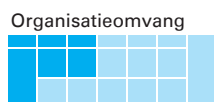


Bron: PDirect.

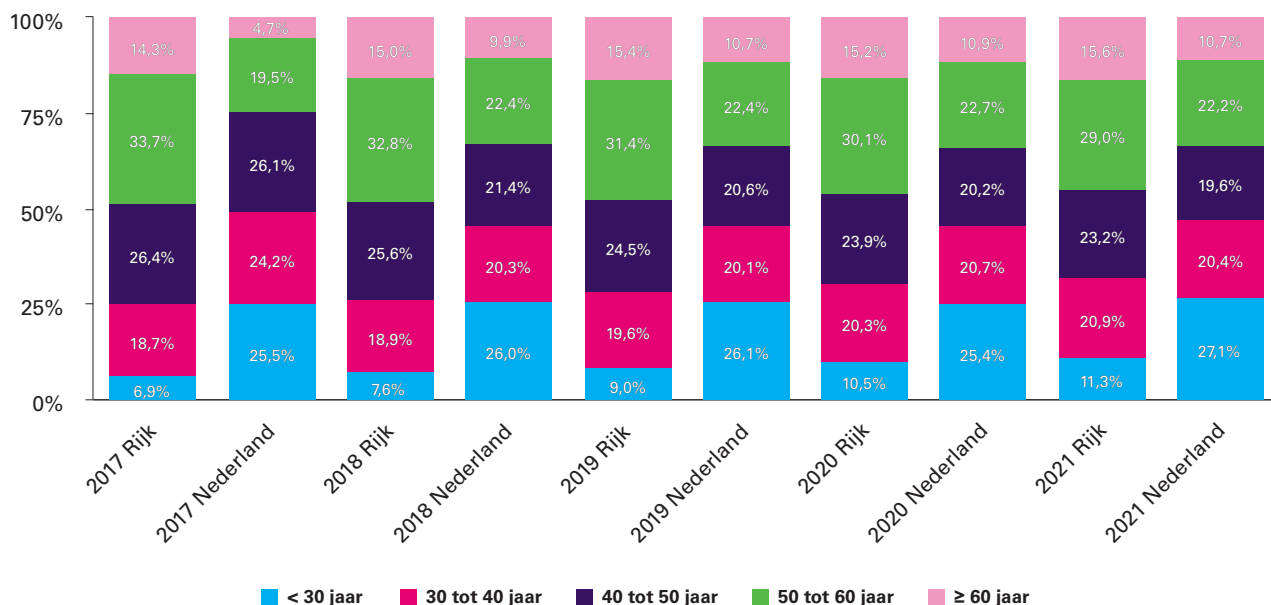
<sup>1</sup> Kamerstukken II 2017/18, 31490, nr. 243, p. 1-10.

## Leeftijd en dienstjaren

Het Rijk streeft naar een evenwichtige verhouding in het personeelsbestand, vergeleken met de beroepsbevolking in Nederland. Het SPB 2025 streeft ernaar een aantrekkelijke werkgever te zijn voor jong en oud. Daarom werft het Rijk in alle leeftijdscategorieën.

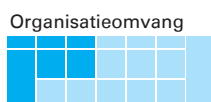


**Figuur 2 Aandeel rijksambtenaren versus werkenden in Nederland naar leeftijdscategorie**



Bron: PDirekt, CBS.

In 2021 is de gemiddelde leeftijd bij het Rijk 46,1 jaar. Daarmee nam de gemiddelde leeftijd van de Rijksmedewerker af. Dat kwam door een combinatie van instroom van nieuwe medewerkers en uitstroom door pensionering. In vergelijking met de werkende beroepsbevolking is de gemiddelde leeftijd bij het Rijk hoger. Dat komt vooral door het hogere aandeel vijftigplussers.

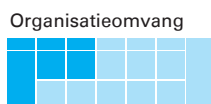


**Tabel 1 Gemiddelde leeftijd rijksambtenaren**

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Gemiddelde leeftijd	47,5	47,4	46,9	46,4	46,1

Bron: PDirekt.

Onderstaande tabel laat zien hoeveel dienstjaren medewerkers bij het Rijk hebben. Hieruit is op te maken dat 35,4 procent langer dan 11 jaar in dienst is.



**Tabel 2 Aantal dienstjaren rijksambtenaren naar categorie**

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
0-5 jaar	34,9%	33,1%	37,5%	40,1%	45,0%
6-10 jaar	21,3%	23,3%	21,0%	20,8%	19,6%
11-20 jaar	21,4%	21,4%	20,1%	18,6%	15,8%
21-30 jaar	8,4%	8,8%	9,1%	9,3%	9,5%
31+ jaar	14,1%	13,4%	12,4%	11,2%	10,1%

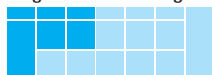
Bron: PDirekt.



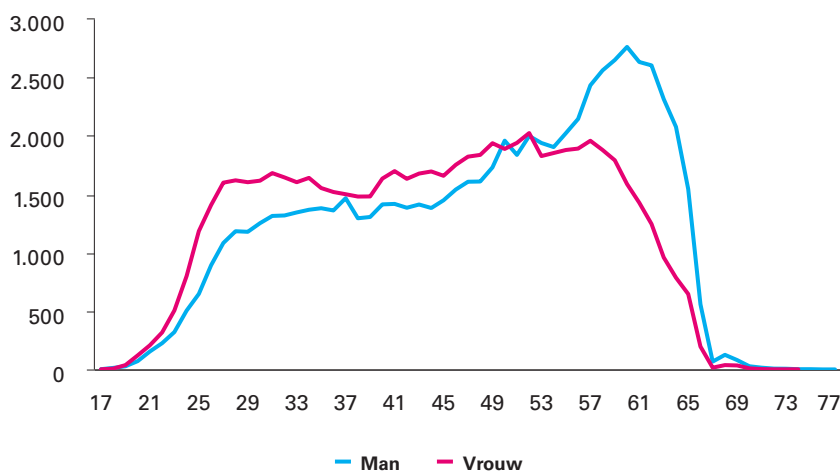
## Gender

Bij het realiseren van een divers en inclusief personeelsbeleid is gelijkwaardigheid van mannen en vrouwen een belangrijk uitgangspunt. Het Rijk zet diverse instrumenten in om gelijke behandeling van medewerkers te bevorderen. In 2021 zien we dat het aandeel mannen en vrouwen in de meeste leeftijdscategorieën ongeveer gelijk is. Alleen in de hogere leeftijdscategorie van vijftigplussers zijn er meer mannen dan vrouwen. Wanneer we naar het geheel kijken, zien we dat het Rijk 49 procent vrouwen en 51 procent mannen in dienst heeft. Het aandeel vrouwen is ook in 2021 weer gegroeid. Ten opzichte van 2020 is dat met 0,8 procentpunt gestegen (zie tabel 34 in bijlage B2a).

Organisatieomvang



**Figuur 3 Aantal rijksambtenaren in 2021 naar leeftijd en geslacht**



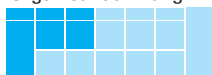
Bron: PDirkt.

Het aandeel vrouwen blijft nog wel achter in de hogere salarisschalen, vooral in de schalen 14 tot en met 16 (36 procent) en 17 en hoger (33,5 procent). Ook in de lagere salarisschalen (1 tot en met 4) zijn vrouwen ondervertegenwoordigd (42,6 procent). Wel is er een lichte stijging van 0,6 procentpunten. Het aantal vrouwen in hogere functies (schaal 15 en hoger) stijgt ten opzichte van vorige jaren met 1,8 procentpunt. In de topfuncties is het aandeel vrouwen 42 procent (zie hiervoor paragraaf 1.2.8). Bij topfuncties gaat het om ABD-managementfuncties vanaf schaal 15. Tabel 5 laat wel een stijging zien in de instroom van vrouwen voor de schalen 10-13 en 14-16 (respectievelijk 1,9 en 4,0 procentpunt). Tabel 6 geeft weer dat de uitstroom van vrouwen voor schaal 14-16 ten opzichte van 2021 met 3,9 procentpunten is toegenomen.

Het blijft prioriteit om de werving en selectie verder te professionaliseren en inclusiever te maken. Zo neemt er altijd een vrouw deel aan de sollicitatiecommissies voor de salarisschalen 14 en hoger. Daarnaast is er naar aanleiding van het programma 'Genderdiversiteit in de top van de (semi)publieke sector' een nieuwe ambitie vastgesteld. Het Rijk streeft naar een evenredige vertegenwoordiging van het aantal vrouwen en mannen in de (sub)top van de Rijksdienst. Dit als reactie op het advies van de Sociaal-Economische Raad (SER)<sup>2</sup>. Onderstaande tabellen geven het aandeel vrouwen naar schaal weer.

<sup>2</sup> SER (2019, september). Diversiteit in de top, tijd voor versnelling.

Organisatieomvang

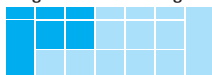


Tabel 3 Aandeel vrouwelijke rijksambtenaren naar schaalcategorie <sup>1</sup>

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Vrouwen schaal 12-14	37,5%	38,4%	39,3%	40,7%	41,6%
Vrouwen schaal 15+	30,2%	31,3%	32,7%	34,2%	36,0%

<sup>1</sup> Dit betreft alle functies, dus zowel managers als niet-managers functies.  
Bron: P-Direkt.

Organisatieomvang

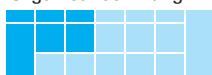


Tabel 4 Aandeel vrouwelijke rijksambtenaren naar schaalcategorie

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Vrouwen schaal 1-4	40,6%	41,7%	40,0%	42,0%	42,6%
Vrouwen schaal 5-9	52,2%	52,6%	53,3%	54,2%	54,6%
Vrouwen schaal 10-13	42,3%	43,1%	44,1%	45,3%	46,4%
Vrouwen schaal 14-16	30,9%	31,9%	33,2%	34,9%	36,3%
Vrouwen schaal 17+	27,5%	28,7%	31,4%	32,8%	33,9%
<b>Totaal</b>	<b>46,0%</b>	<b>46,6%</b>	<b>47,2%</b>	<b>48,3%</b>	<b>49,1%</b>

Bron: P-Direkt.

Organisatieomvang

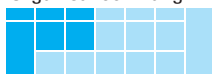


Tabel 5 Aandeel ingestroomde vrouwelijke rijksambtenaren naar schaalcategorie

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Vrouwen schaal 1-4	49,7%	44,2%	35,0%	41,7%	43,2%
Vrouwen schaal 5-9	63,7%	61,4%	60,6%	64,4%	61,5%
Vrouwen schaal 10-13	46,0%	50,4%	50,7%	50,8%	52,7%
Vrouwen schaal 14-16	43,2%	39,0%	50,5%	38,5%	42,5%
Vrouwen schaal 17+	47,1%	23,1%	37,5%	40,0%	32,3%
<b>Totaal</b>	<b>54,2%</b>	<b>54,1%</b>	<b>53,1%</b>	<b>55,7%</b>	<b>55,5%</b>

Bron: P-Direkt

Organisatieomvang



Tabel 6 Aandeel uitgestroomde vrouwelijke rijksambtenaren naar schaalcategorie

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Vrouwen schaal 1-4	53,6%	51,9%	46,4%	51,0%	49,0%
Vrouwen schaal 5-9	48,4%	53,6%	53,6%	50,5%	53,8%
Vrouwen schaal 10-13	43,2%	44,9%	44,6%	41,2%	42,7%
Vrouwen schaal 14-16	26,9%	26,0%	29,4%	25,0%	28,6%
Vrouwen schaal 17+	23,8%	25,0%	21,8%	28,1%	21,4%
<b>Totaal</b>	<b>45,1%</b>	<b>48,2%</b>	<b>48,1%</b>	<b>44,8%</b>	<b>47,1%</b>

Bron: P-Direkt.

### 1.1.2 Mobiliteit

In deze paragraaf staat informatie over de in-, door- en uitstroom van rijksambtenaren. Deze gegevens tonen de ontwikkelingen in 2021 op mobiliteitsgebied van de Rijksmedewerkers.

#### Instroom

De wervingsbehoefte van het Rijk is nog altijd fors. Ook het jaar 2021 toont een hoge uitstroom. Die komt onder meer door pensioen, contractbeëindiging en externe mobiliteit. Het is daarom belangrijk dat het Rijk zich blijft profileren als aantrekkelijke werkgever en verbonden blijft met de externe en interne arbeidsmarkt.

In 2021 zijn er 14.150 medewerkers ingestroomd. Dit is 4,1 procent minder dan in 2020. Figuur 4 geeft weer dat relatief de meeste ingestroomde rijksambtenaren jonger dan 30 jaar zijn. De instroom van deze leeftijdscategorie was 40 procent van de totale instroom.

Organisatieomvang



Tabel 7 Aantal ingestroomde rijksambtenaren

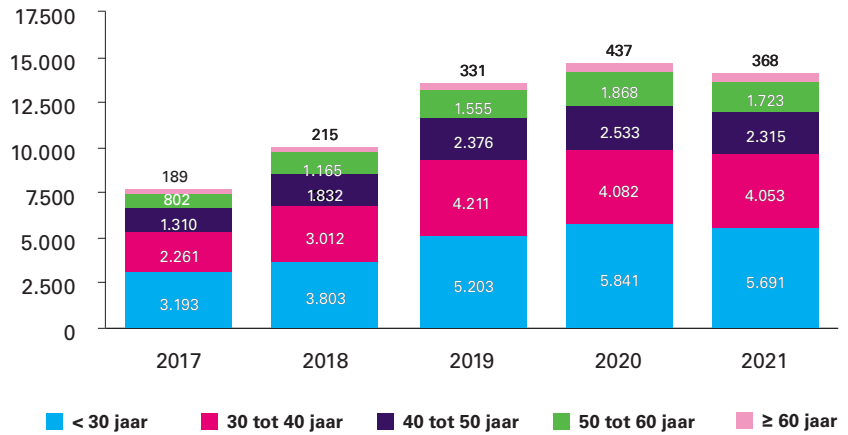
Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal	7.755	10.027	13.676	14.761	14.150

Bron: PDirekt.

Organisatieomvang



Figuur 4 Aantal ingestroomde rijksambtenaren naar leeftijdscategorie



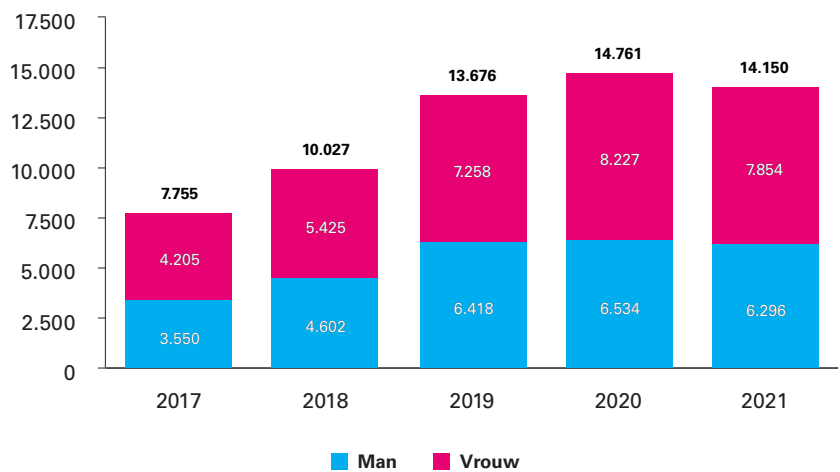
Bron: PDirekt.

Onderstaande grafiek laat zien dat in 2021 zo'n 11 procentpunt meer vrouwen dan mannen zijn ingestroomd.

Organisatieomvang



Figuur 5 Aantal ingestroomde rijksambtenaren naar geslacht



Bron: PDirekt.

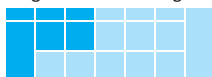
Paragraaf 1.2.2 gaat verder in op de ontwikkelingen in gepubliceerde vacatures en ontwikkelingen rond stagiairs en starters (inclusief trainees) bij het Rijk.

### Doorstroom

In 2021 bedraagt de totale mobiliteit van medewerkers bij het Rijk 15,9 procent. Dit percentage bestaat uit interne doorstroom, interdepartementale doorstroom en uitstroom bij het Rijk. Baanveranderingen door

reorganisaties en uitstroom vanwege pensioneringen zijn in dit getal niet meegenomen. Het percentage interne doorstroom steeg met 0,4 procentpunt ten opzichte van 2020, toen de interne doorstroom 9,8 procent was. Met interne doorstroom bedoelen we de doorstroom van medewerkers die binnen een ministerie van functie wisselen.

Organisatieomvang



Tabel 8 Aandeel doorgestroomde rijksambtenaren naar categorie

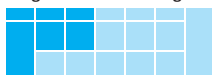
Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Interdepartementale doorstroom	0,9%	1,2%	1,4%	1,1%	1,1%
Interne doorstroom	7,5%	9,7%	11,0%	9,8%	10,2%
Uitstroom (exclusief pensioen)	4,6%	4,9%	5,2%	4,4%	4,6%
<b>Totaal</b>	<b>13,0%</b>	<b>15,8%</b>	<b>17,6%</b>	<b>15,4%</b>	<b>15,9%</b>

Bron: P-Direkt.

### Uitstroom

In 2021 verlieten 8.930 rijksambtenaren het Rijk. Dit is vergeleken met 2020 op het totaal een stijging van bijna 5,3 procent (457 personen). Deze stijging is dit jaar niet meer waar te nemen in de leeftijdscategorie 60plus, zie figuur 6. Ten opzichte van 2020 is er een grotere stijging bij de overige leeftijdscategorieën (<30-60 jaar). Het is aannemelijk dat de uitstroom binnen deze leeftijdscategorieën toenam door de aantrekkende arbeidsmarkt. Het aandeel mannen dat uitstroomt, is hoger dan het aandeel vrouwen.

Organisatieomvang

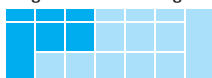


Tabel 9 Aantal uitgestroomde rijksambtenaren

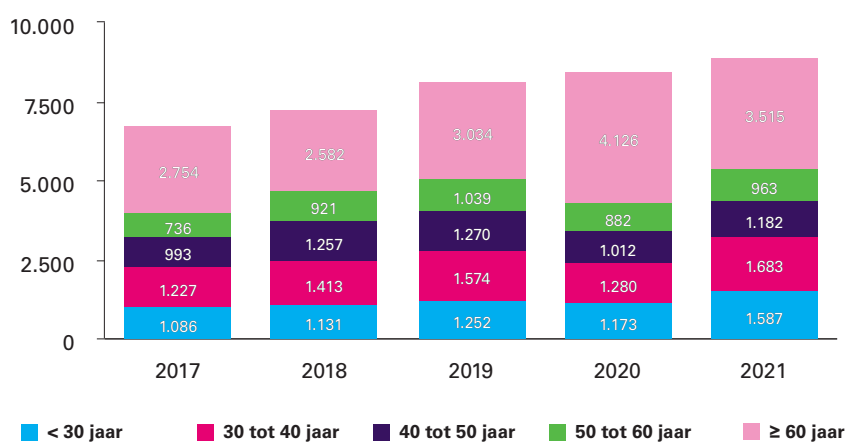
Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal	6.796	7.304	8.169	8.473	8.930

Bron: P-Direkt.

Organisatieomvang

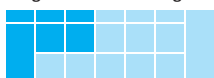


Figuur 6 Aantal uitgestroomde rijksambtenaren naar leeftijdscategorie

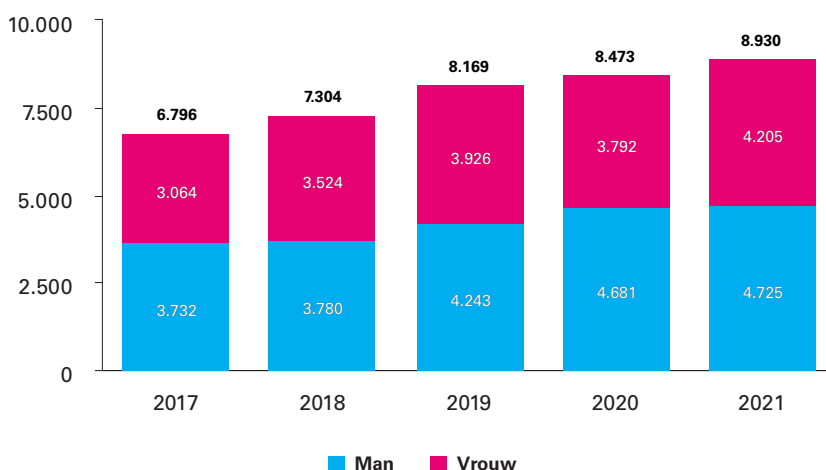


Bron: P-Direkt.

Organisatieomvang



**Figuur 7 Aantal uitgestroomde rijksambtenaren naar geslacht**



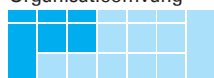
Bron: P.Direkt.

### 1.1.3 Inhuur en financieel

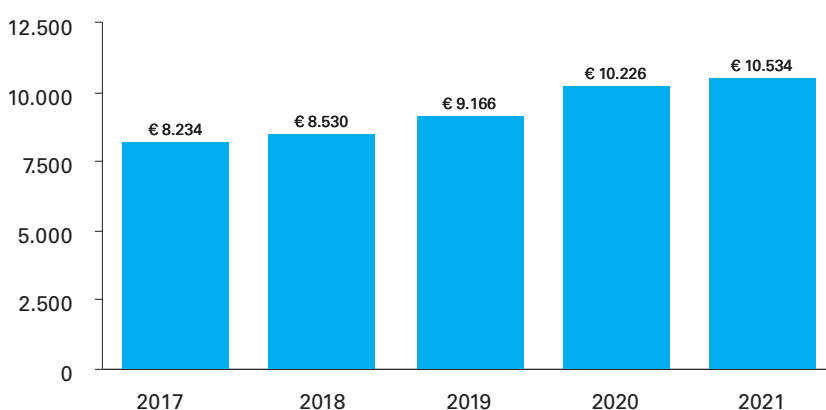
#### Financieel

De salarisuitgaven in 2021 bedroegen ruim 10,5 miljard euro. Dit is een stijging van 3 procent ten opzichte van 2020. Het beeld is echter flink vertekend door het effect dat de invoering van Individueel keuzebudget (IKB) had in 2020. In dat jaar werd niet alleen de eindejaarsuitkering en vakantieuitkering die opgebouwd was in het voorgaande jaar uitgekeerd, maar ook de IKB van het hele jaar. Het effect nu is dat in 2021 in vergelijking tot de hogere bedragen van 2020, er weer een forse daling zichtbaar is naar het normale niveau. Gecorrigeerd voor dit effect kan gesteld worden dat er feitelijk sprake is van een stijging van de salarisuitgaven met 6,2 procent. Deze stijging is goed te verklaren uit de stijging van het aantal fte's met 4,5 procent en de loonontwikkeling met 1,6 procent.

Organisatieomvang



**Figuur 8 Personeelskosten in miljoenen euro**



Bron: Salarisadministratie.

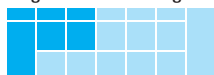
#### Bijzondere beloning

Voor het verstrekken van bijzondere beloningen aan rijksambtenaren geldt het 'Beleidskader Extra Belonen'. Een extra beloning bestaat uit het toekennen van een eenmalige of periodieke toeslag, of een verhoging van

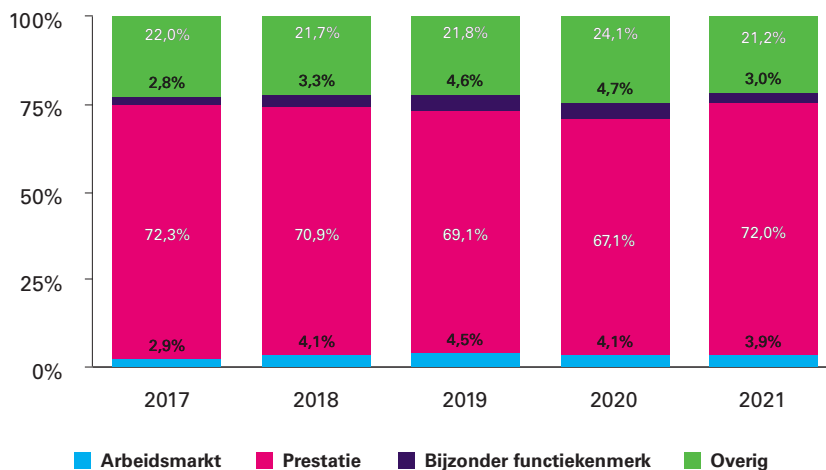
het vaste salaris. Arbeidsmarktoverwegingen, bijzondere prestaties of bijzondere functiekenmerken kunnen de reden zijn om ambtenaren een toeslag te geven.

Toekenning van toeslagen gebeurde in 2021 voor 72 procent van de gevallen op grond van bijzondere prestaties. Ten opzichte van 2020 steeg het aandeel toegekende toeslagen op grond van prestatie. Gemiddeld ontving 13,1 procent van de rijksambtenaren in 2021 een eenmalige toeslag (zie tabel 37, bijlage B2b). Dit percentage is binnen de norm van het Beleidskader Extra Belonen Sector Rijk (maximaal 25 procent van aantal medewerkers per schaalcategorie).

Organisatieomvang



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



Bron: P.Direkt.

### Externe Inhuur

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

#### Doelstelling

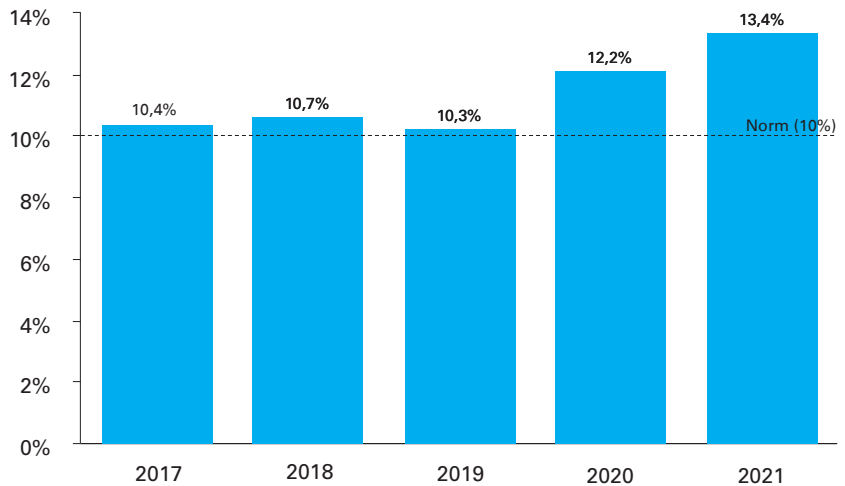
**Doelstelling 2021:** In 2010 heeft het toenmalig kabinet met de Tweede Kamer de volgende afspraken gemaakt over externe inhuur bij het Rijk<sup>3</sup>:

- De uitgaven aan externe inhuur blijven onder de 10 procent van de totale personele uitgaven (de 10 procentnorm n.a.v. de motie Roemer).
- Voor inhuur van externen buiten de zogeheten mantelovereenkomsten geldt een maximumuurtarief van 225 euro (exclusief btw).
- De uitgavennorm en het maximumuurtarief 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 t.o.v. 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 2021 bedroegen de totale uitgaven aan externe inhuur 2,3 miljard euro. Dit is 13,4 procent van de totale personele uitgaven. Een normoverschrijding komt vaak voor bij de rijksbreed opererende uitvoeringsorganisaties die vanuit doelmatigheidsoverwegingen - vanwege fluctuerende opdrachtportefeuilles - van een flexibele schil gebruikmaken. Daarnaast is de benodigde specialistische (ICT-)kennis ingehuurd. Mede door de krapte op de arbeidsmarkt is het in dienst krijgen van deze specialisten lastig. In de departementale jaarverslagen staan inhoudelijke toelichtingen op de normoverschrijdingen.

Bij de volgende ministeries was in 2021 sprake van normoverschrijding: AZ, BZK, EZK, FIN, I&W, OCW, J&V en VWS. Voor de uitwerking van de getallen per ministerie: zie bijlage B2a.

De grootste inhuurcategorieën zijn net als vorig jaar te vinden in de IT-gerelateerde uitgaven (adviesgeving opdrachtgevers automatisering 44%) en in de uitvoering van de beleidsondersteuning (formatie en piek 36%).

In 2021 waren 2 overschrijdingen van het maximumuurtarief.

### Activiteiten 2021

- De vakministers zijn verantwoordelijk voor het voldoen aan de norm en het maximumuurtarief voor externe inhuur. Zij leggen volgens de rijksbegrotingsvoorschriften in hun departementale jaarverslag daarover verantwoording af (zie Bijlage 3 van de departementale jaarverslagen).
- BZK stelt jaarlijks een overzicht op waarin duidelijk staat wat het rijksbrede totaal aan externe inhuur is. Dat gebeurt aan de hand van de jaarverslagen.

### Definitie en omvang

Externe inhuur betreft dat deel van de uitgaven aan personele lasten dat later aan inhuur wordt besteed. De inhuur is nodig bij piekbelasting, ziekte, moeilijk vervulbare vacatures en specialistische en innovatieve werkzaamheden.

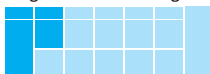
Het gaat over inhuur op beleidsgebied: interim-management, organisatie- en formatieadvies, beleidsadvies, communicatieadvisering, (beleids)ondersteunend personeel: juridisch advies, advisering opdrachtgevers automatisering, accountancy, financiële en administratieve organisatie en inhuur voor de uitvoering.

### Uitzendkrachten

In het vierde kwartaal van 2021 werken 6.406 uitzendkrachten bij het Rijk. Dit is een stijging van 2,1 procent ten opzichte van het vierde kwartaal van 2020. Een deel van deze uitzendkrachten werkt in deeltijd.

In onderstaande tabel 10 staat het aantal uitzendkrachten dat werkzaam was in het vierde kwartaal van de voorgaande jaren. In tabel 42 in bijlage B2a staat het aantal uitzendkrachten per fase en ministerie. Hierbij zijn data van het vierde kwartaal gebruikt.

Organisatieomvang



Tabel 10 Aantal uitzendkrachten werkzaam in het vierde kwartaal

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal	5.840	5.805	6.557	6.276	6.406

Bron: Inventarisatie.

## 1.2 Voortgang focuspunten

### 1.2.1 Algemeen beeld strategisch personeelsbeleid

In 2019 ging het Strategisch Personeelsbeleid 2025 in. De zeven eerdergenoemde focuspunten zijn opgesteld om voor een langeretermijn focus te houden in een snel veranderende omgeving. Het was niet voorzien dat de COVID-19-pandemie deze omgeving zou beïnvloeden. De gevolgen hiervan waren in 2020 goed merkbaar. Ook in 2021 was de invloed van de coronacrisis nog groot en werkten rijksambtenaren voor het grootste deel vanuit huis. De positieve ervaringen met het noodgedwongen thuiswerken willen we graag vasthouden. Dit heeft geleid tot het kabinetsbesluit<sup>4</sup> dat hybride werken het uitgangspunt is voor het werken bij het Rijk.

Om medewerkers en leidinggevendenden hierbij te ondersteunen, zijn er langs vier actielijnen voorzieningen ontwikkeld. Deze vier zijn: gezond werken, leren en experimenteren, cultuur en gedrag en kaders. Zo is in 2021 vastgesteld welke arbo-middelen nodig zijn voor de thuiswerkpekk. Ook zijn opleidingen en trainingen beschikbaar gesteld en is er communicatie verzorgd, gericht op bewustzijnsvergroting. Verder zijn afspraken vastgelegd in de cao Rijk.

In de volgende paragrafen staat de ontwikkelingen van de focuspunten in 2021, eventueel ondersteund met data en gegevens.

### 1.2.2 Het Rijk profileert zich als aantrekkelijke werkgever

De werkloosheid in Nederland is in 2021 verder gedaald. Toen is het laagste maandcijfer ooit gemeten, sinds de start van de meting in 2003 door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), namelijk slechts 2,7 procent van de beroepsbevolking in november 2021. Het aantrekken en behouden van kwalitatief goed personeel is belangrijk voor een goed werkend Rijk in een

<sup>4</sup> Kamerstukken II 2021/22, 35925-VII, nr. 51.



krappe arbeidsmarkt. Door toenemende krapte en kritischere kandidaten blijkt de noodzaak om als Rijk te investeren op de arbeidsmarkt groter dan ooit.

Het Rijk heeft nog altijd een forse wervingsbehoefte. Het jaar 2021 liet een hoge uitstroom zien. Dit kwam onder meer door pensioen, contractbeëindiging en externe mobiliteit (zie tabellen in paragraaf 1.1.2 Mobiliteit). Het is uiterst belangrijk om het Rijk zichtbaar te laten zijn als aantrekkelijke werkgever en verbonden te blijven met de externe en interne arbeidsmarkt. Verschillende wervingskanalen tonen het diverse en brede werkaanbod van het Rijk. Dat gebeurt bijvoorbeeld via de vacaturesite [WerkenvoorNederland.nl](https://werkenvoorNederland.nl) en online via sociale media-kanalen als LinkedIn en Instagram. Mede door de COVID-19-crisis en de daarop aangescherpte strategie in de online arbeidsmarkt-communicatie, kwamen er nog meer geïnteresseerden en volgers op de sociale media bij. Het aantal volgers op LinkedIn steeg in 2020 al van 75.000 naar 250.000. In 2021 groeide dit aantal verder naar 280.000. Het Rijk zet onder meer data- en marketingtechnieken in, zodat het beter kan inspelen op de behoefte van een kandidaat. Zo zet het Rijk talentpools in voor functies waar veel krapte is, zoals inkoopfuncties of ICT-gerelateerde banen. Hiermee houdt het geïnteresseerden op de hoogte van ontwikkelingen binnen het vakgebied, carrièremogelijkheden en (online) evenementen bij het Rijk. Voor het werven en behouden van personeel is een sterk en aantrekkelijk werkgeversmerk uiterst belangrijk. Daarom is in 2021 bijvoorbeeld geïnvesteerd in het doorontwikkelen van de rijksbrede merkstrategie.

#### Gepubliceerde vacatures

In 2021 zijn 21.832 vacatures gepubliceerd op de interne vacaturesite Mobiliteitsbank en de externe vacaturesite [WerkenvoorNederland.nl](https://werkenvoorNederland.nl) van de Rijksoverheid. Deze forse stijging was bij bijna alle rijksonderdelen te zien. In het voorjaar van 2021 groeide het aantal vacatureplaatsingen sterker dan voorzien. Aan het einde van het eerste halfjaar nam het aantal vacatures toe met 32 procent. Vanaf het derde kwartaal steeg het aantal vacatureplaatsingen ten opzichte van vorig jaar nog steeds, maar deze stijging was minder sterk dan tijdens het voorjaar. Eind derde kwartaal lag het aantal nieuwe vacatureplaatsingen 26 procent hoger dan in 2020. Vergeleken met 2020 (16.522 vacatures) was er in 2021 een stijging van 32 procent (5.310 vacatures).

Verreweg de meeste vacatures betroffen het vakgebied ICT, gevolgd door de vakgebieden Juridisch, Administratief/Secretarieel en Financieel/Economisch. Relatief gezien stegen de vacatures in de vakgebieden Juridisch (39 procent) en Financieel/Economisch (58 procent) het hardst. Voor het vakgebied ICT is in 2017 het Programma 'Versterking HR ICT Rijksdienst' in het leven geroepen. Hierdoor probeert het Rijk op de langere termijn voldoende (eigen) I-capaciteit, I-kennis en I-kunde in huis te krijgen. In paragraaf 3.8 staat een uitgebreide toelichting.

Organisatieomvang



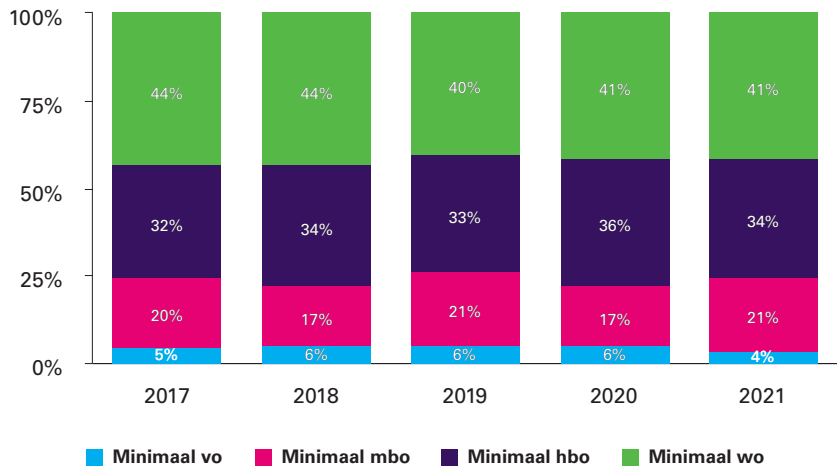
Tabel 11 Aantal vacatures

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal vacatures	8.440	13.087	16.681	16.522	21.832

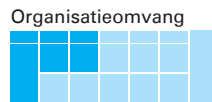
Bron: UBR-P



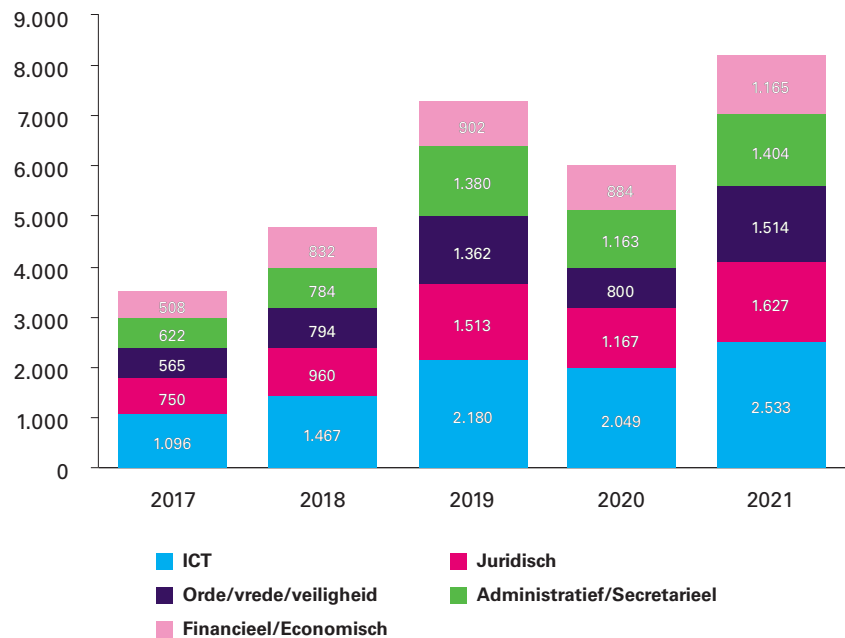
**Figuur 11 Aandeel vacatures naar opleidingsniveau**



Bron: UBR-P



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



Bron: UBR-P

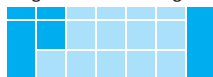
### Instroom starters, inclusief trainees

In het Strategisch Personeelsbeleid 2025 staat onder meer de wens om het aandeel jongeren binnen het Rijk te vergroten. Zo werkt het ministerie van BZK momenteel aan een rijksbreed studenten- en startersbeleid en een rijkstraineeprogramma voor hbo'ers. Het ministerie van Algemene Zaken (AZ) ontwikkelt een pilot voor een rijksbreed programma voor startende communicatieprofessionals.

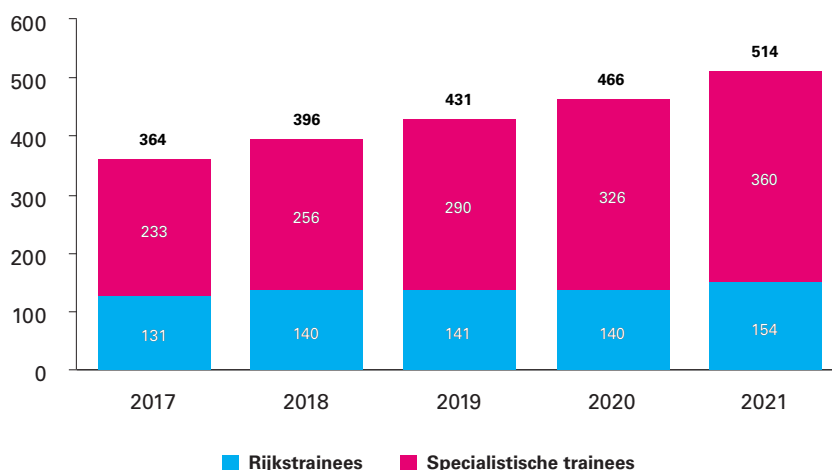
In 2021 bood het Rijk 14 traineeprogramma's aan voor recent afgestudeerden, zie bijlage B2a. Deze programma's zijn bedoeld voor de (recent) afgestudeerden van mbo-, hbo- en wo- instellingen. In 2021 startte het 23e

algemene rijkstraineeprogramma en stroomden 154 nieuwe rijkstrainees in. Naast het algemene rijkstraineeprogramma richten diverse traineeprogramma's zich op specifieke vak- en kennisgebieden van bijvoorbeeld data en ICT, inkoop, rijksvastgoed of financiën. Het aantal specialistische trainees steeg met 4 procent ten opzichte van 2020 (20 trainees).

Organisatieomvang\*



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



<sup>1</sup> In 2021 vond een bredere inventarisatie van traineeships plaats. Drie traineeships zijn in eerdere jaren niet opgenomen. Dit zijn: DUO Traineeship Control & Compliance (geen nieuwe trainees in 2021); Belastingdienst Traineeship Accountancy (26 trainees in 2021); en het OM-traineeship (22 trainees in 2021). Hierdoor verschillen de totalen ten opzichte van eerdere JBR's.

\* Uitzonderingen organisatieomvang: onder het Traineeship (Rijks)inkoopprofessionals is een aantal trainees bij de Politie en gemeenten gestart.

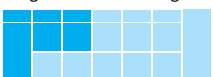
Bron: Inventarisatie.

### Instroom stagiairs

Door de coronacrisis was in 2020 sprake van een landelijk tekort aan stageplekken, vooral voor mbo-studenten. Deze situatie gold ook bij het Rijk. In 2021 bleef het aantal stagiairs ondanks de langdurige invloed van de coronacrisis nagenoeg op peil. In 2021 begonnen uiteindelijk 3.404 studenten bij het Rijk aan een stagetraject. Ten opzichte van 2020 daalde het aantal stages met 2,6 procent.

Onder leiding van het ministerie van BZK ontwikkelen we rijksbreed beleid om de instroom van studenten en starters bij de Rijksoverheid te vergroten. Het ministerie van OCW en BZK voerden met meerdere rijksorganisaties overleg om de mogelijkheden voor mbo-stagiairs binnen het Rijk te vergroten. In een rijksbreed overlegorgaan met stagecoördinatoren blijft het onderwerp 'Vergroten van het aantal stageplekken' op de agenda terugkomen. In dit overleg delen de deelnemers ook onderling successen.

Organisatieomvang



**Tabel 12 Aantal stagiairs naar opleidingsniveau**

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
mbo	1.035	876	905	601	627
hbo	1.484	1.426	1.519	1.454	1.371
wo	2.018	2.035	1.994	1.436	1.406
Opleidingsniveau onbekend	21	8	2	3	0
<b>Totaal</b>	<b>4.558</b>	<b>4.345</b>	<b>4.420</b>	<b>3.494</b>	<b>3.404</b>

Bron: P.Direkt.

### 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 een belangrijke randvoorwaarde. Het Rijk hecht waarde aan een inclusieve organisatiecultuur. Daarbij gaat het altijd om een combinatie van diversiteit én inclusie, met een goede balans tussen deze twee. Het gaat om een juiste balans in de mix van medewerkers, die tijdens hun werk ieders eigenheid respecteren en aandacht hebben voor elkaars kwaliteiten. Variatie in visies en oplossingen leidt immers tot meer creativiteit en innovatie, betere resultaten en beter beleid, in verbinding met de maatschappij. Dat is nodig, want de samenleving en de arbeidsmarkt veranderen snel.

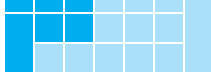
Bij een divers samengesteld personeelsbestand gaat het om de zichtbare en onzichtbare verschillen tussen alle medewerkers, en dat medewerkers deze ook durven uit te dragen. Dat zijn bijvoorbeeld verschillen in gender, opleidingsachtergrond, etnische achtergrond, leeftijd, persoonlijkheid en mensen met een arbeidsbeperking. Omdat elk ministerie verschillend is van samenstelling en daarom zijn eigen uitdagingen op het gebied van diversiteit heeft, vormt elk ministerie zijn eigen diversiteitsbeleid. Ook de inclusieve werkcultuur binnen organisatieonderdelen kan onderling verschillen. Het meten van inclusie is binnen de Rijksoverheid in ontwikkeling.

Deze ambitie vraagt om blijvende aandacht van alle ministeries en organisatieonderdelen. Daarom zet het Rijk zich blijvend in op de doorontwikkeling naar een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams.

Enkele voorbeelden van die inzet in 2021 zijn:

- Het centraal inkopen en op maat laten maken van de training 'Inclusief Werven en Selecteren'. Dit heeft als doel het werving- en selectieproces te verbeteren en (onbewuste) vooringenomenheid te verminderen. Denk bij dat laatste bijvoorbeeld aan vooroordelen over leeftijd, regio, etnische achtergrond, gender, mensen met een arbeidsbeperking of afstand tot de arbeidsmarkt.
- Het starten van twee pilotgroepen van het cross-coachingprogramma. Dit programma brengt ambitieuze medewerkers met doorgroeimogelijkheden en topmanagers samen, die zich willen verdiepen in inclusief werken. Het doel van het programma is de organisatiecultuur meer inclusief te maken.
- Het organiseren van activiteiten om jongeren te interesseren voor het Rijk als werkgever, bijvoorbeeld via stages en 'in house-dagen'.
- Het uitwisselen van kennis en ervaring op rijksniveau via periodieke bijeenkomsten en een gezamenlijk digitaal platform.
- Het doorontwikkelen en gebruiken van social return voor het creëren van banen voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit is een voortzetting van Maatwerk voor Mensen/Inkopen met Impact, in samenwerking met leveranciers (zie paragraaf 2.3).
- Het bevorderen van een inclusief werkklimaat door een beweging van Onbeperkte Denkers. Zie ook paragraaf 1.3.3.
- Het organiseren van verschillende bewustwordingsactiviteiten gedurende het jaar en in samenwerking tussen ministeries tijdens de zogenoemde 'Diversity Week'.

## Organisatieomvang



## Etniciteit

Het Rijk heeft te maken met complexe vraagstukken en maatschappelijke opgaven. Daarom is het uiterst belangrijk om goed aan te sluiten bij de breedte van de huidige maatschappij. Onderdeel daarvan is diversiteit in de etnische achtergrond van medewerkers.

Het aandeel medewerkers met een westerse migratieachtergrond<sup>5</sup> is ten opzichte van 2020 met 0,1 procentpunt gedaald naar 8,9 procent. Over de gehele linie is er een lichte, maar gestage groei in het aandeel medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond binnen het totale personeelsbestand (zie bijlage B2a, tabel 46). Deze groei is van 12,5 procent naar 13,2 procent. Er zijn relatief gezien meer niet-westerse medewerkers binnengekomen (18,7 procent niet-westers) dan er zijn weggegaan (12,7 procent niet-westers). De positieve balans tussen in- en uitstroom van het aandeel medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond is al een aantal jaren stabiel (zie bijlage B2a, tabel 44 en 45).

Het aandeel medewerkers met een migratieachtergrond in de schalen 10 tot en met 13 steeg bij niet-westers ten opzichte van 2020 met 0,9 procentpunt naar 9,8 procent. Het aandeel daalde bij westers met 0,1 procentpunt naar 9,0 procent. Het aandeel rijksmedewerkers met een migratieachtergrond in de hoogste schalen stijgt minder hard en is een blijvend aandachtspunt. In de schalen 14-16 steeg het aandeel licht naar 3,6 procent niet-westers (een stijging van 0,3 procentpunt niet-westers ten opzichte van 2020), en 8,3 procent westers (een daling van 0,3 procentpunt ten opzichte van 2020). In de schalen 17+ steeg het aandeel van rijksmedewerkers met niet-westerse migratieachtergrond met 1,2 procentpunt te opzichte van 2020 (van 0,7 naar 1,9 procent). Het aandeel met een westerse migratieachtergrond daalde met 0,3 procentpunten (van 10,5 naar 10,2 procent). Zie bijlage B2a.



## Banenaafspraken voor mensen met een arbeidsbeperking

Het Rijk realiseert stapsgewijs ongeveer vijfduizend structurele banen voor de doelgroep van de banenaafspraken op 1 januari 2024. Deze uit het Sociaal Akkoord 2013 afgeleide doelstelling komt overeen met het jaarlijks oplopende quotumpercentage dat het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) vaststelt. Voor 2021 was het quotumpercentage 2,56 procent. Het Rijk moet in zijn rol van werkgever aan de Wet banenaafspraken voldoen. Het ministerie van SZW is de verantwoordelijke wetgever. Het ministerie van BZK is voor het gehele Rijk verantwoordelijk als werkgever.

### Doelstelling

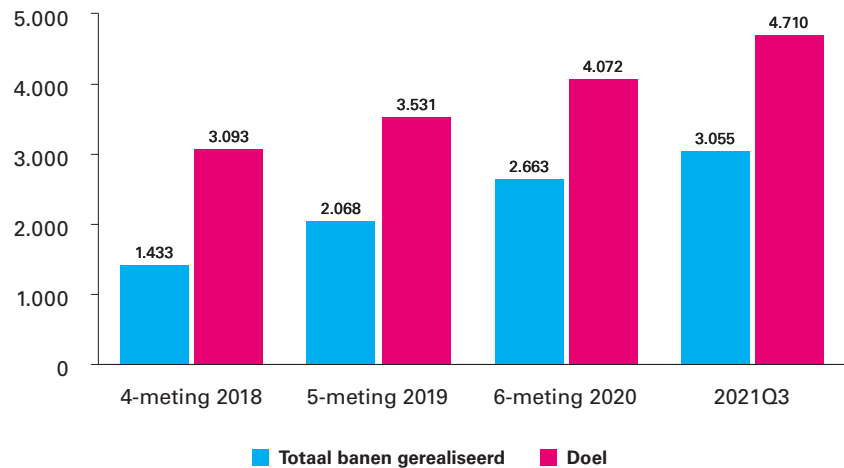
Doelstelling 2024: 25.000 banen overheidsbreed (ongeveer 5.000 voor het Rijk).

Doelstelling 2021: voor het derde kwartaal: 4.710 banen (voor het Rijk).

<sup>5</sup> Een persoon heeft een westerse migratieachtergrond als zij/hij of een van de ouders in Europa (exclusief Turkije), Noord-Amerika of Oceanië is geboren. Ook Indonesië en Japan rekenen we tot de westerse landen. Als een persoon of een van de ouders in een ander land is geboren, heeft deze persoon volgens de definitie van het CBS een niet-westerse migratieachtergrond. In de loop van 2022 komt een nieuwe definitie.



**Figuur 14 Aantal voltijdsbanen van 25,5 uur voor medewerkers onder de Wet banenafpraak <sup>1</sup>**



<sup>1</sup> De jaarmeting over 2021 is nog niet bekend; daarom wordt de stand van Q3 genomen.

Bron: P-Direkt, UWV, Binnenwerk, contractpartijen, ministeries.

### Toelichting ontwikkeling

Op het moment van schrijven van de JBR zijn de cijfers over het vierde kwartaal van 2021 nog niet bekend. Om toch een beeld van de voortgang te geven, zijn de cijfers van het derde kwartaal weergegeven. De doelstelling voor het derde kwartaal van 2021 is niet behaald. Hiervoor is geen eenduidige verklaring te geven. De rijksorganisaties zijn zeer divers in de aard van hun werkzaamheden. Hierdoor is het voor sommige organisaties makkelijker om banen te realiseren dan voor andere. Een goed voorbeeld is het Nationaal Archief, dat veel archiefassistenten nodig heeft. Hier kunnen veel medewerkers onder de Wet banenafpraak (WBA) op mbo2/3-niveau op worden ingezet. Kijken we bijvoorbeeld naar DJI, dan kunnen zij op de plekken waar met gedetineerden wordt gewerkt vrijwel geen WBA-kandidaten inzetten door extra regels en restricties. De door de coronapandemie ingegeven thuiswerkplicht maakte het in 2021 voor bepaalde functies lastig om nieuw personeel goed in te werken. Door het verplichte thuiswerken sinds maart 2020 konden bij RWS meerdere onder de WBA aangenomen medewerkers niet worden ingewerkt, omdat dat inwerken op de werkplek moest gebeuren. Een deel van de medewerkers onder de Wet banenafpraak heeft ook na de inwerkperiode begeleiding nodig. Dat is in een thuiswerksituatie moeilijker te organiseren dan op de werkplek. Daarnaast kunnen belemmerende factoren meespelen, zoals de houding van leidinggevenden en teams over medewerkers met een arbeidsbeperking. Of tijdelijkheid van de financiering en uitstroom, bijvoorbeeld omdat mensen ervaren dat carrièreperspectief ontbreekt, het werk niet bij de persoon past of mensen zich niet thuis voelen binnen de organisatie. Het is niet duidelijk of en hoe er van deze belemmerende factoren sprake is. Het vorige kabinet verklaarde het voorgenomen Breed Offensief controversieel. Het Breed Offensief is een brede agenda van het ministerie van SZW om de arbeidsmarktkansen voor mensen met een arbeidsbeperking te vergroten. Wel bleef het voornemen om de werking van de banenafpraak eenvoudiger te maken en daarmee te verbeteren. De ministeries spraken af

dat zij zich extra gaan inspannen om alsnog vóór 1 januari 2024 het quotum te behalen. Dit gebeurde mede naar aanleiding van de motie Stoffer/Gijs van Dijk.<sup>6</sup> De Tweede Kamer is hierover op 20 december 2021 geïnformeerd<sup>7</sup>.

#### Activiteiten 2021

- Het viersporenbeleid dat in de Werkagenda banenafspraken Rijk staat beschreven, is ook in 2021 voortgezet.
  - Spoor 1 betreft de realisatie van individuele plaatsingen in gecreëerde (jobcarving, functiecreatie) en in bestaande functies.
  - Spoor 2 voorziet in groepsplaatsingen; de realisatie van de plaatsingen gebeurt via een gemandateerd werkgever Binnenwerk.
  - Spoor 3 realiseert banen via het inkoopdomein<sup>8</sup>.
  - Spoor 4 creëert banen door samen te werken met andere publieke werkgevers.
- Naast het realiseren van banen besteedt het Rijk aandacht aan beeldvorming en het creëren van draagvlak voor de inclusie van mensen met een arbeidsbeperking op de werkvloer. Het project Onbepaalde Denkers dat Stichting Onbepaalde Denkers in opdracht van BZK uitvoert, vergroot de bewustwording en spoort aan tot actie. In het oog springende voorbeelden van deze activiteiten zijn:
  - de videoportretten waarin ambtenaren in alle lagen van het Rijk uitleggen waarom arbeidsparticipatie voor hen belangrijk is.
  - de Onbepaalde Denkers Erkenningen die rijkscollega's krijgen, die zich op een onderscheidende manier hebben ingezet om arbeidsparticipatie te bevorderen. Meer informatie hierover staat op [rijksoverheid.onbepaaldedenkers.nl](http://rijksoverheid.onbepaaldedenkers.nl).
- Ook is gekeken naar de toegankelijkheid van de digitale werkplek:
  - Binnen de rijksbrede implementatie van Office 365 (die gefaseerd wordt ingevoerd voor eind 2022), krijgen de eisen voor toegankelijkheid brede aandacht.
  - Het P-Direktportaal en het Rijksportaal zijn aangepast en het is gebleken dat deze nog onvoldoende toegankelijk zijn voor niet-generieke gebruikers. Onderzocht wordt hoe dit te verbeteren.

#### Definitie en omvang

Onder de banenafspraken verstaan we de wettelijke verplichting om banen te realiseren voor mensen die zijn opgenomen in het doelgroepenregister. Onder arbeidsparticipatie en daarmee het realiseren van instroom van medewerkers met een arbeidsbeperking verstaan we het streven naar het verkleinen van de arbeidsongelijkheid tussen mensen met en zonder arbeidsbeperking.

De omvang is de realisatie van de banenafspraken. Er zijn ook mensen met een arbeidsbeperking die niet onder de banenafspraken vallen. Baancreatie voor deze groep speelt mede door het VN-verdrag 'Rechten van personen met een handicap' wel, maar valt hier buiten de scope.

<sup>6</sup> Kamerstukken II 2020/21, 35570-SV, nr. 67.

<sup>7</sup> Kamerstukken II 2021/22, 34352, nr. 229.

<sup>8</sup> Banen gerealiseerd via inkoop kunnen we niet monitoren en worden dus niet geteld. Ze zijn daarom niet meegenomen in de cijfers in dit document.

## 1.2.4 Bij het Rijk staat de mens centraal

Bij het Rijk staat de mens centraal. Mensen met al hun unieke eigenschappen, vaardigheden en talenten stellen ons in staat succesvol te zijn bij het realiseren van de maatschappelijke opgaven. Door de mens centraal te stellen, sluit het Rijk aan bij de verschillende behoeften die medewerkers hebben over hoeveel en waar ze willen werken, de loopbaan die ze willen doorlopen en de manier waarop zij werk en privé combineren. Ook de overgang naar hybride werken sluit hierop aan. De combinatie van kunnen werken op kantoor, thuis of elders stelt medewerkers in staat om hun wensen en behoeften voor werk en privé flexibel op elkaar af te stemmen. Medewerkers hebben meer autonomie om bewust te kunnen kiezen waar en wanneer ze werken en hoe zij hun werk doen. Dit stimuleert de eigen regie en verhoogt de werktevredenheid. In 2021 is besloten<sup>9</sup> dat deze werkwijze het uitgangspunt wordt, zodra de thuiswerkmaatregelen van het kabinet vanwege het coronavirus vervallen.

### Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie

Ook in 2021 beïnvloedden de coronamaatregelen het werk van rijksambtenaren. Thuiswerken was het grootste deel van het jaar nog steeds de norm voor velen. Anderen deden hun werk soms onder lastige omstandigheden op verschillende locaties in het land. Tegelijkertijd was 2021 een jaar waarin werkgever Rijk en vakbonden (partijen) zich voorbereidden op een toekomst met hybride werken.

Op 11 november 2021 sloten partijen een akkoord voor een nieuwe cao die zich voor een groot deel richt op de overgang naar hybride werken. Deze [cao](#) geldt van 1 januari 2021 tot en met 31 maart 2022.

Partijen bieden faciliteiten om op een verantwoorde manier thuis te werken. Zo zorgt de werkgever ervoor dat werknemers kunnen beschikken over de noodzakelijke arbo-voorzieningen voor hun thuiswerkplek. Deze arbo-voorzieningen zijn in overeenstemming met de Groepsondernemingsraad Rijk (GOR Rijk) uitgewerkt. Daarnaast vergoedt de werkgever een keer in de vijf jaar maximaal 750 euro voor de kosten van meubilering en stoffering van de thuiswerkplek. Werknemers kunnen deze vergoeding in die vijf jaar fiscaalvriendelijk aanvullen met 750 euro van hun Individueel Keuzebudget (IKB) voor uitgaven aan meubilering en stoffering van hun thuiswerkplek. Naast een eenmalige thuiswerkvergoeding voor 2021 is per 1 januari 2022 een thuiswerkvergoeding afgesproken van 2 euro netto per thuiswerkdag. Ook is afgesproken dat het recht op onbereikbaarheid in de cao komt te staan.

Verder is per 1 juli 2021 een loonsverhoging van 2,0 procent afgesproken en een eenmalige uitkering van 300 euro. Werknemers met een aanvullende vaste toelage onregelmatige dienst of een aanvullende toelage voor personenchauffeurs kregen in 2021 een eenmalig bedrag van 450 euro. Daarnaast komen de schoonmakers bij de Rijks schoonmaakorganisatie (RSO) in het Functiegebouw Rijk en het Loongebouw Rijk te staan.

Er zijn ook cao-afspraken gemaakt op het gebied van integriteit. Afgesproken is dat er per 1 januari 2022 een grondslag in de cao komt die een periodieke Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) mogelijk maakt. Decentraal kan in het personeelsreglement komen te staan dat er voor

<sup>9</sup> Kamerstukken II 2021/22, 35925-VII, nr. 51.



bepaalde functies iedere vier jaar een nieuwe VOG-aanvraag en overhandiging van een VOG nodig zijn. De introductie van de periodieke VOG is onderdeel van het bredere integriteitsbeleid op Rijks- en decentraal-niveau. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt om de cao aan te passen aan de Europese richtlijn die klokkenluiders beter gaat beschermen. Deze richtlijn staat binnenkort in de Nederlandse wetgeving.

### 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 opgavegericht werken. Door de toegenomen complexiteit en omvang van (grensoverstijgende) opgaven, verwacht het Rijk dat medewerkers meebewegen met de veranderende vragen en behoeften waarmee het Rijk in aanraking komt. Daarbij moet een goede balans bestaan tussen stabiliteit (capaciteit voor reguliere werkzaamheden) en flexibiliteit (capaciteit voor (rijks)brede opgaven). Net als in het jaar 2020 toonde het Rijk in 2021 een hoge mate van flexibiliteit en wendbaarheid. Door de COVID-19-crisis vonden (noodgedwongen) verschuivingen in werk plaats. Redenen hiervoor zijn andere prioriteiten, het wegvallen van capaciteit, maar ook extra en ander werk door de crisis.

Om de flexibele inzet van personele capaciteit structureel te verbeteren, zijn in 2021 rijksbrede maatregelen rondom detacheringen en flexconcepten bepaald. De maatregelen voor detacheringen richten zich vooral op de duur en de verrekening. Zoals het werken met gesloten beurzen voor detacheringen korter dan drie maanden en verrekenen bij detacheringen langer dan drie maanden met maximale termijn tot een jaar. De maximale detachingsduur van 1 jaar uit het SPB 2025 blijft gehandhaafd. Bij werkzaamheden voor een langere periode neemt de inlenende organisatie de medewerker over. Voor uitzonderingen moet uitdrukkelijk 'comply or explain' worden toegepast. De maatregelen rondom flexconcepten gaan onder meer over het stimuleren van de uitbreiding van bestaande flexpools. Ook gaan ze over het oprichten van nieuwe pools voor breed inzetbare generalisten die met hun kennis niet goed bij de huidige flexpools aansluiten. De invoering van de maatregelen moet nog vorm krijgen.

#### **Ambtelijk vakmanschap**

Het programma 'Ambtelijk Vakmanschap & Grenzeloos Samenwerken' (AV&GS) wil alle rijksambtenaren bewustmaken van de invloed van hun handelen op mens en maatschappij. Ze moeten de waarden van het Rijk voor ogen hebben en gebruiken in moeilijkste dilemma's. In de kern gaat het hierbij om het bevorderen van werken vanuit vertrouwen, de maatschappelijke opgave, dienstbaarheid, legitimiteit, verantwoordelijkheid, verantwoording en professionaliteit. Dit rijksbrede programma versterkt de ambities van de departementale organisatie-ontwikkelprogramma's. Ook helpt het complexe opgaven verder in de samenwerking en het voeren van de dialoog. Daarnaast sluit het aan bij andere rijksbrede programma's, zoals 'Werken aan Uitvoering', 'Rijksprogramma voor Duurzaam Digitale Informatiehuishouding' (RDDI) en 'Open op Orde'. Het programma duurt vijf jaar.

Het afgelopen jaar is aan de volgende opgaven gewerkt:

- *Referentie en inspiratie*  
Er is een 'Gids Ambtelijk Vakmanschap' opgesteld, die als referentie en inspiratie dient en een overzicht van gemeenschappelijke principes en waarden geeft. Het voortdurend aanvullen van deze gids gebeurt op een interactieve manier.

- *Bewustzijn, samen betekenis geven*  
Samen met het A&O-fonds Rijk zijn dialoogsessies over loyale tegenspraak gegeven. Loyale tegenspraak betekent dat tegenspreken begint bij de individuele ambtenaar die loyaal aan de publieke zaak en vanuit zijn ambtelijke professionaliteit en persoonlijke waarden zorgen of problemen wil melden. Ook is er aan tools gewerkt om loyale tegenspraak op de werkvloer makkelijker bespreekbaar te maken. Daarnaast zijn verschillende Rijksoverheidsonderdelen een gespreksronde over Ambtelijk Vakmanschap gestart.
- *Opleidingen*  
De Interdepartementale Groep Leren & Ontwikkelen (IGLO) heeft gewerkt aan een pakket van nieuwe leerinterventies op het gebied van Grenzeloos en opgavegericht samenwerken in de dagelijkse werkpraktijk.
- *Leiderschap*  
Eind september 2021 vond het ABD-symposium plaats. Grenzeloos samenwerken en ambtelijk vakmanschap stond hierbij centraal. Daarnaast werd een 'Week van de samenwerking' gehouden. Hierin werd rijksbreed aandacht gevraagd voor het hoe en waarom van samenwerken.
- *Koppeling met de praktijk van de rijksambtenaar*  
Het is niet makkelijk om vanuit een opgave te werken. In 2021 is een koppeling gemaakt met een interdepartementale/interbestuurlijke opgave in de praktijk. Dit leverde een rapportage op met aanbevelingen waarmee nieuwe opgaven hun voordeel kunnen doen. Er zijn twee webinars over 'Actieve Openbaarmaking' gehouden. Deze zijn gehouden om te zien hoe de afgesproken veranderingen in de praktijk uitpakken en medewerkers met eventuele dilemma's omgaan.

### 1.2.6 Werknemers bij het Rijk ontwikkelen zich permanent

Permanente ontwikkeling is belangrijk voor het huidige en toekomstige functioneren van het Rijk en zijn medewerkers. Een goed leerklimaat zorgt ervoor dat rijksmedewerkers op korte en lange termijn inzetbaar blijven. Ook vergroot het hun carrièremogelijkheden. Het Rijk behoudt en versterkt hiermee zijn positie als aantrekkelijke werkgever.

#### Leren en ontwikkelen

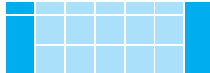
Ook dit verslagjaar hadden de coronacrisis en de thuiswerksituatie een belangrijke invloed op het leren en ontwikkelen bij het Rijk. Veel trainingen en cursussen vonden online plaats. Bij wijze van uitzondering en met toestemming van het ministerie vonden fysiek alleen bedrijfs cruciale trainingen plaats waarvoor geen online variant mogelijk was. Voor medewerkers was er een breed online aanbod. Inclusief onderwerpen die in de thuiswerksituatie extra relevant zijn, zoals leidinggeven op afstand, samenwerken op afstand, en dergelijke. Ook informeel leren bleek erg belangrijk. Door van elkaar en op de werkplek te leren, zijn medewerkers aan de slag gegaan met onderwerpen als Werken met videoconferencing, tools en online brainstormtools. Ook intervisie en coaching vonden voor een groot deel online plaats.

In 2021 is onderzoek verricht naar de door het Rijk aan medewerkers geboden randvoorwaarden om te kunnen leren en ontwikkelen. Daarbij is onder meer gekeken naar de randvoorwaarden geld, rendement, tijd,

communicatie, ondersteuning en leercultuur. Uit dit onderzoek<sup>10</sup> komen meerdere aanknopingspunten naar voren om leren en ontwikkelen binnen het Rijk verder te brengen. Vervolgacties worden in kaart gebracht.

Het gemiddelde bedrag aan scholing en opleiding (per medewerker, per arbeidsjaar) is vergelijkbaar met 2020. Vermoedelijk houdt de daling sinds 2019 verband met COVID-19-maatregelen en de thuiswerksituatie, waarbij fysieke opleidingen niet zijn doorgegaan of naar een later moment zijn verplaatst.

Organisatieomvang\*



Tabel 13 Bedragen besteed aan scholing en opleiding in gemiddeld bedrag per arbeidsjaar

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Totaal	€ 1.472	€ 1.576	€ 1.730	€ 1.308	€ 1.410

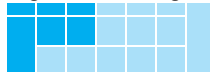
\* Uitzonderingen organisatieomvang: cijfers Rechtspraak zijn niet beschikbaar

Bron: PDirekt, inventarisatie.

### 1.2.7 Bij het Rijk staat de werkbeleving voorop

Als werkgever wil de sector Rijk een werkomgeving bieden met een open cultuur waarin medewerkers gezond en veilig hun werk kunnen doen en vitaal zijn. De verzuimcijfers laten een stijging zien ten opzichte van het voorgaande jaar. De grootste stijging was zichtbaar in het najaar van 2021, met een onderbreking in de kerstvakantieperiode. Het is aannemelijk dat deze stijging samenhangt met de ontwikkeling van het COVID-19-virus.

Organisatieomvang



Tabel 14 Ziekteverzuim voortschrijdend jaargemiddelde

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Ziekteverzuim Rijk	5,4%	5,7%	5,6%	5,3%	5,5%
CBS > 100 medewerkers	4,9%	5,2%	5,2%	5,4%	5,5%

Bron: PDirekt, CBS.

In het afgelopen COVID-19-jaar lag de focus op het veilig op locatie kunnen blijven werken in vitale functies, zoals in penitentiaire inrichtingen. De maatregelen om besmetting te voorkomen, staan in de Rijksbrede Richtlijnen COVID-19. Ook zijn ze in departementale Risico Inventarisatie & Evaluaties (RI&E's) en pandplannen opgenomen. Daarbij was het kabinetsbeleid altijd leidend. Daarnaast heeft de werkgever noodzakelijke voorzieningen beschikbaar gesteld aan de grote groep medewerkers die vanuit huis moest werken. Medewerkers kregen daarbij ondersteuning bij het ergonomisch inrichten van de thuiswerkplek. Ook kregen ze aanwijzingen over het belang van een goede werkhouding en voldoende beweging.

Bedrijfszorg heeft in 2021 in een beschouwing de belangrijkste voordelen en nadelen van het thuiswerken (verandering in de context van werk) beschreven, die zijn waargenomen bij de verschillende klantorganisaties. Hieruit blijkt dat velen het samenwerken met collega's, de sociale contacten en ondersteuningsmogelijkheden missen. Dit heeft een negatieve invloed op de mentale gezondheid en op het werkplezier.

In 2021 richtte de rijksbrede aandacht zich op het versterken van vitaliteit bij medewerkers en teams binnen het Rijk. Er ligt nu een rijksbrede visie en ambitie, zodat ministeries op een uniforme manier met vitaliteit aan de slag

<sup>10</sup> ICTU (2021, maart), Randvoorwaarden Leren en Ontwikkelen bij het Rijk.

gaan als vast onderdeel van het eigen HR-beleid. Rijksbreed zijn daarnaast interventies ontwikkeld om mentale klachten te voorkomen. Ook zijn rijksbrede interventies ontwikkeld voor psychische kwetsbaarheid, en ondersteuning bij het stoppen met roken.

In 2021 startte het Rijk ook met de voorbereiding op het hybride werken. Vanuit het oogpunt van preventie en gezondheid is in beeld gebracht wat er moet gebeuren om ook dan gezond en veilig te kunnen werken. De actiepunten die daaruit volgden, werken we in 2022 verder uit. Het gaat bijvoorbeeld om ondersteuning bij het inrichten van een structurele thuiswerkplek. Maar ook om een afwegingskader in het geval medewerkers die afhankelijk zijn van specifieke voorzieningen of werkomgevingen. We denken na hoe we dit organiseren wanneer we op verschillende locaties werken.

### **Integriteit**

Mensen zijn voor veel zaken afhankelijk van de overheid. Zij moeten daarom op de overheid kunnen vertrouwen. Dat maakt integriteit een belangrijk uitgangspunt voor het professioneel handelen van rijksambtenaren. Integriteit is namelijk verbonden met alles wat de overheid doet. En dus ook met het vertrouwen dat de samenleving in de overheid heeft. Daarom blijft integriteit als onderdeel van ambtelijk vakmanschap een belangrijk onderwerp.

### **Integriteitsmanagement**

Met integriteitsmanagement bedoelen we: alles wat een organisatie doet om integer te zijn en te blijven. Daarbij is het belangrijk dat er aandacht is voor het veilig kunnen bespreken van zaken die medewerkers niet goed vinden gaan, waarover ze twijfels hebben, of waarvan ze wakker liggen. Het is belangrijk om elkaar te kunnen aanspreken op niet-integer gedrag en medewerkers moeten kwesties makkelijk en veilig kunnen melden.

#### **Resultaten 2021:**

- Voor bepaalde groepen werknemers kan herhaaldelijk om een VOG worden gevraagd. Dat staat in de cao Rijk 2022. De werkgever en vakbonden spreken samen af voor welke functies dit geldt en leggen dit vast in het personeelsreglement. Doel van deze handeling is om de kans op niet-integer gedrag te verkleinen.
- In 2021 is een app gemaakt voor de Gedragscode Integriteit Rijk (GIR) app. Hiermee zien medewerkers wat er in de gedragscode staat. Ook verschijnt er bij gebruik van de app regelmatig een praktijkvoorbeeld van een lastige situatie waarbij de medewerker wordt gevraagd wat hij/zij in dat geval zou doen. Daarna volgt een advies hoe te handelen. De taal in de app is omgezet in begrijpelijke taal (taalniveau B1), zodat bijna iedereen de app kan gebruiken. De app staat in de reguliere app-stores en is daarmee ook buiten de Rijksoverheid beschikbaar.
- Elk jaar organiseert de Rijksoverheid de 'Week van integriteit'. Thema in 2021 was: 'Dilemma! Wat zou jij doen?' Het gaat om het veilig kunnen bespreken van integriteitsdilemma's (lastige situaties in het werk). Dit keer konden ook medewerkers van buiten de Rijksoverheid aan sommige onderdelen meedoen. Meer dan 3.000 medewerkers uit de Rijksoverheid, gemeenten en andere organisaties namen deel aan in totaal 25 sessies.
- Om de sociale veiligheid binnen de Rijksoverheid te vergroten, zijn in 2021 meerdere workshops gegeven. Dit gebeurde in kleine groepen met een in eigen kring opgeleide gespreksleider. Deelnemers deelden

ervaringen, steunden en adviseerden elkaar hoe ze met lastige situatie kunnen omgaan en op welke manier zij deze situaties bespreekbaar kunnen maken.

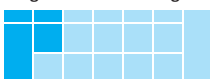
- De Tweede Kamer is geïnformeerd over het voorkomen en tegengaan van discriminatie en racisme binnen de Rijksoverheid. De brief<sup>11</sup> gaat in op de mogelijkheden om discriminatie en racisme te melden, op het aantal meldingen en het versterken van de aanpak van discriminatie en racisme.

### Meldingen van integriteitsschendingen

Het aantal gemelde vermoedelijke integriteitsschendingen daalde in 2021 van 392 naar 286. Die daling komt voor een groot deel door meldingen over 'Ongepaste gedragingen in de privésfeer'. Aannemelijk is dat het thuiswerken van grote invloed is geweest op het aantal vermoedelijke en aangetoonde schendingen. Vanwege de coronabeperkingen werkten de medewerkers sinds maart 2020 voornamelijk thuis. Medewerkers gingen minder naar buiten en waren minder zichtbaar. Voor de vermoedelijke schendingen is dat effect al zichtbaar in 2020 en dit zet zich door in de cijfers over 2021. Voor de aangetoonde schendingen is er een vergelijkbaar beeld en zien we vooral een daling in de cijfers van 2021. Dit komt door de doorlooptijd van de afhandeling van meldingen. Het gaat hier om het aantal integriteitsschendingen dat in het jaar 2021 is afgedaan. Zie bijlage B2a voor een overzicht van de vermoedelijke en aangetoonde integriteitsschendingen over de jaren 2017-2021.

Het aantal in 2021 aangetoonde integriteitsschendingen daalde van 505 naar 405. De daling zit voornamelijk in de categorieën 'Ongepaste gedragingen in de privésfeer' en 'Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels'.

Organisatieomvang

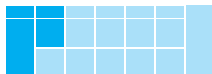


Tabel 15 Aantal vermoedelijke integriteitsschendingen naar type

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Financiële schendingen (in de zakelijke sfeer)	48	59	44	28	25
Misbruik positie en belangenverstremgeling	46	43	55	28	29
Lekken en misbruik en/of achterhouden van en/of ongeoorloofd omgaan met informatie	76	68	46	51	47
Ongepaste communicatie <sup>1</sup>	–	22	24	7	18
Misbruik bevoegdheden	22	24	12	12	4
Misbruik geweldsbevoegdheid	3	5	2	3	5
Ongewenste omgangsvormen	146	143	76	42	41
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	291	260	141	86	74
Ongepaste gedragingen in privé-sfeer	170	191	186	135	43
<b>Totaal</b>	<b>802</b>	<b>815</b>	<b>586</b>	<b>392</b>	<b>286</b>
Misstanden volgens klokkenluidersregeling	1	2	3	0	0

<sup>1</sup> Het aantal ongepaste communicaties is pas vanaf 2018 gemeten.  
Bron: Inventarisatie.

<sup>11</sup> Kamerstukken II 2021/22, 30950, nr. 280.



Tabel 16 Aantal aangetoonde integriteitsschendingen naar type

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Financiële schendingen (in de zakelijke sfeer)	28	33	33	27	21
Misbruik positie en belangenverstrengeling	21	23	29	21	12
Lekken en misbruik en/of achterhouden van en/of ongeoorloofd omgaan met informatie	45	46	39	50	42
Ongepaste communicatie <sup>1</sup>	–	17	15	12	29
Misbruik bevoegdheden	10	18	11	11	7
Misbruik geweldsbevoegdheid	5	4	5	11	9
Ongewenste omgangsvormen	71	57	84	55	79
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	186	181	185	181	144
Ongepaste gedragingen in privé-sfeer	119	146	169	137	62
<b>Totaal</b>	<b>485</b>	<b>525</b>	<b>570</b>	<b>505</b>	<b>405</b>
Misstanden volgens klokkenluidersregeling	0	2	0	1	0

<sup>1</sup> Het aantal ongepaste communicaties is pas vanaf 2018 gemeten.  
Bron: Inventarisatie.

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

#### Leiderschap bij de Rijksoverheid

Leidinggevenden bij de Rijksoverheid moeten flexibel zijn en snel en goed inspelen op de veranderende opgaven waarvoor de overheid staat. Tegelijkertijd verwachten we van leidinggevenden dat ze een coachende en verbindende rol spelen naar hun eigen medewerkers en het team. Leidinggeven is drastisch veranderd sinds de coronacrisis in 2020 uitbrak en thuiswerken bij de Rijksoverheid de norm werd. Ook in 2021 zorgde de COVID-19-pandemie op alle niveaus voor grote uitdagingen. Niet alleen inhoudelijk, maar ook in de manier van werken. Binnen de Rijksoverheid zijn verschillende maatregelen getroffen om leidinggevenden toe te rusten bij het leidinggeven op afstand. Belangrijke speerpunten zijn daarbij: sturen op resultaat en vanuit vertrouwen. Maar ook: de sociale samenhang binnen het team, begeleiding van nieuwe medewerkers en het bevorderen van de vitaliteit van medewerkers.

Leidinggevenden vervullen een sleutelrol bij de overgang naar het hybride werken als nieuwe werkwijze van de Rijksoverheid. In 2021 zijn binnen de organisaties teamgesprekken opgestart. Daarin verkennen leidinggevenden en teamleden hoe zij samen invulling willen geven aan hun hybride werkweek en hierover onderling afspraken maken. De Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR) heeft een gespreksleidraad en medewerkeren teamcanvas ontwikkeld om deze gesprekken te ondersteunen.

#### Bureau Algemene Bestuursdienst (ABD)

Bureau Algemene Bestuursdienst is de Management Developmentorganisatie van het Rijk en Defensie. Het Bureau biedt een ontwikkelaanbod op het gebied van leiderschaps- en talentontwikkeling voor ambtenaren in de top van de Rijksoverheid. Ook ondersteunt het bureau de werving en selectie voor functies van de Algemene Bestuursdienst.

De ABD wil bijdragen aan de kwaliteit van de Rijksoverheid. De ABD wil dat bereiken door samen met ministeries te zorgen voor een goede match tussen de topambtenaar, de opgave waarvoor de organisatie staat en het team waarin hij of zij werkt. De ABD bestaat uit lijnmanagers en bepaalde

project- en programmamanagers bij het Rijk in schaal 15 en hoger. De ABD is onderverdeeld in drie groepen en bestond op 31 december 2021 uit 1.770 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.

### **Ontwikkeling stelsel van de ABD**

Op 15 januari 2021 is de Tweede Kamer geïnformeerd over het rapport '[Kwaliteit van mobiliteit. De werking van de Algemene Bestuursdienst \(ABD\)](#)' dat de Universiteit van Utrecht (USBO) heeft uitgevoerd. Op 9 december 2021 is de Tweede Kamer geïnformeerd over de concrete uitvoering en realisatie van alle aangekondigde maatregelen naar aanleiding van de kabinetsreactie bij het ABD-rapport<sup>12</sup>.

De genomen maatregelen geven invulling aan de aanbevelingen uit het USBO-rapport. Er wordt meer aandacht besteed aan continuïteit in de ambtelijk top, en de transparantie en zichtbaarheid van de ABD worden vergroot. Ook is er een grotere strategische bijdrage aan het versterken van kwaliteit binnen de Rijksoverheid. Daarnaast wordt gewerkt aan andere communicatievormen om de verbinding met de buitenwereld structureler vorm te geven. Denk hierbij aan een sterkere samenwerking met de wetenschap en internationale kennispartners en het organiseren van meer dialoog met burgers, politiek en media.

### **De weg naar een nieuwe visie op publiek leiderschap**

In 2019 is begonnen met het herijken van de bestaande visie op publiek leiderschap uit 2016. Deze visie uit 2016 was gericht op het (top)management van de Rijksoverheid en vormde een leidraad in werving en selectie voor de ABD-doelgroep. Daarnaast was deze visie de basis van leer- en ontwikkelprogramma's voor de ABD. Veel van de ministeries stoelden hun departementale visies op leiderschap op deze rijksbrede ABD-visie. Voor het ontwikkelen van een nieuwe visie in 2021 is nauw samengewerkt met alle ministeries. Ook zijn gesprekken gevoerd met ongeveer 300 gesprekspartners binnen en buiten de Rijksoverheid over (top)ambtelijk leiderschap. Het Leiden Leadership Centre (Universiteit Leiden) werkt als wetenschappelijk partner mee aan de visie met empirisch onderzoek en literatuuronderzoek. In het kader van zichtbaarheid en openheid is een openbare webpagina 'op weg naar een nieuwe visie op publiek leiderschap' gecreëerd. Hier staat informatie op over de totstandkoming en stukken die tot het uiteindelijke kompas leidden. Op de [webpagina](#) staat ook de nieuwe visie: 'Kompas voor publiek leiderschap - visie op wenselijke leiderschapsrichtingen'.

### **Werving en selectie**

Bureau ABD begeleidt jaarlijks een groot aantal wervings- en selectieprocedures. Dit leidde in 2021 tot 342 nieuwe ABD-benoemingen. Gemiddeld kwam 18 procent van de benoemde personen van buiten het Rijk. Ongeveer

<sup>12</sup> [Kamerstukken II 2020/21, 31490, nr.295.](#)

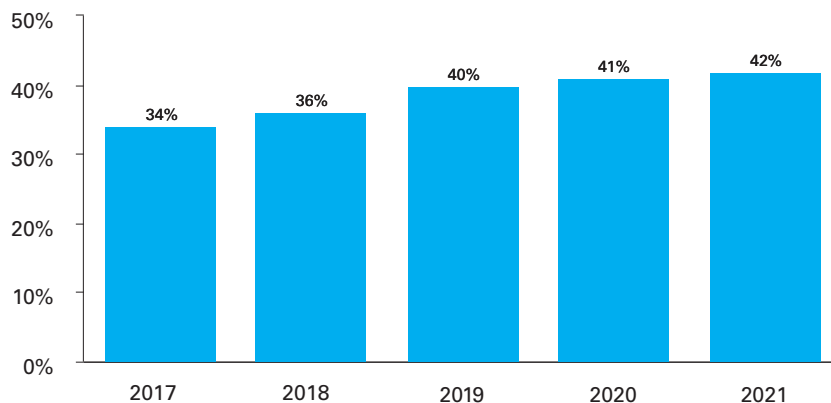
35 procent betrof doorstroom van een ABD-functie naar een andere functie. 129 mensen hebben een ABD-functie verlaten voor een functie buiten de ABD. De gemiddelde functieduur bij vertrek uit de functie in 2021 was 4,7 jaar.

### Gevarieerd personeelsbestand ABD

De Rijksoverheid streeft naar een breed, divers personeelsbeleid. Dit geldt dus ook voor de ambtelijke top. Het aandeel vrouwen dat een topfunctie binnen de Rijksoverheid bekleedt, groeit gestaag. In 2021 was 42 procent vrouw, ten opzichte van 41 procent in 2020. Zie ook bijlage B2a.



**Figuur 15 Aandeel vrouwen in de ABD**



Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.

### Topformatie

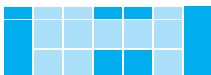
Conform het Coördinatiebesluit 'Organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen Rijksdienst' stellen de ministeries in overeenstemming met de minister van BZK de formatie van functies in de schalen 16 en hoger vast. Het Kader Topstructuur en Topfuncties Rijk 2017 en het Kader Functie gebouw Rijk (FGR)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

Uit de cijfers over 2020 wordt duidelijk dat de topformatie een iets groter aantal topfunctionarissen telt. De stijging bedraagt 2,8 procent ten opzichte van 2019. De stijging komt vooral door het grote aantal (33) PM-functies (functies waarvan het niveau nog niet definitief is bepaald). In november 2021 stelde de staatssecretaris van BZK de topformatie van de ministeries vast per 31 december 2020. In totaal betrof het 959 topfuncties.

Het aantal topfuncties ontwikkelde zich de afgelopen vijf jaar als volgt:



Organisatieomvang\*



Tabel 17 Aantal rijksambtenaren in topfuncties

Jaar	2017 exclusief correcties en tijdelijke functies eerdere jaren	2017 inclusief correcties en tijdelijke functies	2017 inclusief Postennet, correcties en tijdelijke functies	2018 <sup>1</sup>	2019	2020 <sup>2</sup>
Aantal Rijksambtenaren	794	832	926	943	933	959

1 Vanaf 2018 worden de cijfers inclusief Postennet BZ, eventuele correcties, tijdelijke functies (24 maanden of langer) en functies waarvan het niveau nog niet definitief is bepaald, weergegeven

2 De cijfers over 2020 zijn inclusief 33 functies waarvan het niveau nog niet definitief is bepaald.

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

Bron: P.Direkt.

Politieke en maatschappelijke ontwikkelingen als stikstof, ondermijning, COVID-19 en het POK-rapport in 2020 vormen aanleiding tot het instellen van nieuwe topfuncties (schaal 19 en daaronder). Ook vergroten ze de topstructuur van ministeries.

Als we deze cijfers afzetten tegen de ontwikkelingen in het totaal aantal rijksambtenaren in 2020, met een stijging van ruim 5 procent in het totaal aantal rijksambtenaren, dan steeg de topformatie met 2,8 procent dus minder sterk dan het personeelsbestand van het Rijk.

## 2 DUURZAAMHEID IN DE BEDRIJFSVOERING

### 2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de verduurzaming van de rijksbedrijfsvoering: een bedrijfsvoering met een balans tussen ecologische, sociale en economische belangen. We proberen bijvoorbeeld ons energieverbruik zoveel mogelijk te verduurzamen en onze spullen zo duurzaam mogelijk in te kopen. Ook passen steeds meer ministeries het principe van 'zero-emissie-tenzij' toe bij de aanschaf van civiele dienstauto's.

We zien de vraag naar grondstoffen wereldwijd toenemen. Daarom werken we samen met andere organisaties om zuiniger en slimmer met grondstoffen om te gaan. De Rijksoverheid wil in 2030 50 procent minder grondstoffen gebruiken en in 2050 volledig circulair zijn. Een circulaire economie gebruikt grondstoffen opnieuw en zorgt voor minder uitstoot van broeikasgassen. Zo dragen we bij aan de afspraken uit het [Akkoord van Parijs](#) (2015) en het nationaal Klimaatakkoord (2019).

Energie besparen en sneller overgaan op duurzame energie maakt Nederland en Europa minder afhankelijk van fossiele brandstoffen en draagt bovendien bij aan de klimaatdoelen. Het kabinet zet in om het energieverbruik van de Rijksoverheid sneller terug te dringen en zet via de energietransitie in op versnellen van inzet van duurzame gasvormige brandstoffen (groene waterstof en groen gas), energie-efficiëntie en andere alternatieve energiebronnen.

Het kabinet heeft 3 doelen gesteld om de Nederlandse economie zo snel mogelijk circulair te maken:

1. Bestaande productieprocessen maken efficiënter gebruik van grondstoffen, zodat er minder grondstoffen nodig zijn. Grondstoffen zijn bijvoorbeeld nodig voor eten, elektrische apparaten, bouwen en kleding.
2. Wanneer er nieuwe grondstoffen nodig zijn, gebruiken we zoveel mogelijk duurzame grondstoffen. Zo hoeft Nederland minder vervuilende bronnen te gebruiken. Bovendien is het beter voor het milieu.
3. Nieuwe productiemethodes ontwikkelen en nieuwe producten circulair ontwerpen.

In het rijksbrede programma '[Circulaire Economie](#)' staat wat nodig is voor een circulair Nederland in 2050. De Rijksoverheid werkt uit hoe deze doelen een onderdeel kunnen worden van de bedrijfsvoering.

Het verduurzamen van de bedrijfsvoering van de Rijksoverheid richt zich niet alleen op verkleinen van de eigen voetafdruk. De Rijksoverheid wil ook andere overheden inspireren en helpen om te verduurzamen.

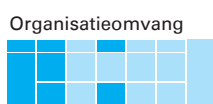
In dit hoofdstuk vertellen we over de voortgang op 13 doelen voor een duurzame bedrijfsvoering van het Rijk. Deze doelen zijn volgens het hoofdstuk 'Een voorbeeldrol voor de Rijksoverheid', in het Klimaatakkoord en onze inkoopstrategie 'Inkopen met Impact'<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Kamerstukken II 2019/20, 30196, nr. 679.

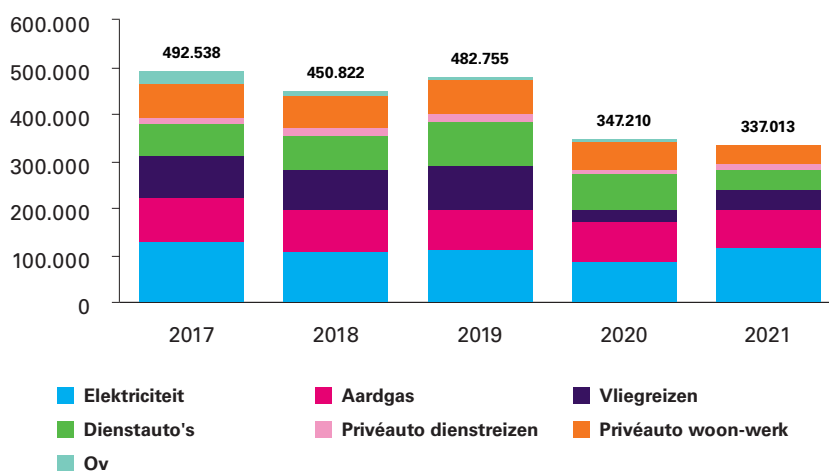
## 2.2 Een klimaatneutrale bedrijfsvoering

De Rijksoverheid werkt aan een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030. De strategie is gericht op het verlagen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot, het overschakelen op hernieuwbare bronnen en overgebleven CO<sub>2</sub>-uitstoot compenseren. De insteek is om CO<sub>2</sub>-compensatie zoveel mogelijk te voorkomen, zodat er daadwerkelijke verduurzaming in de bedrijfsvoering plaatsvindt.

In deze rapportage rapporteren we aan de hand van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder methodiek (deze gebruikt de lijst emissiefactoren op [www.co2emissiefactoren.nl](http://www.co2emissiefactoren.nl)). Op de volgende pagina staat een verdere toelichting van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder.



Figuur 16 Uitstoot Rijksbedrijfsvoering<sup>1</sup> in ton CO<sub>2</sub>



<sup>1</sup> Omdat het energieverbruik van een deel van de rijksportefeuille niet bekend is, wordt het energieverbruik geëxtrapoleerd. Inzet van het Rijksvastgoedbedrijf is om in 2022 de accuraatheid van het energieverbruik (verder) te verbeteren. Met terugwerkende kracht is de uitstoot Rijksbedrijfsvoering in ton CO<sub>2</sub> aangepast aan de methodiek van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder. Het gasverbruik is inclusief warmte. Het onderscheid tussen gas- en warmteverbruik is niet bekend bij Rijksvastgoedbedrijf. Op dit moment is de energiebron van de stadswarmte netwerken voor een groot deel ook nog aardgas. Er is gerekend met de emissiefactor voor aardgas.

Bron: Inventarisatie.

Ook in 2021 daalde de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot van de Rijksbedrijfsvoering. Om in 2030 een klimaatneutrale bedrijfsvoering te halen, zijn er tussendoelen afgesproken op de volgende thema's:

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

In de volgende paragrafen werken we deze thema's verder uit.

### Naleving Wet Milieubeheer

In kader van het Activiteitenbesluit milieubeheer (Wet Milieubeheer) is de Rijksoverheid verplicht om alle energiebesparende maatregelen met een terugverdientijd van 5 jaar of minder, uit te voeren. Dit is de

energiebesparingsplicht. De informatieplicht ingevolge het Activiteitenbesluit stelt dat per 4 jaar over de voortgang wordt gerapporteerd. Het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) heeft geen tussentijdse stand van zaken over de uitvoering van de erkende maatregelen, anders dan al in de [Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2020](#) (p.42) staat. In 2023 is het eerstvolgende meetmoment.

### CO<sub>2</sub>-Prestatieladder

Om beter inzicht en grip te krijgen in de eigen energiestromen en CO<sub>2</sub>-uitstoot, besloten de ministeries in 2021 om met de [CO<sub>2</sub>-Prestatieladder](#) aan de slag te gaan. Dit is een CO<sub>2</sub>-managementsysteem dat helpt om CO<sub>2</sub> te verminderen via gerichte acties. Ook monitoren we hiermee of we op de goede weg zijn richting een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030. De ministeries van en Infrastructuur en Waterstaat (IenW), Economische Zaken en Klimaat (EZK), Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) zijn al gecertificeerd voor de CO<sub>2</sub>-Prestatieladder.



### 2.2.1 Energieverbruik rijkskantoren

Een deel van de energie die we gebruiken, komt van fossiele brandstoffen: aardolie, aardgas en kolen. 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

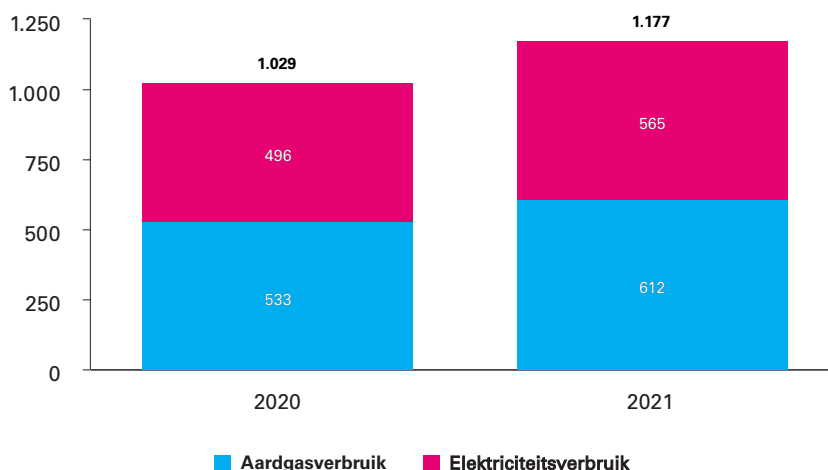
Doelstelling 2030: In 2030 is het energieverbruik van de rijkskantoren in vergelijking met 2008 met 50 procent verminderd.

Doelstelling 2021: Er is voor 2021 geen tussendoelstelling bepaald.

Organisatieomvang



Figuur 17 Energieverbruik rijkskantoren in terajoules<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Omdat het energieverbruik van een deel van de kantoren niet bekend is, wordt het verbruik geëxtrapoleerd. Inzet van het Rijksvastgoedbedrijf is om in 2022 de accuraatheid van het energieverbruik (verder) te verbeteren. Het gasverbruik is inclusief warmte. Het onderscheid tussen gas- en warmteverbruik is niet bekend bij Rijksvastgoedbedrijf. Op dit moment is de energiebron van de stadswarmte netwerken voor een groot deel ook nog aardgas.  
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

## Ontwikkeling

De doelstelling moet geactualiseerd te worden. Het Rijksvastgoedbedrijf kan vanaf 2008 niet het energieverbruik van de rijkskantoren vaststellen.

### Activiteiten 2021

Twee jaar geleden is er een Routekaart voor een CO<sub>2</sub>-neutrale rijkskantorenvorraad gemaakt. Naast CO<sub>2</sub>-neutrale rijkskantoren in 2050, moeten we ons ook richten op circulariteit, klimaatadaptief bouwen en het stimuleren van biodiversiteit in en rondom onze gebouwen<sup>14</sup>. Het Rijk breidt daarom deze routekaart uit, zodat ze 'natuurlijke momenten' in de levensduur van gebouwen kan gebruiken voor meer duurzame aanpassingen. Denk aan vervanging van dakbekleding, isolatie, zonnepanelen of energieneutrale installaties. Al die thema's komen in de tweede versie van de routekaart te staan. De Routekaart 2.0 stellen we in 2022 vast.

### Definitie en omvang

Het standaard energieverbruik van een gebouw is de hoeveelheid energie die jaarlijks nodig is voor verwarming, gebouwkoeling, de productie van warm tapwater, ventilatie en verlichting. Dit is inclusief apparatuur dat deel uitmaakt van de klimaat- en verlichtingsinstallaties. De berekening gaat uit van het gemiddelde Nederlandse klimaat, een gemiddelde bezettingsgraad van het gebouw en een gemiddeld gebruikersgedrag. De weergave van het energieverbruik is in terajoules.



### 2.2.2 Gasverbruik

Verwarming vindt in Nederland sinds de vondst van de aardgasbellen in Groningen plaats op basis van verbranding van aardgas. Om met succes de energietransitie door te gaan en af te komen van fossiele brandstoffen is hiervoor per pand een alternatief nodig. Omdat warmte een lokale energievorm is, is dit een grote uitdaging. Dit kan in onze panden met bijvoorbeeld warmtepompen als oplossing. Maar ook met regionale oplossingen, zoals stadswarmte op basis van geothermie.

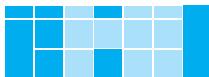
### Doelstelling

Doelstelling 2030: Het gasverbruik van het Rijk is in vergelijking met 2019 met 30 procent gedaald.

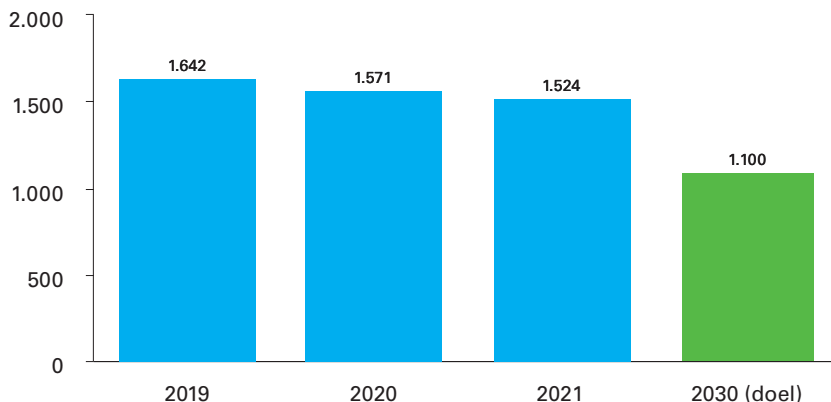
Doelstelling 2021: Er is geen tussendoelstelling voor 2021 vastgesteld.

<sup>14</sup> Het integreren van kansen voor natuur in en rondom gebouwen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan nestkasten en holten voor vleermuizen, naast groen op en tegen het gebouw. De gebouwde omgeving zorgt namelijk voor een groot deel voor het verdwijnen van de biodiversiteit. Wegen versnipperen landschappen. En we ontwikkelen gebouwen vaak - zonder slechte bedoelingen - zonder rekening te houden met de ecosystemen waarvan ze deel uitmaken.

Organisatieomvang\*



Figuur 18 Aardgasverbruik in terajoules <sup>1</sup>



<sup>1</sup> Omdat het aardgasverbruik van een deel van de gebouwen niet bekend is, wordt het verbruik geëxtrapoleerd. Inzet van het Rijksvastgoedbedrijf is om in 2022 de accuraatheid van het energieverbruik (verder) te verbeteren. Het gasverbruik is inclusief warmte. Het onderscheid tussen gas- en warmteverbruik is niet bekend bij Rijksvastgoedbedrijf. Op dit moment is de energiebron van de stadswarmte netwerken voor een groot deel ook nog aardgas. Omdat het referentiejaar van de doelstelling 2019 is, zijn de jaren 2017 en 2018 niet weergegeven.

\* 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.

### Ontwikkeling

De doelstelling loopt tot 2030. We zien de afgelopen paar jaar een daling van het aardgasverbruik. Van 1.571 terajoules in 2020 naar 1.524 terajoules in 2021. Er zijn geen jaarlijkse tussendoelen bepaald. De daling van het gasverbruik is onder meer het gevolg van ingezet duurzaamheidsbeleid, op basis van de [Routekaart stelsel kantoren](#).

#### Activiteiten 2021

Aan de routekaart voor rijkskantoren is toegevoegd dat bij nieuwbouw of grote renovatie, een kantoor van het aardgasnet wordt afgesloten. Zo begon het Rijksvastgoedbedrijf in 2021 met de inrichting van het rijkskantoor aan de Fellenoord 15 in Eindhoven. Het gebouw heeft geen aansluiting op het aardgasnet en krijgt energie door warmte- en koudeopslag en zonnepanelen. Daarnaast wordt met slimme sensoren de klimaat- en verlichtingsinstallatie geregeld. Deze intelligente data-infrastructuur zorgt voor een lager energieverbruik.

#### Definitie en omvang

Het betreft het gasverbruik van de rijksgebouwen in m<sup>3</sup> omgezet naar terajoules.



### 2.2.3 Hernieuwbare elektriciteit binnen het Rijk

Op weg naar 2050 vraagt het begrenzen van de klimaatverandering een CO<sub>2</sub>-vrij elektriciteitssysteem. Deze transitie is onderdeel van de omslag naar een circulaire, CO<sub>2</sub>-vrije economie en samenleving. Een CO<sub>2</sub>-vrij elektriciteitssysteem betekent onder meer dat we bestaande fossiele bronnen van elektriciteit vervangen door hernieuwbare bronnen. In het Klimaatakkoord heeft de Rijksoverheid voor zichzelf als doel gesteld dat de elektriciteit die de Rijksoverheid gebruikt in 2030 100 procent hernieuwbaar is. Hernieuwbare elektriciteit is elektriciteit die uit natuurlijke bronnen komt en voortdurend wordt aangevuld. Dat gebeurt met windturbines op zee, op land en met zonnepanelen op daken en in zonneparken.

## Doelstelling

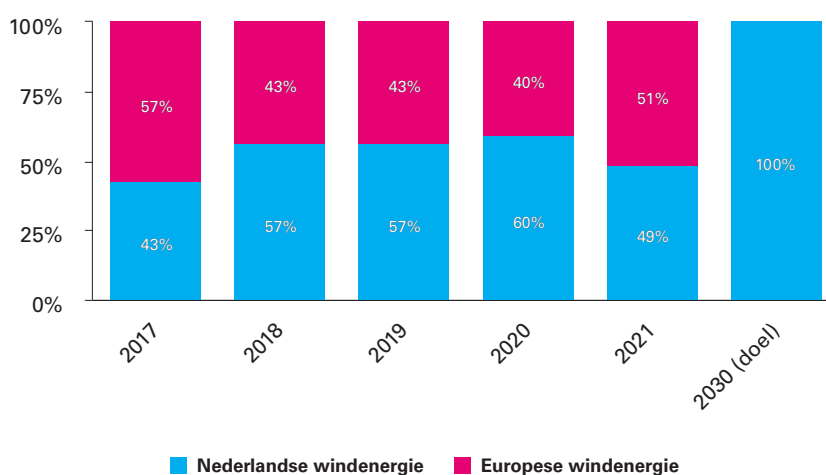
**Doelstelling 2030:** In het Klimaatakkoord is afgesproken ernaar te streven dat 100 procent van het totale elektriciteitsverbruik door de Rijksoverheid in 2030 uit hernieuwbare elektriciteit bestaat. Verder is door de lidstaten van de Europese Unie (EU) afgesproken dat in 2030 minimaal 32 procent van de in de EU opgewekte energie (elektriciteit, gas en warmte) duurzaam moet zijn opgewekt.

**Doelstelling 2021:** Er is geen tussendoelstelling vastgesteld voor 2021.

Organisatieomvang\*



**Figuur 19 Aandeel hernieuwbare electriciteit**



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

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

## Ontwikkeling

Het Rijk koopt 100 procent groene stroom opgewekt door wind in (de afgelopen vijf jaar), maar daarvan komt een deel (51 procent) uit Europese windenergie. Het doel is dat het aandeel Nederlandse windenergie in 2030 100 procent is, bij voorkeur opgewekt op rijksgronden.

Het percentage Nederlandse hernieuwbare elektriciteit daalde ten opzichte van het voorgaande jaar. Dit kwam door de krappe markt voor Nederlandse GvO's<sup>15</sup> en de daarbij horende hogere prijzen. Naast het Rijk kozen meer afnemers voor Europese windenergie.

## Activiteiten 2021

- Van de ingekochte hernieuwbare energie, willen we dat uiterlijk 2050 deze bij voorkeur opgewekt is op rijksgronden. In dit licht is onder meer in 2019 het testprogramma 'Hernieuwbare energie op rijksgrond' van start gegaan. In dit programma werken het Rijksvastgoedbedrijf, Rijkswaterstaat en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) samen. Ze zetten gezamenlijk rijksgrond in voor het opwekken van groene energie. Het programma loopt tot 2023. Het programma heeft als doel om via 10 verschillende pilotprojecten kennis en ervaring op te doen.

<sup>15</sup> GvO is de afkorting voor Garantie van Oorsprong. Bij de productie van hernieuwbare elektriciteit wordt voor elk megawattuur (MWh) een GvO aangemaakt. GvO's moeten bewijzen dat de geleverde energie daadwerkelijk duurzaam is opgewekt.

- De opgedane lessen van de afgelopen twee jaar zijn begin 2021 samengevoegd in het document 'Leerervaringen 2020'. De leerervaringen zijn bedoeld voor iedereen die geïnteresseerd is in de energietransitie en voor wie te maken heeft met energieprojecten op rijksgrond. Het document gaat in op een aantal inhoudelijke thema's en licht ervaringen toe op het gebied van projectaanpak, financiën en de samenwerking tussen verschillende overheden.
- Deze kennis en ervaringen zijn gelijk toegepast in de praktijk. Zo is bij een openbare inschrijving voor een zonnepark naast de A28, de gunningsprocedure gebruikt die in het pilotprogramma is ontwikkeld. Verder vormen de geleerde lessen de basis voor de bredere inzet van rijksgrond voor de energietransitie, via het programma 'Opwek van Energie op Rijksvastgoed' (OER). Dit rijksbrede programma heeft als doel om mogelijk geschikte locaties voor het opwekken van groene energie te onderzoeken en voor 2030 minimaal 40 hiervan waar te maken.

### Definitie en omvang

Hernieuwbare elektriciteit is energie uit natuurlijke bronnen, die constant worden aangevuld. Dit is bijvoorbeeld energie uit wind en zon. In lijn met de CO<sub>2</sub>-prestatieladder rekenen we Europese wind niet mee in de vermindering van CO<sub>2</sub>. De reden daarvoor is dat de inkoop van buitenlandse groene stroom Garanties van Oorsprong (GvO's) in de praktijk in Nederland niet voor een toename van de productie van groene stroom zorgt.

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



### 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. Onder hernieuwbaar gas vallen soorten gas die zijn opgewekt uit hernieuwbare bronnen. Dit betekent dat de grondstoffen van het gas snel te 'vernieuwen' zijn, zoals gft, houtsnippers of mest. Anders dan fossiele brandstoffen raken deze hernieuwbare grondstoffen niet op.

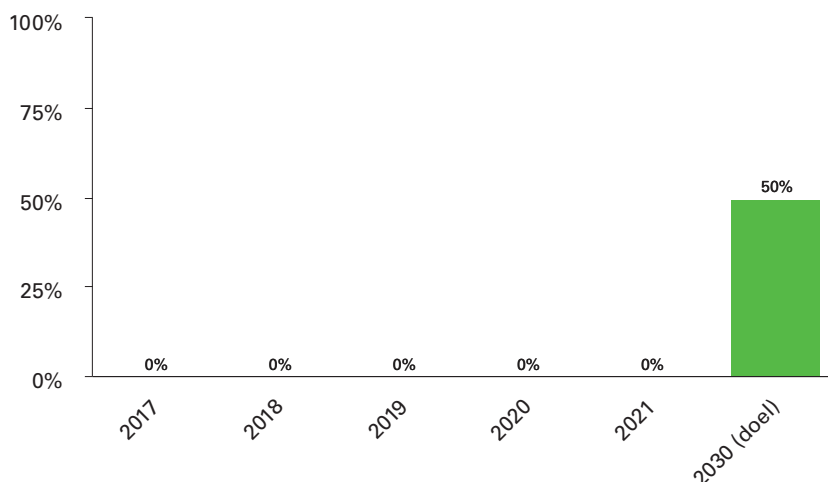
#### Doelstelling

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

Doelstelling 2021: Er is geen tussendoelstelling vastgesteld voor 2021.



**Figuur 20 Aandeel hernieuwbaar gas**



Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

### Ontwikkeling

Duurzame inkoop van hernieuwbaar gas is op dit moment bijna niet mogelijk, omdat er weinig hernieuwbaar gas wordt gemaakt. Vanaf 2023 koopt het Rijksvastgoedbedrijf een klein deel duurzaam gas in. In de jaren daarna gaat dit volume langzaam omhoog. Hiervoor moet de duurzame gasproductie wel toenemen.

### Activiteiten 2021

Er vonden dit jaar geen belangrijke activiteiten plaats. Het Rijk heeft op dit moment nog geen toegang tot hernieuwbaar gas.

### 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, zoals GFT, houtsnippers of mest.

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



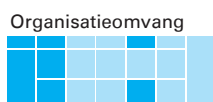
### 2.2.5 Het energielabel van rijkskantoren

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

### Doelstelling

- A. In 2030 hebben rijkskantoren gemiddeld energielabel A.
- B. In 2023 hebben rijkskantoren minimaal energielabel C.
- C. Voor de rijkskantoren van het Rijk zelf streeft het Rijk naar gemiddeld label B in 2023.

Doelstelling 2021: Er is geen tussendoelstelling vastgesteld voor 2021.

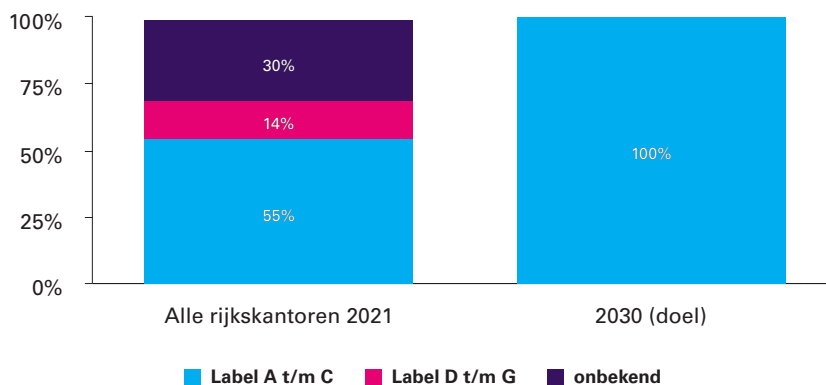


Tabel 18 A. Gemiddeld energielabel (alle rijkskantoren)

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021	2030 (doel)
Energielabel	D	C	B	B	A	A
Energie Index (EI)	1,42	1,21	1,05	1,07	0,93	

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Figuur 21 B. Aandeel kantoorobjecten per energielabel (alle rijkskantoren)



Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Tabel 19 C. Gemiddeld energielabel (kantoren in eigendom)

Energielabel	2021	2030 (doel)
Gemiddeld energielabel	B	B
Energie Index (EI)	1,11	

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Bovenstaande figuren gaan over het aantal rijkskantoren. In de bijlagen staan de labels over de vierkante meters van de rijkskantoren. Zie figuur 45 in de bijlage B2b voor 'Aandeel m<sup>2</sup> bvo per energielabel (alle rijkskantoren)'.

### Ontwikkeling

Om de energiezuinigheid van een bestaand pand weer te geven, maken we gebruik van de Energie-Index (EI). Met deze uitgebreide opname is een nauwkeurige bepaling van de energieprestatie van een pand te berekenen. Hoe lager de index, hoe beter de energieprestatie van een pand. Vervolgens is op basis van de Energie-Index het energielabel bepaald.

#### Ontwikkeling doel A

De gemiddelde Energie-Indexwaarde voor rijkskantoren ligt op 0,93. Dit is een verbetering in score in vergelijking met 2020, toen de EI-waarde 1,07 was. Het gemiddelde energielabel is hiermee van gemiddeld label B naar gemiddeld label A gegaan. Het doel van gemiddeld label A voor 2030 is hiermee behaald.

#### Ontwikkeling doel B

Een groot gedeelte van de panden waarvan het label inzichtelijk is heeft minimaal label C. Van 15 procent van de panden is bekend dat zij hier nog niet aan voldoen. Om de opgave te realiseren zijn er, mede op basis van de Routekaart stelsel kantoren, per regio Masterplannen voor rijkskantoren ontwikkeld. Deze zijn deels al uitgevoerd of worden tot 2023 verder uitgevoerd.

### *Ontwikkeling doel C*

In 2021 is het gemiddelde label van de rijkskantoren - in eigendom - label B. Hiermee is het tussendoel voor 2023 behaald.

Voor een relatief groot deel van de rijkskantoren (30 procent) is het energielabel onbekend. Dit komt doordat het toekennen van een energielabel door het Rijksvastgoedbedrijf gebeurt op basis van een postcode-huisnummercombinatie. Echter, bij het Rijk zijn sommige kantoren, met verschillend energielabel, gekoppeld aan dezelfde postcode-huisnummercombinatie. Hierdoor is het eenduidig toekennen van een energielabel aan zo'n kantoor niet mogelijk. Het Rijksvastgoedbedrijf werkt aan een nieuwe administratieve koppeling op basis van diverse registraties (waaronder BAG en EP-Online), waardoor het aandeel kantoren waarvan het energielabel bekend is, zal toenemen.

#### **Activiteiten 2021**

In 2021 zijn diverse activiteiten gestart:

- de verdere ontwikkeling van routekaarten voor de verduurzaming van de rijksvastgoedportefeuille;
- het uitvoeren van energiebesparende maatregelen;
- het verbeteren van de informatievoorziening rondom de labels voor de gebouwenvoorraad.

Daarnaast vinden de volgende activiteiten doorlopend plaats:

- het gebruik van ledverlichting in kantoren;
- het verbeteren van klimaatinstallaties;
- het gebruikmaken van hernieuwbare warmte (bijvoorbeeld via warmtekoeldeopslaginstallaties in combinatie met warmtepompen);
- het verbeteren van de isolatie van rijksgebouwen;
- het plaatsen van zonnepanelen.

#### **Definitie en omvang**

De Energie-Index (EI) en het energielabel (labels A tot en met G) laten zien wat de energieprestatie van de rijksgebouwen is.

Onder de Rijksbedrijfsvoering vallen alle ondersteunende activiteiten die ervoor zorgen dat het Rijk zijn taken kan uitvoeren. De bedrijfsvoering van zelfstandige bestuursorganen, militaire gebouwen, middelen en operaties van het ministerie van Defensie en het bouwen aan infrastructuur door Rijkswaterstaat vallen niet hieronder. De doelstelling geldt alleen voor de kantoren van het Rijk.

Een deel van de gegevens zijn nog onbekend. Het afmelden van energielabels gaat op basis van een postcode-huisnummercombinatie naar BAG-verblijfsobject-id in 2018. Dit levert niet voor alle situaties een eenduidige koppeling op. Op dit moment wordt op basis van diverse systemen een koppeling gebouwd die eraan bijdraagt dat het percentage panden met energielabel groeit. Hierdoor blijven enkel die panden over waarvoor daadwerkelijk nog een energielabel nodig is.



## 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 4 overheidsdatacenters (ODC's). Door minder datacenters te gebruiken en ervoor te zorgen dat de ODC's energie-efficiënt zijn, besparen we energie.

Organisatieomvang

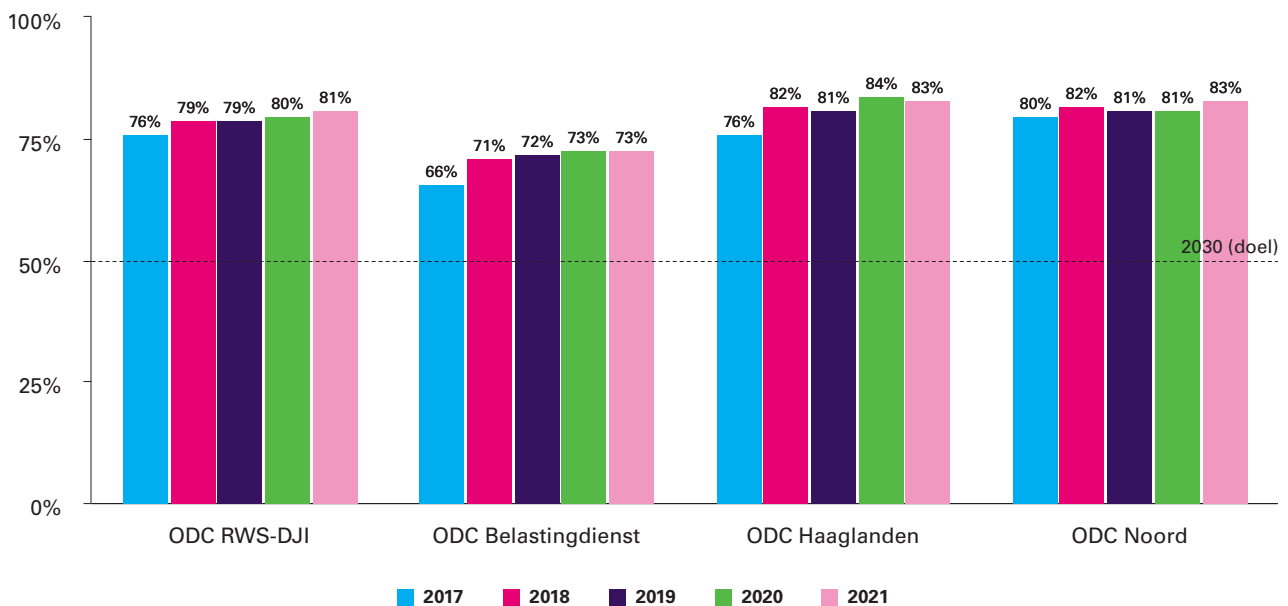


### Doelstelling

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

Doelstelling 2021: Er is geen tussendoelstelling vastgesteld voor 2021.

Figuur 22 Waarde Data Center Infrastructure (DCiE) per ODC



Bron: Inventarisatie.

### Ontwikkeling

Alle ODC's behalen jaarlijks een hogere DCiE-waarde dan het doel van 50 procent. Er zijn geen jaarlijkse tussendoelen bepaald.

### Activiteiten 2021

- In 2021 zijn de winnaars van de aanbesteding 'Rijksoverheid Aanbesteding voor Datacenters 2021' (Road2021) bekendgemaakt. Het Inkoopuitvoeringscentrum Noord (IUC-Noord) van het ministerie van OCW maakte de selectie bekend. De opdracht is het leveren van datacenter-, netwerk-, en beveiligingstechnologie en bijbehorende dienstverlening voor vooral het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV). Het contract duurt drie jaar, met de mogelijkheid om één jaar te verlengen. In deze aanbesteding speelde duurzaamheid een belangrijke rol.
- Het Rijk verwacht van zijn leveranciers dat zij bijdragen aan het doel om in 2030 klimaatneutraal te zijn. Dit betekent voor datacenters dat in 2030 alle hardware en netwerken moeten voldoen aan

*Energy Star*-eisen. Ook moeten ze energie-efficiënte hardware en netwerken inkopen. Verder moet de verhouding tussen het energieverbruik van de ICT-apparatuur en het totale energieverbruik van het datacenter minimaal 50 procent zijn.

### Definitie en omvang

De Datacenter infrastructure Efficiency (DCiE) is het verhoudingsgetal dat bestaat uit het jaarlijkse elektriciteitsgebruik van de IT-apparatuur, gedeeld door het jaarlijkse elektriciteitsgebruik voor het gehele datacenter. Dit getal geeft weer welk deel van de gebruikte energie de IT-apparatuur gebruikt. Een hogere waarde betekent een betere datacenter-efficiency.



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

De Rijksoverheid wil het zakelijke verkeer van alle rijksambtenaren verduurzamen. De Rijksoverheid is sinds 2019 aangesloten bij 'Anders Reizen'. Het idee is dat de ministeries hiermee zelf aan de slag gaan. Als hulpmiddel is de maatregelenmatrix 'Anders Reizen' gemaakt. Dit getallenschema bestaat uit 25 verschillende acties, die ministeries helpen de CO<sub>2</sub>-uitstoot binnen hun eigen ministerie te verlagen.

#### Doelstelling

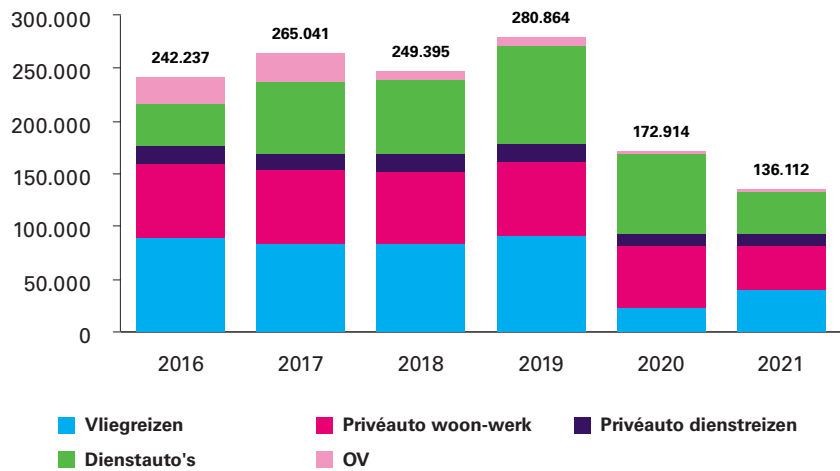
Doelstelling 2030: Het halveren van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van zakelijke mobiliteit voor 2030 in vergelijking met 2016.

Doelstelling 2021: Er is geen tussendoelstelling vastgesteld voor 2021.

Organisatieomvang\*



**Figuur 23 Uitstoot reizen naar vervoerssoort in ton CO<sub>2</sub> <sup>1</sup>**



<sup>1</sup> De uitstoot van privéauto woonwerkverkeer in 2020 is berekend op basis van een te hoog aantal kilometers in P-Direkt, doordat de kilometervergoeding in 2020 doorliep, terwijl Rijksmedewerkers vanwege de COVID-19-maatregelen thuiswerkten.

\* Uitzonderingen organisatieomvang: Defensie maakt alleen bij vliegen en wagenpark onderdeel uit van de scope. Bij de overige vervoerssoorten.

Bron: Inventarisatie.

## Ontwikkeling

In 2021 was de CO<sub>2</sub>-uitstoot van reizen binnen de Rijksoverheid nagenoeg 136.000 ton CO<sub>2</sub>. Vliegreizen, woon-werkverkeer met de auto en dienstreizen met dienstauto's veroorzaakten het grootste deel van de uitstoot. Vergeleken met 2020 is de uitstoot van vliegreizen toegenomen en de uitstoot van dienstreizen met dienstauto's juist afgenomen.

### Activiteiten 2021

- Het doel om de CO<sub>2</sub>-uitstoot van zakelijke mobiliteit voor 2030 te halveren, is bij de cao-besprekingen van het Rijk op de agenda gezet. Een aantal voorbeelden van hoe dit eruit ziet :
  - Ambtenaren kunnen een extra vergoeding van 500 euro krijgen als ze een fiets willen kopen. Ook is een pilot gestart voor een 'leenfietsregeling'.
  - Voor vliegen geldt de afspraak dat we niet meer naar bestemmingen vliegen die binnen 8 uur op een andere manier bereikbaar zijn. Naar Londen, Parijs en Berlijn gaan we dus voortaan per trein. Daarnaast moeten alle civiele auto's van het Rijk in 2028 klimaatneutraal zijn.
- Vliegreizen hebben een enorme invloed op het klimaat voor de uitstoot van broeikasgassen. Tegelijk is er door de coronacrisis veel minder gevlogen en kregen buitenlandse dienstreizen vaak een digitaal alternatief. Om een deel van deze CO<sub>2</sub>-reductie vast te houden, streven de ministeries van EZK en LNV naar structureel 25 procent minder CO<sub>2</sub>-uitstoot voor zakelijk vliegverkeer. De CO<sub>2</sub>-checklist 'Vliegreizen' helpt medewerkers duurzamere keuzes te maken.

### Definitie en omvang

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



### 2.2.8 Zero-emissie wagenpark

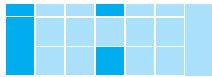
Mobiliteit levert een grote bijdrage aan de ongewenste CO<sub>2</sub>-uitstoot. Het verduurzamen van het civiele wagenpark is één van de mogelijkheden om de CO<sub>2</sub>-uitstoot van reizen tegen te gaan.

### Doelstelling

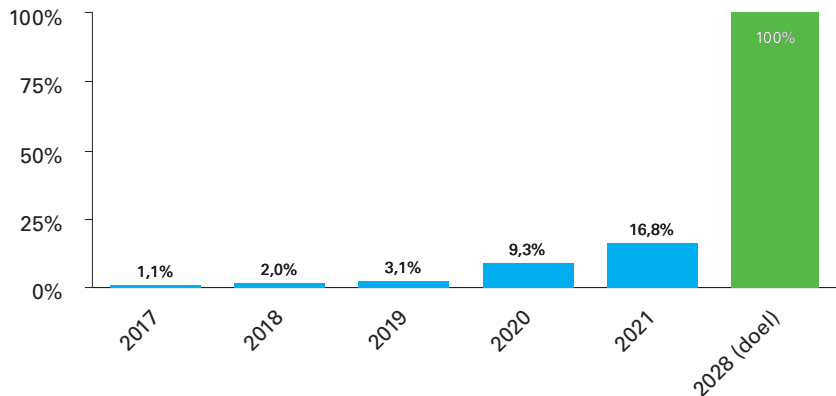
Doelstelling 2028: In het Klimaatakkoord staat het doel om een civiel rijkswagenpark te hebben dat 100 procent zero-emissie is.

Doelstelling 2021: Er is geen tussendoelstelling voor 2021 bepaald.

Organisatieomvang



**Figuur 24 Aandeel zero-emissie auto's in rijkswagenpark**



Bron: Inventarisatie.

### Ontwikkeling

In 2021 bestond 16,8 procent van het civiele wagenpark uit zero-emissievoertuigen. Ook zijn mooie stappen gemaakt om dit doel te behalen. Dit is onder meer te danken aan de vaak lagere kosten (*Total Cost of Ownership*) van een zero-emissievoertuig dan van fossiele brandstofauto's. Hierdoor kunnen ministeries versneld hun wagenpark elektrisch maken.

### Activiteiten 2021

Een aantal voorbeelden van de activiteiten in 2021:

- Steeds meer ministeries kiezen bij de aanschaf van een nieuwe autostandaard voor een zero-emissie voertuig, tenzij er een goede reden is om daarvan af te wijken. Een reden voor afwijking kan bijvoorbeeld zijn dat er voor het uitvoeren van bepaalde taken nog geen emissieloze auto's zijn.
- Om deze opdracht een extra prikkel te geven, vervangt de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) vanaf januari 2020 alle aflopende leasecontracten van ruim 1.500 dienstauto's met fossiele brandstof voor volledig elektrische auto's. Verder streeft de NVWA ernaar om in 2025 met een volledig zero-emissie wagenpark te rijden.
- Het ministerie van BZK heeft ervoor gekozen om iedere medewerker met een persoonsgebonden elektrische dienstauto voorrang te geven en laadpunten thuis te (laten) installeren.

### Definitie en omvang

Een zero-emissievoertuig is een voertuig waarvan de aandrijving geen schadelijke uitstoot voor het milieu veroorzaakt. Dit zijn bijvoorbeeld materialen als fijnstof (roet), koolwaterstoffen, koolstofmonoxide, ozon, lood en verscheidene stikstofoxiden.

De omvang van de doelstelling betreft de voertuigen van de Rijksoverheid die vallen in de categorie civiele dienstauto's. Hierbij onderscheiden we type auto's op basis van aandrijving (benzine, diesel, elektrisch, hybride, gas, brandstofcel, et cetera). Dit splitsen we uit naar het aantal feitelijk geleverde voertuigen en het aantal daadwerkelijk bestelde voertuigen.

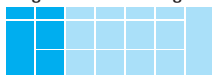
## 2.3 Sociale bedrijfsvoering

Het verduurzamen van Nederland is het hoofdthema van het kabinet. De Rijksoverheid draagt via haar bedrijfsvoering daaraan bij door duurzaamheid centraal te stellen. Zo wil de Rijksoverheid niet alleen het milieu, maar ook de mens positief beïnvloeden. Om dat geen vrijblijvende toezegging te laten zijn, heeft de Rijksoverheid haar doelen voor de eigen organisatie vastgelegd in de Inkoopstrategie en de banenafpraak.

- Een van de hoofddoelen sociale bedrijfsvoering van het Rijk is het stimuleren van arbeidsparticipatie, door onder meer 5.000 participatiebanen te creëren (1.500 via het inkoopdomein).
- In paragraaf 1.2.3 van deze rapportage staat de verantwoording van de doelgroep onder Wet banenafpraak.



Organisatieomvang



### 2.3.1 Arbeidsparticipatie via inkoop

In het sociaal akkoord van 11 april 2013 spraken het kabinet, werkgevers en werknemers af dat ze bij reguliere werkgevers banen gaan creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit gaat over 125.000 extra banen (in vergelijking met de peildatum 1 januari 2013). De Rijksoverheid moet samen met leveranciers en dienstverleners in het inkoopdomein/social return in de periode 2015-2023 1.500 banen creëren (op een totaal van 25.000 tot 2026).

#### Banen in samenwerking met leveranciers en dienstverleners in het inkoopdomein

Sinds 1 januari 2018 werken HR en Inkoop bij het Rijk samen met leveranciers en dienstverleners, aan nieuwe, creatieve manieren om mensen bij het Rijk of andere werkgevers aan werk te helpen. Dit gaat via inkoopcontracten en social return. Social return heeft als doel mensen met een arbeidsbeperking of afstand tot de arbeidsmarkt op een duurzame en kwalitatieve manier aan het werk te krijgen. Het Rijk geeft hier invulling aan door:

- Aanvullende afspraken te maken met leveranciers over de inzet van mensen met een arbeidsbeperking in contracten.
- De inkoopkracht en de social return-verplichting van de leveranciers maximaal te gebruiken. Social return bij het Rijk is in ontwikkeling. In proeftuinen kunnen Rijksorganisaties en hun leveranciers samen verkennen hoe zij de meeste invloed hebben. Ze kijken onder meer hoe ze deze vooral tijdelijke trajecten zo kunnen inzetten dat zij tot vast werk leiden.
- Opdrachten in de markt te zetten voor sociale ondernemingen als voorbehouden opdracht.

#### Doelstelling

Doelstelling 2023: De Rijksoverheid heeft als doel ongeveer 1.500 banen via Inkoop te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit doet ze samen met leveranciers en dienstverleners in het inkoopdomein/social return in de periode 2015-2023.

Doelstelling 2021: Er is geen tussendoelstelling voor 2021 bepaald.

#### Ontwikkeling

Het monitoren van banen voor mensen met een arbeidsbeperking die via Inkoop zijn gerealiseerd, is nu nog niet mogelijk. De ontwikkeling van een monitorsysteem is een van de benoemde acties/speerpunten uit de Werkagenda.



### Activiteiten 2021

In april 2021 is de Werkagenda 'Banenafpraak Rijk 2021-2022' gepubliceerd. Deze agenda is het vervolg van die van 2019-2020. De aanleiding tot de eerste werkagenda was het Bestuurlijk Akkoord van 11 april 2019, waarin overheidssectoren beloofden zich te houden aan de banenafpraak. Met deze vernieuwde werkagenda blijft de Rijksoverheid zich inspannen om banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Ook besteedt de agenda aandacht aan de kwaliteit en duurzaamheid van banen van rijksambtenaren die al onder de Wet banenafpraak werken zijn. Denk hierbij aan het behoud en de doorstroom van medewerkers met een arbeidsbeperking.

### Definitie en omvang

De Wet werk en bijstand, de Wet sociale werkvoorziening en de Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening zijn op 1 januari 2015 vervangen door de Participatiewet. De participatiewet heeft twee doelen:

1. Zoveel mogelijk mensen met arbeidsvermogen bij voorkeur betaald aan het werk krijgen, waardoor het mogelijk is uitkeringen te schrappen of verlagen.
2. Iedereen een inkomen dat niet onder het sociaal minimum komt, ook zij die niet kunnen werken. De participatiebanen zijn bedoeld voor mensen die behoren tot de doelgroep van de Participatiewet. Het gaat hierbij om mensen die niet in staat zijn zelfstandig het minimumloon te verdienen, mensen met een Wajong-uitkering en mensen met een WSW-indicatie.

### 2.4 Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

Het Rijk wil altijd duurzaam, sociaal en innovatief inkopen. In oktober 2019 stuurde het kabinet de rijksinkoopstrategie 'Inkopen met Impact' naar de Tweede Kamer<sup>16</sup>. Daarin benadrukte het Rijk dat inkopen een krachtig middel is om de duurzame ambities van het kabinet waar te maken. De ambitie is om via Inkoop oplossingen te bieden die goed zijn voor mensen, milieu en economie in Nederland en de wereld.

Het blijft een uitdaging om duurzaamheid op te nemen in de rijksinkoop. Om dit toch voor elkaar te krijgen, zijn er doelen vastgesteld. De onderstaande paragrafen tonen aan hoe het met deze doelen staat. De eerdere paragrafen lieten zien in hoeverre het Rijk ook de gewenste duurzame effecten bereikt. Inkoop levert vaak een belangrijke bijdrage aan dat effect. Zonder een duurzame inkoopvraag is het lastig om duurzaam te zijn. Maar inkoop is geen garantie voor een duurzaam effect. Daarvoor is veel meer nodig. Denk bijvoorbeeld aan duurzaam gedrag en beheer, het tegengaan van verspilling, het aanpassen van processen en de 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 volgende thema's toe:

1. Het toepassen van maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria (MVI-criteria).
2. Het toepassen van social return bij alle passende aanbestedingen.
3. Het toepassen van Internationale Sociale Voorwaarden (ISV) bij aanbestedingen.

<sup>16</sup> Kamerstukken II 2019/20, 30196, nr. 679.



Organisatieomvang



## 2.4.1 Toepassen Maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria (MVI-criteria)

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

### Doelstelling

Doelstelling 2020 en verder: Het doel van de Rijksoverheid is om bij alle aanbestedingen in de 45 relevante productgroepen standaard MVI-criteria toe te passen. Sinds 2020 geldt dat bij minimaal 50 procent van de aanbestedingen in de toepasbare productgroepen gunning moet plaatsvinden op ambitieus of significant niveau.

### Ontwikkeling

De monitoringsystemen waren in 2021 nog niet aangepast op de inkoopstrategie en ambitieniveaus. Om toch inzicht te geven in de toepassing van de MVI-criteria geven we inzicht in hoe duurzaamheidseisen of gunningscriteria zijn toegepast. Aanbestedingen waarbij duurzame gunningscriteria zijn toegepast, zijn vaak gericht op het stimuleren van een aanbieder die het basisoniveau overstijgt. In 2021 zijn 622 aanbestedingen en of percelen<sup>17</sup> gegund binnen de relevante productgroepen. Bij 62 procent daarvan zijn eisen of gunningscriteria toegepast of een combinatie daarvan.

### Definitie en omvang

Relevante producten zijn bijvoorbeeld kantoorautomaten, bedrijfskleding en ICT-hardware (zie ook de productgroepen op [www.mvicriteria.nl](http://www.mvicriteria.nl)). De ambitieniveaus zien er zo uit:

- Met **niveau 1 'basis'** kunnen opdrachtgever en inkoper 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 markt kan dan met gunningscriteria die prestaties belonen. Het traject is uitgebreider, omdat er een beoordeling van de verschillende inschrijvingen moet plaatsvinden. De opdrachtgever moet zelf bepalen en beschrijven hoe deze gunningscriteria worden beoordeeld.
- Bij **niveau 3 'ambitieuw'** gaat het om het stimuleren van nieuwe oplossingen en innovatie om zo laag mogelijke negatieve belasting of positieve bijdrage te leveren.



Organisatieomvang



## 2.4.2 Toepassing social return

Het is de taak van de overheid om mensen die niet op eigen kracht aan werk komen, te helpen. Door perspectief te bieden op werk en inkomen, kunnen deze mensen volwaardig meedoen aan onze samenleving. Binnen het Rijk maken we dit mogelijk via social return. Deze aanpak is onderdeel van de rijksbrede inkoopstrategie 'Inkopen met Impact' om meer kansen te creëren voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Het Rijk doet

<sup>17</sup> Een aanbesteding kan opgedeeld worden in percelen. Dit betekent: 'het binnen de regels onderverdelen van een opdracht in meerdere stukken'. Uitgangspunt van de Aanbestedingswet is dat geclusterde opdrachten in principe in percelen verdeeld moeten worden. 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.

dit door perspectief te bieden op werk en inkomen. We stimuleren opdrachtgevers of verplichten ondernemers bij het verstrekken van opdrachten om kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt bij de opdracht te betrekken. De Rijksoverheid hanteert binnen haar inkoopbeleid 2 toepassingsvormen van social return. De klassieke toepassing en per 1 januari 2018 de nieuwe werkwijze: 'Maatwerk voor Mensen'. In de nieuwe werkwijze is er meer ruimte voor maatwerk, waardoor meer sociale impact mogelijk is.

### Doelstelling

Doelstelling per 1 juli 2011 en verder: 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.

### Ontwikkeling

Van de 205 aanbestedingen waarbij het social return-kader van toepassing is, is bij 50,7 procent social return ook uitgevraagd.

### Activiteiten 2021

Ook in 2021 heeft het Rijk ingezet op Maatwerk. De werkwijze 'Maatwerk voor Mensen' houdt in dat opdrachtgevers, leveranciers, inkopers, HRM-medewerkers en duurzaamheidscoördinatoren samenwerken om sociale impact te bereiken.

- In 2021 kwam de focus van 'Maatwerk voor Mensen' te liggen op het aanhaken van grote spelers, zoals grote uitvoeringsorganisaties, grote contracten en leveranciers waarmee het Rijk veel zaken doet.
- In 2021 kwam er een einde aan de geboden ondersteuning vanuit het project Maatwerk voor Mensen. Maar de werkwijze is nog steeds toepasbaar binnen een aanbesteding. Opdrachtgevers kunnen sociale impact bereiken met een proeftuin social return. Op de website [www.maatwerkvoormensen.nl](http://www.maatwerkvoormensen.nl) staan verschillende praktijkvoorbeelden van proeftuinen en succesverhalen.

### Definitie en omvang

Social return is een aanpak om meer werkgelegenheid te creëren voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Opdrachtgevers kunnen zo hun opdrachtnemers stimuleren of zelfs verplichten om kwetsbare groepen te betrekken bij de uitvoering van de opdracht. Via social return zorgen we ervoor dat de investering die we via inkoop doen - naast het 'gewone' rendement - een concrete sociale winst oplevert. In praktijk betekent dit dat er een voorwaarde, eis of wens in de aanbesteding staat om extra werk(ervarings)plaatsen voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt te realiseren.

Social return wordt toegepast bij passende aanbestedingen van werk en diensten met een loonsom van tenminste 250.000 euro (exclusief btw) en een looptijd van minstens zes maanden.



### 2.4.3 Toepassing Internationale Sociale Voorwaarden (ISV)

De toepassing van Internationale Sociale Voorwaarden maakt onderdeel uit van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen door de Rijksoverheid. Het toepassen van de ISV is verplicht bij opdrachten van de Rijksoverheid in

#### Organisatieomvang



risicosectoren met waarde groter of gelijk aan de Europese aanbestedingsdrempelwaarden. Deze voorwaarden willen bijdragen aan het uitbannen van misstanden in de inkoopketen op het gebied van arbeids- en mensenrechten.

Kern van de ISV is dat bedrijven die opereren in risicosectoren een *due diligence* naar de eigen keten moeten uitvoeren. *Due diligence* is een doorlopend proces dat bedrijven helpt risico's op het gebied van arbeids- en mensenrechten in de eigen organisatie en de bijbehorende productieketen in kaart te brengen. En vervolgens die te voorkomen, te verminderen, te herstellen en/of te compenseren. Het ISV *due diligence*-proces van een leverancier start met het uitvoeren van een risicoanalyse naar de eigen internationale keten. Dit om risico's in beeld te brengen en invulling te geven aan de wijze waarop hij omgaat met deze risico's. Op basis van deze aan de Rijksoverheid aangeleverde analyse gaat de contractmanager de dialoog aan met de leverancier. Die bespreekt met de leverancier wat de Rijksoverheid redelijkerwijs van hen mag verwachten om risico's op arbeids- en mensenrechtenschendingen in zijn/haar internationale keten te verminderen. Dit onderzoek krijgt tijdens de contractduur jaarlijks een vervolg. De 10 risicocategorieën die de Rijksoverheid voor haar inkopen heeft vastgesteld staan op de website van [PIANOo](#), het Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK).

#### Doelstelling

Sinds 1 januari 2013 zijn de Internationale Sociale Voorwaarden (ISV) van toepassing voor alle rijksopdrachten boven de Europese aanbestedingsdrempel in de risicovolle categorieën. Dit bevordert internationale arbeidsnormen en goede arbeidsomstandigheden.

#### Ontwikkeling

In 2021 is ISV toegepast in 315 aanbestedingen van de in totaal 622 aanbestedingen.

#### Activiteiten 2021

- Bij de productinkoop uit het buitenland is het niet altijd duidelijk of het productieproces voldoet aan de ISV. In het najaar van 2021 is dan ook gestart met een pilot 'Ondersteuning ISV' door [PIANOo](#). Hierbij konden aanbestedende diensten binnen het Rijk advies en praktische ondersteuning krijgen bij de toepassing van ISV in een aanbesteding. Een van de doelen van de pilot was de bekendheid met ISV binnen het Rijk vergroten. De opgedane kennis en ervaringen zijn daarom ook beschikbaar gesteld voor andere aanbestedende diensten. Dit gebeurde onder meer met praktijkvoorbeelden op de website van [PIANOo](#): [Dossier ISV](#).
- In 54 aanbestedingen staat een uitvoeringsvoorwaarde die een *due diligence*-verplichting oplegt aan opdrachtnemers. In navolging daarvan zijn in 47 aanbestedingen ook *due diligence*-rapportages ontvangen van opdrachtnemers.

#### Definitie en omvang

Het toepassen van ISV is een geïntegreerd onderdeel van het Rijksinkoopproces. ISV gaat over het bevorderen van de internationale arbeidsnormen en mensenrechten, zoals het tegengaan van dwangarbeid, slavernij, kinderarbeid en discriminatie.

## 3 INFORMATIEVOORZIENING RIJK

### 3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de informatievoorziening (IV) en ICT binnen het Rijk en de belangrijkste ontwikkelingen in 2021. De opbouw van dit hoofdstuk volgt de thema's van de I-strategie Rijk 2021-2025. Zo is een directe relatie gelegd tussen de plannen en de resultaten. In de I-strategie pakken de Chief Information Officers (CIO's) van het Rijk samen de handschoen op om de veranderkracht van digitalisering verder te benutten. Op weg naar een veilige, mensgerichte, transparante, effectieve digitale toekomst.

#### 3.1.1 Ontwikkeling informatievoorziening in 2021

In 2021 zette het ministerie van BZK stappen om de informatievoorziening (IV) en ICT binnen het Rijk en uitvoeringsorganisatie op orde te brengen, te behouden, en waar nodig te verbeteren. Op 6 september 2021 ging de nieuwe I-strategie Rijk 2021-2025<sup>18</sup> naar de Tweede Kamer. De nieuwe I-strategie geeft invulling aan de keuzes die nodig zijn voor de Rijksoverheid op het IV- en ICT-domein. De nieuwe I-strategie sluit aan op de Nederlandse Digitaliseringsstrategie. Daarin staan de kabinetsbrede ambities en doelstellingen voor een succesvolle digitale transitie in Nederland. Daarnaast sluit ze ook aan op de Agenda Digitale Overheid (NL DIGIbeter) voor alle overheidsopgaven. Jaarlijks wordt de strategie geactualiseerd. Dat gebeurt op basis van wensen uit de samenleving, technische ontwikkelingen, financiële mogelijkheden en politieke prioriteiten. Het is een routekaart die meebeweegt met de actualiteit en steeds in verbinding staat met de maatschappelijke opgaven.

Ook op het terrein van informatiebeveiliging is in 2021 het nodige gerealiseerd. Samen met de Chief Information Security Officers van de ministeries (CISO's) is een standaardprocedure opgesteld. Deze procedure beschrijft de werkwijze bij opvolging van dringende beveiligingsadviezen. Zo staan in deze procedure de wegingscriteria voor een interdepartementale uitvraag. Ook staat er informatie in die de CISO Rijk nodig heeft om een rijksbreed beeld op te stellen van informatiebeveiliging. Verder is een handreiking gemaakt en bekendgemaakt voor het inrichten van een doorlopende kwetsbaarheidscans bij rijksorganisaties. Er is software beschikbaar om organisaties daarbij te helpen. Daarnaast is de 'Gedragingsregeling voor de digitale werkomgeving' vernieuwd. Deze moet ervoor zorgen dat ambtenaren nog zorgvuldiger met gevoelige informatie omgaan. Het aantal netwerken dat op het Nationaal Detectie Netwerk (NDN) van de Rijksoverheid is aangesloten, steeg tot 90 procent. Het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC) en CIO Rijk gaan het NDN verder ontwikkelen. Zo worden steeds meer netwerken binnen de Rijksdienst voortdurend op digitale aanvallen gecontroleerd.

Om meer grip te krijgen op de rijksbrede IV en ICT ging 1 januari 2021 het 'Besluit CIO-stelsel Rijksoverheid 2021' in. Hierin staan de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de CIO's, de CISO's, de CIO Rijk en de CISO Rijk. Daarnaast is eind 2021 het 'Kwaliteitskader Meerjarige Departementale IV-plannen' vastgesteld. Deze instrumenten helpen de CIO's en CISO's om elkaar steeds beter te vinden en van elkaars organisatie en (efficiënte invulling van) taken te leren. Zo worden taken en

<sup>18</sup> Kamerstukken II 2020/21, 26643, nr. 779.

verantwoordelijkheden van de belanghebbenden binnen het CIO-stelsel steeds duidelijker. Ook stijgt de kwaliteit van de IV en ICT-plannen rijksbreed naar een hoger niveau. Het 'Kwaliteitskader Meerjarige Departementale IV-plannen' geeft ministeries een raamwerk en handvatten om beter zicht te krijgen op de beleidsgevolgen voor het gehele bestaande ICT- en gegevenslandschap.

Het [Rijks ICT-dashboard](#) is stapsgewijs doorontwikkeld. Op dit dashboard staan alle projecten van de Rijksoverheid met een ICT-component van minstens 5 miljoen euro over de totale looptijd van het project. In 2021 is gewerkt aan het verhogen van de informatiewaarde van het dashboard. Dit gebeurde onder meer door meer actuele informatie over de beheer- en onderhoudskosten op te nemen. Eind 2021 is een *design thinking*-proces afgerond, waarbij de gebruiker een centrale rol speelt bij het ontwerpen en ontwikkelen van het product. Dit leverde een prototype op voor de doorontwikkeling naar een nieuw Rijks ICT-dashboard. Dit nieuwe dashboard legt het accent niet alleen op de kosten, maar ook op de maatschappelijk toegevoegde waarde van IV en ICT.

Het nieuwe Rijksportaal ging 6 december live. Daarmee is het project 'Vernieuwing Rijksportaal' eind december 2021 afgerond. Het nieuwe Rijksportaal wordt in 2022 verder ontwikkeld. Ook de generieke voorziening Single Sign On Rijk (SSOn) wordt stap voor stap doorontwikkeld. SSOn Rijk zorgt ervoor dat de rijksmedewerkers veilig en eenvoudig de beschikbare applicaties kunnen gebruiken. Zij hebben vanaf kantoor of de thuiswerkplek, met één gebruikersnaam en één wachtwoord toegang tot al deze applicaties. In 2021 is een noodzakelijke eerste fasevernieuwing afgerond. Er vindt nu een verdere ontwikkeling plaats om SSOn Rijk geschikt te maken voor de toekomst.

Met het programma 'Open op Orde', dat onderdeel is van het programma 'Open Overheid', wil het ministerie van BZK de Rijksinformatievoorziening op orde brengen en houden. Het hebben van een robuuste en betrouwbare informatiehuishouding is hiervoor een randvoorwaarde. Die legt de basis voor goed openbaar bestuur, ondersteunt de ontwikkeling naar een open overheid, en geeft mede vorm aan de relatie met burgers. Rijksorganisaties hebben elk een actieplan ingediend en op basis daarvan financiële middelen gekregen om de eigen informatiehuishouding te verbeteren. Het Rijksprogramma 'Duurzaam Digitale Informatiehuishouding' (RDDI) heeft als onderdeel van 'Open op Orde' ondersteunende kennisproducten geleverd. Denk hierbij aan richtlijnen en handreikingen voor chatberichten en e-mail. Ook ontwikkelde RDDI voorzieningen voor het archiveren van websites en sociale media.

Op 17 december 2021 stemde de ministerraad in met de benoeming van een regeringscommissaris Informatiehuishouding. Deze neemt als boegbeeld het initiatief om politiek en bestuurlijk draagvlak voor 'Open op Orde' op te bouwen en in stand te houden. Daarnaast stimuleert hij als aanjager dat ministeries vanuit hun eigen verantwoordelijkheid de informatiehuishouding verbeteren. De regeringscommissaris Informatiehuishouding gaat met de betrokken ministeries knelpunten in de uitvoering van het programma 'Open op Orde' benoemen en oplossingen aandragen. Zo nodig spreekt hij de ministeries aan. Ook kan de regeringscommissaris aan de coördinerend bewindspersoon voorstellen doen. Dat doet hij als dit voor de voortgang en realisatie van het programma 'Open op Orde' noodzakelijk is.

### 3.2 I in het hart

2021 stond in het teken van het goede gesprek over en de verdere operationalisering van de I-strategiespeerpunten om I meer in het hart van beleid, uitvoering, toezicht en handhaving te brengen. Het doel van I in het hart is om 'I' - digitalisering, informatievoorziening, ICT - in te zetten als aanjager, ondersteuner en onlosmakelijk onderdeel van (nieuw) beleid. In de volgende jaren van de I-strategie worden verschillende actielijnen hiervoor uitgevoerd.

Concrete resultaten zijn in 2021 al behaald op het gebied van het meerjarig, departementaal informatieplan. In april 2021 is het 'Kwaliteitskader IV-plannen' vastgesteld. Direct daarna zijn de bepalingen uit het kwaliteitskader bij de ministeries ingevoerd en is praktijkervaring opgedaan door proefinformatieplannen op te stellen. In een gezamenlijke heisessie in oktober deelden de CIO's onderling inhoud van en ervaringen met de informatieplannen. In de maand december is besloten om de informatieplannen in 2022 voortaan op de tweede woensdag van november aan de Tweede Kamer aan te bieden.

Het meerjarig informatieplan is in de I-strategie Rijk een belangrijk strategisch instrument van thema 1: 'I in het hart'. Het informatieplan bevat vijf tot acht doelstellingen op het gebied van de informatievoorziening van het ministerie die met voorrang worden behandeld. Het heeft een tijdshorizon van drie tot vijf jaar en verbindt digitale doelstellingen aan beleidsdoelen en maatschappelijke opgaven.

De prioritaire informatiebeleidsdoelstellingen in het informatieplan geven weer hoezeer 'I in het hart' van beleid, uitvoering en handhaving aanwezig is en bijdraagt aan het behalen van maatschappelijke doelen. Ook biedt het een gelijkvormig overzicht van de belangrijkste IV-veranderingen voor de komende jaren. Zo krijgen Tweede Kamer, ministeries en de digitale samenleving onderling inzicht in de keuzes die hierin worden gemaakt.

### 3.3 Digitale weerbaarheid

Informatiebeveiliging is een integraal onderdeel van het CIO-stelsel. Dit doet recht aan de toegenomen digitale dreigingen en de noodzaak om de kwaliteit van informatiebeveiliging zoveel mogelijk te verhogen. De CISO Rijk speelt daarbij een belangrijke rol als coördinator bij rijksbrede informatiebeveiligingsincidenten en –calamiteiten<sup>19</sup> en voorzitter van de CISO-raad.

Het in de gaten houden van de kwaliteit van informatiebeveiliging van de Rijksoverheid gaat als volgt:

- In opdracht van CIO Rijk en namens het CIO Beraad onderzoekt de Auditdienst Rijk (ADR) jaarlijks of de informatiebeveiliging (IB) bij ministeries op orde is. De ministeries stellen ieder jaar een IB-beeld op dat de staat en de voortgang van informatiebeveiliging beschrijft.
- De Algemene Rekenkamer (AR) gebruikt de resultaten van deze IB-onderzoeken bij het opstellen van de jaarlijkse departementale verantwoordingsonderzoeken.

<sup>19</sup> Zie artikel 13 lid j van het [Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021](#).

- De CISO Rijk bespreekt de stand van zaken en voortgang bij de ministeries op het gebied van IB. Hierbij ligt de focus op de rijksbrede risico's en het identificeren van gezamenlijke verbetertrajecten.
- De ADR en AR krijgen de verslagen van de CISO-gesprekken. Hieruit blijkt over het algemeen dat er een lichte groei naar volwassenheid is te zien, hoewel er nog veel moet gebeuren. De jaarverslagen van elk ministerie en de rapporten van de ADR en AR zijn vanaf 18 mei 2022 beschikbaar.

In 2021 vond een gespreksronde plaats met de secretarissen-generaal van de ministeries over de ontwikkeling van de informatiebeveiliging binnen de ministeries. Ook is gesproken over de manier waarop de departementale bestuursraad stuurt op de inrichting van informatiebeveiliging binnen het werkveld. Daarbij is inzicht gegeven in de specifieke cyberdreiging voor het ministerie vanuit statelijke en criminele actoren.

In de nieuwe I-strategie Rijk zijn de speerpunten en doelstellingen voor de digitale weerbaarheid van de Rijksoverheid benoemd. Ook is gewerkt aan een routekaart voor deze speerpunten en doelstellingen. Ondertussen is al gewerkt aan een aantal producten uit de routekaart. Zo hebben de departementale CISO's een standaardprocedure opgesteld die beschrijft hoe dringende beveiligingsadviezen moeten worden opgevolgd. In deze werkwijze staan de wegingscriteria voor een interdepartementale uitvraag. Ook staat er informatie in die de CISO Rijk nodig heeft om een rijksbreed beeld op te stellen. Verder is een crisishandboek voor het directoraat-generaal Overheidsorganisatie gemaakt. Toen eind 2021 de kwetsbaarheid in de veelgebruikte software Log4j bekend werd, was het mogelijk om zowel procedure als handboek in de praktijk te testen.

Er is een handreiking gemaakt voor een doorlopende kwetsbaarheidscans bij rijksorganisaties en software beschikbaar gesteld om organisaties te helpen. Verder is de 'Gedragsregeling voor de digitale werkomgeving' vernieuwd. Deze moet ervoor zorgen dat ambtenaren gevoelsmatig zorgvuldig met gevoelige informatie omgaan. Daarnaast steeg het aantal organisaties dat op het NDN van de Rijksoverheid is aangesloten tot 90 procent. Het NCSC en CIO Rijk ontwikkelen het NDN nu samen verder, zodat steeds meer netwerken binnen de Rijksdienst op digitale aanvallen worden gemonitord.

### **Privacy**

Er zijn rijksbreed afspraken gemaakt om ervoor te zorgen dat de privacy voor rijksambtenaren gegarandeerd blijft. Deze afspraken staan in de Privacy Adviseur Rijk (PAR)-procedure voor rijksbrede trajecten. Het belangrijkste rijksbrede privacykader (Model Data Protection Impact Assessment (DPIA) Rijksdienst) en de daaraan gekoppelde Rapportagemodel 'DPIA Rijksdienst' zijn vernieuwd. Het zwaartepunt daarbij ligt op het vergroten van de toepasbaarheid. Officieel is CIO Rijk nu de beheerder van dit model. Om de privacykennis te vergroten, is CIO Rijk met het Centrum voor Informatiebeveiliging en Privacy (CIP) gaan samenwerken. Ook zijn in 2021 acht rijksbrede kennissessies gehouden. Door de interdepartementale samenwerking tussen de privacy officers te regelen, is de interdepartementale samenwerking op privacygebied versterkt.



### 3.4 ICT-landschap

Ons ICT-landschap is aan de vraag- en aanbodkant voortdurend in beweging. Aan de vraagkant ontstaan nieuwe digitale diensten en stellen we ook hogere eisen aan bestaande diensten. Dat gebeurt bijvoorbeeld op het vlak van beschikbaarheid, prestaties en veiligheid. Ook de aanbodkant kent twee kanten. Zo zijn er nieuwe technieken die voordelen bieden in functies, ontwikkeling en beheer, maar nemen we ook afscheid van techniek. Vaak gebeurt dat als een leverancier versies niet meer onderhoudt of met ICT-oplossingen stopt. Dit alles vraagt om een stevige, toekomstgerichte flexibele digitale infrastructuur. Deze 'achterkant' is de basis en moet goed op orde zijn. Een ICT-landschap met werkende kaders, duurzame datacenters, Security Operations Centers (SOC's) die opereren in een werkend ecosysteem. De achterkant is uiterst belangrijk om onze bedrijfsvoering en dienstverlening aan de maatschappij zo goed mogelijk te blijven doen.

Door de voortdurende coronacrisis is het overgrote deel van de ambtenaren gevraagd vanuit huis te werken. De aanpassingen op netwerkcapaciteit uit 2020 zijn gebleven, waardoor onze ambtenaren ook in 2021 ongehinderd vanuit huis hun werk konden doen.

#### **Vernieuwing Rijksportaal**

De coronacrisis benadrukt het belang van interne communicatiemiddelen. Een voorbeeld van zo'n middel is het rijksbrede platform Rijksportaal, dat zich richt op de interne dienstverlening, communicatie, samenwerking en kennismanagement. Een belangrijk doel van het Rijksportaal is het informeren van rijksmedewerkers en het centraal vindbaar maken van informatie, zoals telefoonnummers van collega's.

De Europese aanbesteding die in juli 2020 startte, werd in januari 2021 afgerond en de maanden daarna ingevoerd. Op 6 december ging het nieuwe Rijksportaal live. Daarmee is het project Vernieuwing Rijksportaal eind december 2021 afgerond. In 2022 wordt het nieuwe Rijksportaal verder uitgebreid.

#### **Vernieuwing Single Sign On Rijk (SSOn Rijk)**

SSOn Rijk zorgt ervoor dat de rijksmedewerkers vanaf kantoor of thuis-werkplek veilig en eenvoudig alle beschikbare departementale en rijksapplicaties met één gebruikersnaam en één wachtwoord kunnen gebruiken. In 2021 is een noodzakelijke eerste fasevernieuwing afgerond. Er vindt nu een verdere ontwikkeling plaats om SSOn Rijk geschikt te maken voor de toekomst.

#### **Update Enterprise Architectuur Rijk en bevordering gebruik (open) standaarden**

Als Rijksoverheid willen we goed inspelen op nieuwe technische ontwikkelingen. Dit doen we door afspraken te maken over wat we samendoen, waar we goed op elkaar aansluiten en waarvan we met en van elkaar kunnen leren. Hiervoor maken we ook afspraken over verplichte standaarden (pas-toe-of-leg-uit), en delen we goede praktijkvoorbeelden. Samenwerken waar dat moet én waar dat voordeel biedt. Daarbij gebruiken we de Enterprise Architectuur Rijk (EAR), die de huidige en gewenste inrichting van de informatievoorziening van de Rijksoverheid beschrijft.

In het vierde kwartaal van 2021 startte CIO Rijk een onderzoek naar de rol en positie van de EAR binnen de Rijksinformatievoorziening. Het onderzoek

moet een gedragen visie op de EAR opleveren met, voor, en door betrokkenen, die met de EAR te maken hebben. De EAR wordt op basis van de aanbevelingen uit dit onderzoek herzien.

Het gebruik van open standaarden wordt al langere tijd gestimuleerd en dat is voortgezet in 2021. Deze standaarden dragen eraan bij dat informatie beter beveiligd, makkelijker uit te wisselen en voor iedereen toegankelijker wordt. In 2021 vervolgden we eerder aangekondigde acties om de pas-toe-of-leg-uit standaarden met bestaande kaders te koppelen. Denk daarbij aan de verslagleggingskaders (zoals de Rijksbegroting), inkopen en informatiebeveiliging (Baseline Informatiebeveiliging Overheid). Een voorbeeld van het toepassen van open standaarden is de Europese Aanbesteding voor Vernieuwing Rijksportaal. Hier zijn deze standaarden in het Programma van Eisen opgenomen en door de leverancier toegepast bij de realisatie daarvan. De verschillende rijksonderdelen adopteren zelf de standaarden. Om die adoptie te stimuleren, delen we goede praktijkvoorbeelden waarin ook het maatschappelijk effect van het gebruik van open standaarden duidelijk wordt.

Het Forum Standaardisatie voert jaarlijks een overheidsbrede meting uit naar het toepassen van de open standaarden die op de pas-toe-of-leg-uitlijst staan en publiceert de uitkomst daarvan op zijn website. Daarbij is ook een overzicht met analyse naar grote organisaties opgenomen (zie [Monitor Open Standaarden|Forum Standaardisatie](#)). In aanbestedingen vragen rijksorganisaties steeds vaker om de relevante open standaarden. Uit de monitor 2021 komt naar voren dat bij een aantal aanbestedingen van het Rijk de relevante standaarden goed zijn uitgevraagd. Bij de meeste aanbestedingen is echter om een deel van de relevante standaarden gevraagd. De uitleg in de jaarverslagen (waarom er niet om sommige standaarden is gevraagd) ontbreekt echter structureel. Daarnaast laat de monitor zien dat het gebruik van standaarden in de door het Rijk beheerde voorzieningen ver gevorderd is (rond de 84 procent). Eind 2021 liep ook de streefbeeldafpraak af om volledig aan Internet Protocol versie 6 (IPv6) te voldoen. Hierin boekten het Rijk en de uitvoeringsorganisaties voortgang. Van websites 79 procent en e-mail 40 procent (in maart) naar respectievelijk 80 procent en 46 procent (in september). Niettemin is het streefbeeld nog niet gehaald en de tijd hiervoor dringt.

Voor een inclusieve samenleving is het toegankelijk aanbieden van overheidsinformatie via internet uiterst belangrijk. Iedereen moet een overheidswebsite zonder moeite kunnen raadplegen. Op 23 september 2020 is de wettelijke verplichting ingegaan om een geldige digitale toegankelijkheidsverklaring in te vullen en te publiceren op overheidwebsites. De verschillende rijksonderdelen zijn zelf verantwoordelijk voor het toepassen van de standaard voor digitale toegankelijkheid. Vanaf 2021 is de standaard voor digitale toegankelijkheid meegenomen in de monitor open standaarden van het Forum Standaardisatie (zie [Monitor Open Standaarden|Forum Standaardisatie](#)). Voor het Rijk zijn 20 aanbestedingen beoordeeld en bij 10 daarvan was Digtotoegankelijkheid relevant. In 2 van deze aanbestedingen is het vragen om de standaard Digtotoegankelijk onterecht achterwege gelaten. In de onderzochte door het Rijk beheerde overheidsbrede voorzieningen is de (geplande) toepassing van Digtotoegankelijk 100 procent.

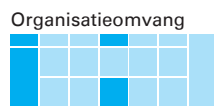
### 3.5 Generieke voorzieningen

De Rijksdienst kent onder de naam 'Rijksbrede voorzieningen' een aantal generieke voorzieningen voor ambtenaren om hun eigen werkzaamheden te kunnen doen. Hieronder vallen onder meer de Digitale WerkOmgeving, het videobellen portfolio (Webex), de Rijkspas en het Rijksportaal.

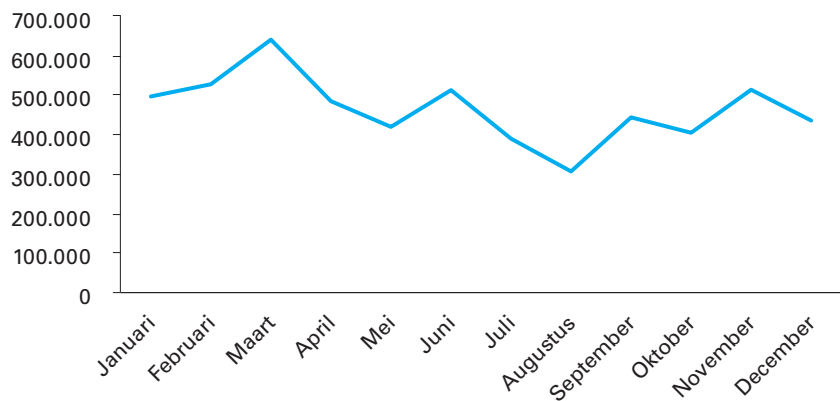
Rijksbrede voorzieningen dragen bij aan een efficiëntere en prettigere werkomgeving voor alle rijksambtenaren. Daarnaast moeten rijksbrede voorzieningen met grote groepen gebruikers veilig en betrouwbaar zijn. Daarom verbeteren we continu onze diensten en processen.

#### Webex

Met het langer duren van de coronacrisis is meer thuis gewerkt dan op kantoor en bleven ambtenaren videodiensten gebruiken, waaronder de rijksvideodienst Webex. Dit is goed te zien in de volgende grafiek, die het aantal videovergaderingen in 2021 per maand toont. In 2020 lag de piek nog bij ruim 470.000 vergaderingen in oktober en november. In 2021 lag de piek bij 640.000 vergaderingen in maart.



Figuur 25 Aantal Webex-vergaderingen in 2021



Bron: Belastingdienst.

### 3.6 Informatiehuishouding

#### Informatiehuishouding 'Open op Orde'

Het programma 'Open op orde 2021-2026' richt zich op de structurele verbetering van de informatiehuishouding binnen de hele Rijksoverheid. Het actieplan is gemaakt onder regie van het overleg van de secretarissen-generaal en bevat concrete maatregelen om de informatiehuishouding te verbeteren. Op 6 april 2021 is het actieplan aangeboden aan de Tweede Kamer<sup>20</sup>. Het kabinet heeft 787 miljoen euro uitgetrokken om de informatiehuishouding in de jaren 2021 tot en met 2026 te verbeteren.

Ook is besloten een regeringscommissaris aan te stellen onder de verantwoordelijkheid van de minister van BZK. De regeringscommissaris Informatiehuishouding bevordert als aanjager de uitvoering van het generieke actieplan Open op Orde.

<sup>20</sup> Kamerstukken II 2020/21, 29362, nr. 291.

In april 2021 startte de kwartiermaker die de komst van de regeringscommissaris heeft voorbereid. Op 15 december stemde de ministerraad in met de benoeming van de regeringscommissaris Informatiehuishouding, die op 1 januari 2022 met zijn werk is gestart.

Elke rijksorganisatie heeft aan de hand van 'Open op Orde' een eigen plan opgesteld en op 1 juli 2021 aan het ministerie van BZK toegestuurd. Deze actieplannen beschrijven de acties die elke organisatie neemt om haar informatiehuishouding te verbeteren. Ze bevatten stappen om de rijksbrede doelen uit het overkoepelende actieplan te realiseren. Als een van de acties heeft elke organisatie een nulmeting uitgevoerd in de tweede helft van 2021. Die was nodig om een scherp beeld te krijgen hoe de informatiehuishouding van de eigen organisatie er op dat moment uitzag. BZK heeft in juli en augustus 2021 de plannen getoetst en verzorgde het financieringsproces van de departementale plannen in het najaar.

Gedurende 2021 zijn onder meer de volgende verbeteringen in gang gezet of al gerealiseerd:

- Om de informatievoorziening aan het parlement te verbeteren, presenteerde het kabinet in zijn reactie van 15 januari 2021 een fors maatregelenpakket voor een meer open bestuursstijl. Zo is aangekondigd dat voortaan uit eigen beweging bij het toesturen van stukken aan de Eerste en Tweede Kamer ook meteen de onderliggende departementale nota's openbaar worden gemaakt. Dat zijn de stukken die de bewindspersoon bij de besluitvorming heeft gebruikt. Het kabinet wil het parlement meer openheid bieden over de afwegingen die ten grondslag liggen aan het beleid. Daarmee komt er volgens een vast patroon ook gelijktijdig meer informatie [openbaar](#) voor media en samenleving. Het doel is om inzage te geven in hoe besluiten tot stand komen en veel van de vragen achteraf te voorkomen. Op 1 juli 2021 zijn de ministeries gestart met het actief openbaar maken van beslisnota's bij de categorieën Wetgeving en Beleidsvorming. In totaal zijn in 2021 ruim 200 beslisnota's openbaar gemaakt. In 2022 volgen de categorieën: Voorgang/stand van zaken, Kennis- en informatiedeling, Begrotingsstukken, en Europese en internationale onderhandelingen.
- Cruciaal voor het succes van 'Open op orde' is dat er extra experts komen om de informatiehuishouding te verbeteren. Extra capaciteit wordt geworven. Ook is een centraal opleidingsprogramma voor informatie-professionals en alle rijksmedewerkers in de maak. Ruim 1.000 rijksmedewerkers zijn in 2021 extra opgeleid met kennissessies informatiehuishouding en e-learnings. Er is een eerste versie van een rijksbreed Leerhuis informatiehuishouding ontwikkeld, zodat alle rijksmedewerkers gebruik kunnen maken van het opleidingsaanbod.
- Met het programma 'Open op orde' is toegezegd om openbare websites te archiveren van Rijksoverheden, inclusief de daarbij behorende zelfstandige bestuursorganen (de zbo's) en Hoge Colleges van Staat. Departementale inkooptrajecten - met de geselecteerde leverancier - zijn onder het programma 'Open op Orde' gebracht. Om websites van bewindslieden duurzaam te bewaren, is een centrale voorziening ingericht waarop alle ministeries zijn aangesloten.
- RDDI en de Adviescommissie Online Communicatie (AOC) hebben de pilot 'Veiligstellen sociale media bewindslieden Rutte III' uitgevoerd. In dit traject is gewerkt aan het veiligstellen en archiveren van berichten op sociale media. Het traject heeft drie doelen: het verlenen van service aan de ministeries in het kader van veiligstellen van sociale media van bewindslieden, het opdoen van praktijkkennis en het ontwikkelen van een rijksbrede werkwijze.

- Met het programma 'Open op orde' is toegezegd om met een oplossing te komen om e-mails veilig te stellen. Bij de meeste ministeries is het veiligstellen van e-mailberichten inmiddels ingericht.
- Voor het veiligstellen van berichtenapps heeft een meerderheid van de ministeries procedures en afspraken vastgelegd.
- In 2021 is van het beschikbare budget van 104 miljoen euro totaal ongeveer 84 miljoen euro uitgekeerd aan de ministeries en stelselpartijen die een actieplan hebben ingediend.
- Gezien de toekenning in het jaar en de doorlooptijden bij de werving en aanbesteding van resources was de inzet van ongeveer de helft van het totaal beschikbare budget in 2021 niet mogelijk.

### Archiefachterstanden

Jaarlijks verhaalt de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk over het wegwerken van de papieren archiefachterstanden over 1975 tot en met 2005. In 2009 is besloten deze archiefachterstanden in tien jaar (2019) weg te werken. Doc-Direkt monitort het wegwerken van de archiefachterstanden.

Naast de monitoring werkt Doc-Direkt zelf ook een deel van de archiefachterstanden weg. Sommige rijksorganisaties (zoals het ministerie van Defensie en Rijkswaterstaat) voeren dit werk zelf uit.

In 2009 werd geschat dat de totale werkvoorraad ongeveer 800 kilometer bedroeg, waarvan zo'n 300 kilometer te bewerken archief. In 2012 vond een herijking en bijstelling van de totale werkvoorraad plaats. Uit de laatste inventarisatie die medio 2018 is afgerond, blijkt dat het wegwerken van deze archiefachterstanden enkele jaren langer duurt dan eerder was gedacht. In 2018 zijn samen met het Nationaal Archief de meerkosten in kaart gebracht. Vervolgens is bij voorjaarsnota 2019 de budgettaire dekking voor deze meerkosten geregeld. Voor de archieven van na 2005 maken ministeries individuele bewerkingsafspraken met Doc-Direkt.

In 2021 was er vanwege lockdowns en overige COVID-19-maatregelen minder capaciteit om archiefachterstanden weg te werken. Dit raakte de productie, waardoor uiteindelijk 78 procent van de geplande werkzaamheden is gehaald. De resterende 22 procent komt in de planning voor 2022 en 2023. Dit heeft geen invloed op de geplande afronding van de werkzaamheden rond 2024.

Doc-Direkt heeft in 2021 10,7 km (2020: 7,1 km) archief intensief bewerkt en in 2021 13,2 km (2020: 31 km) vernietigd.

### 3.7 Data en algoritmen

Afgelopen jaren is vanuit de (oude) Strategische I-agenda 2019-2021<sup>21</sup> en de [Data Agenda Overheid](#) aan de vraag gewerkt hoe data en Artificial Intelligence (AI) op bewuste wijze kunnen bijdragen aan het verbeteren en efficiënter inrichten van datagedreven beleid binnen de Rijksoverheid. Daarbij is in kaart gebracht welke data-initiatieven er lopen en wordt kennis gedeeld over datagedreven werken. Zo is een toolbox 'Datagedreven werken' ontwikkeld, waarin bijvoorbeeld ook een whitepaper over datavirtualisatie staat. Op deze manier wordt actief kennis gedeeld. Daarnaast is onder meer onderzoek gedaan naar de opkomende rol van de Chief Data Officer, de CDO, en de wijze waarop deze functie binnen het CIO-stelsel kan

<sup>21</sup> [Kamerstukken II 2018/19, 26643, nr. 591.](#)

worden geborgd. Nieuwe wetgeving als de Wet Open Overheid, de nieuwe Archiefwet en Europese wet- en regelgeving vereisen dat de informatiehuishouding een stevigere verankering krijgt binnen het CIO-stelsel. Daarom is in de (nieuwe) I-strategie Rijk 2021 – 2025 afgesproken om de rol van de Chief Data Officer te formaliseren.

Op basis van het adviesrapport van de Algemene Bestuursdienst 'Tussen droom en data ...; verkenning ecosysteem voor een data gedreven overheid<sup>22</sup>' is een interbestuurlijke aanpak ontwikkeld. Hiermee moeten vervolgstappen worden gezet in het ontwikkelen van datagedreven werken aan maatschappelijke opgaven die in NL DIGITAAL staan: de Interbestuurlijke Datastrategie Nederland<sup>23</sup>.

Terecht constateerde de Algemene Rekenkamer begin 2021 dat er in een digitaliserende overheid meer aandacht moet zijn voor algoritmes. Daarom is samen met de staatssecretaris van EZK en de minister voor Rechtsbescherming afgelopen zomer de beleidsagenda van dit kabinet gepresenteerd op het thema 'AI en Algoritmen'.

De Auditdienst Rijk is gevraagd om rijksbreed de geleerde lessen op te halen uit de algoritme-inzet binnen de overheid. Dit onderzoek wordt naar verwachting begin 2022 afgerond en moet helpen bij het prioriteren van de te nemen maatregelen. Vooruitlopend op deze maatregelen is het programma 'Publieke Controle op Algoritmes' gefinancierd door 12 overheidsorganisaties. Deze 12 zijn al begonnen met de invoering van maatregelen om publieke controle op algoritmen te versterken. De pilotresultaten worden gebruikt om het toezicht op algoritmen binnen de Rijks-overheid verder vorm te geven.

### 3.8 I-vakmanschap

Om een goed functionerende digitale Rijksoverheid te realiseren, zijn voldoende ICT-kennis en -kunde randvoorwaarden. De Rijksoverheid heeft echter te maken met een tekort aan ICT-capaciteit. De blijvende schaarste op de arbeidsmarkt en toenemende digitalisering maken dit tekort alleen maar groter. Ook in coronatijd is er een gebrek aan ICT'ers en blijft ICT het vakgebied binnen de overheid met het grootste personeelstekort. Er zijn verschillende acties opgezet om voldoende ICT-kennis en -kunde in huis te halen en te houden.

Binnen het programma 'Versterking HR ICT Rijksdienst' (2018-2022) zijn de eerder gestarte projecten in 2021 voortgezet of uitgebreid:

- I-Match helpt rijksonderdelen door kandidaten aan te dragen voor lastig te vervullen vacatures. Dit doet zij met toestemming van de kandidaten door kansrijke profielen van geïnteresseerde ICT'ers rijksbreed te delen. Gekozen is om het project I-Match per eind 2021 te beëindigen. Wel gaat het matchingswerk door voor vacatures en professionals die binnen Informatiehuishouding (IHH) vallen. Dit wordt gefinancierd met middelen uit het generieke actieplan Open op Orde. Hierbij is de doelgroep niet meer de bredere ICT-doelgroep, maar specifiek de Informatiehuishouding-professionals.

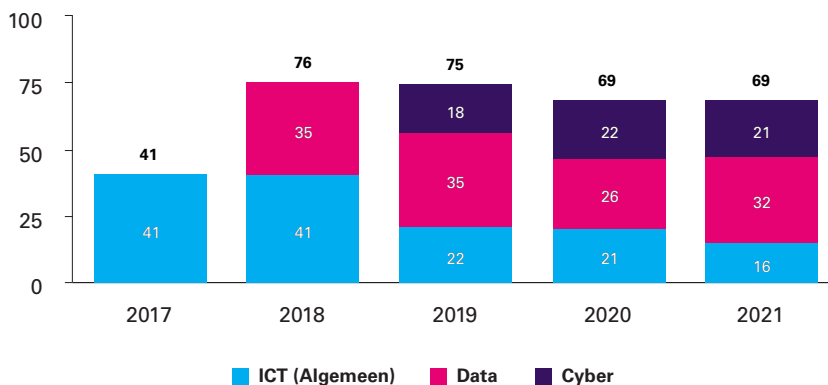
<sup>22</sup> [ABDTOPConsult \(2021, maart\). Tussen droom en data... Verkenning Ecosysteem voor een Datagedreven Overheid.](#)

<sup>23</sup> [Kamerstukken II 2020/21, 26643, nr. 797.](#)

- Met I-Arbeidsmarktcommunicatie is via een voortdurende online campagne de Rijksoverheid opnieuw neergezet als aantrekkelijke ICT-werkgever. De focusgroepen Informatiehuishouding en Architectuur & Infrastructuur zijn nieuw. Verder zijn 4 Tech Events @Rijksoverheid georganiseerd, met ruim 700 aanmeldingen en bijna 30 deelnemende rijksorganisaties.
- In 2020 is I-Partnerschap gestart. Dit is een rijksbreed samenwerkingsverband op het gebied van ICT-onderzoek en –onderwijs. Het I-Partnerschap heeft meer dan 100 samenwerkingsopdrachten met hoger onderwijs afgerond of in uitvoering. Daarnaast is gewerkt aan structurele kennisopbouw bij het Rijk rondom IT-thema's die de overheid het meest raken of beïnvloeden. Op deze manier is aanbod voor bijscholing van ambtelijk personeel georganiseerd via zomerscholen. Ook is er actieve deelname in verschillende *fieldlabs* op toepassings- en ontwikkelvraagstukken als Data/AI, eGov en Blockchain.
- Het Rijks I-Stagebureau is in het I-Partnerschap opgegaan. Het I-stagebureau koppelt ICT-studenten aan stageopdrachten binnen de Rijksoverheid. Meer dan 60 stagiair(e)s vonden in 2021 een stageplek. Er zijn verschillende contactmomenten georganiseerd tussen rijksorganisaties en studenten via onder meer digitale vragenuurtjes.
- Het Rijks I-Traineeship heeft de drie richtingen ICT, data (science) en cyber (security) voortgezet. Sinds de start in 2016 trok dit al meer dan 360 I-trainees aan. Op 1 september 2021 ging de zesde lichter van het Rijks I-Traineeship van start met 69 trainees. Van de eerste vijf lichten stroomde 85 procent succesvol door naar vaste I-functies binnen de Rijksoverheid.



**Figuur 26 Aantal I-trainees naar richting <sup>1</sup>**



<sup>1</sup> In 2017 waren alle I-trainees onderdeel van hetzelfde Rijks ICT-traineesprogramma en waren er geen verschillende richtingen. In 2018 is de datarichting er bijgekomen en vanaf 2019 is de cyberrichting toegevoegd. Daarmee daalt stapsgewijs het aantal I-trainees in de ICT (algemeen) richting. Er vindt verschuiving plaats naar de andere richtingen.

\* Uitzonderingen organisatieomvang: onder het I-traineeship is een aantal trainees gestart bij de Politie en enkele zbo's, zoals de Sociale Verzekeringsbank.

Bron: Inventarisatie.

### Monitoring en professionele ontwikkeling

Het Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening (KWIV), een concretisering van het Functiegebouw Rijk, beschrijft welke competenties we van een ICT'er verwachten. Het KWIV wordt ingezet als rijksbreed instrument om de monitoring op I-gebied te structureren en zo (beter) inzicht te krijgen in de in-, door-, en uitstroom van ICT'ers binnen het Rijk.

Met een rijksbrede invoering van het KWIV zijn we in staat om:

- beter en sneller in te spelen op (mogelijke) tekorten;

- mobiliteit binnen het Rijk te bevorderen, doordat we rijksbreed dezelfde profielen gebruiken;
- professionele ontwikkeling te vergemakkelijken. In 2021 zijn de leerpaden voor de ICT-expertises van Enterprise architect en Programmanagement IV afgerond. Daarnaast zijn drie aanvullende routekaarten ontwikkeld. Hierbij is het KWIV als basis gebruikt.

Om deze drie doelen te bereiken, zijn onder meer digitale kennissessies gehouden met in totaal 200 deelnemers. Er is een brochure uitgebracht met informatie over (invoering van) het KWIV. Hiervan is de toelichting met achtergrondinformatie gebruiksvriendelijker gemaakt. Ook zijn de kennis-tabellen die bij de KWIV-profielen horen direct gekoppeld aan het leeraanbod op het centrale platform.

Verder heeft sinds eind 2021 elk ministerie een eigen implementatiecoördinator, die als dé schakel en aanjager optreedt en onderling ervaringen en tips uitwisselt.

## **RADIO**

Om goed te kunnen blijven functioneren, heeft de Rijksoverheid meer ICT-kennis nodig. Dat betekent niet alleen meer ICT'ers aannemen. Het betekent ook dat ambtenaren zonder ICT-achtergrond hun digitale kennis moeten vergroten. De Rijksacademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid (RADIO) verzorgt dit. Elke rijksambtenaar moet weten hoe beleid wordt uitgevoerd met behulp van ICT-systemen en hoe zij/hij een goede gesprekspartner is voor ICT-experts. Maar ook welke kansen en risico's datagedreven werken en het gebruik van algoritmes met zich meebrengen en waar de kwetsbaarheden van ICT-systemen zitten. De RADIO-platformen (website, digitale opleidingen, podcast, webinars) trokken meer deelnemers en bezoekers dan ooit. Het aantal opdrachtgevers voor intensievere trainingen in teamverband is in één jaar verviervoudigd. Voor het eerst zijn er ook opleidingen voor bestuurders en topmanagers georganiseerd. Ook is een eigen bordspel over cybersecurity ontwikkeld en gespeeld.

## **3.9 Transparantie en inzicht**

### **3.9.1 ICT-kosten van de Rijksoverheid**

Het kabinet startte begin 2015 een meerjarig traject om beter inzicht te krijgen in de ICT-kosten binnen de Rijksoverheid. Het gaat daarbij om kosten voor materiële zaken en voor intern ICT-personeel. De gerapporteerde cijfers zijn schattingen en gaan over de ministeries en agentschappen, nog zonder de ICT-kosten van de zbo's en sui generis (OM, Rechtspraak en Politie).

Vanaf 2021 wordt ook gekeken naar de verhouding tussen de ICT-kosten voor continuïteit (beheer en onderhoud) en vernieuwing. Dit is een mijlpaal en een ontwikkeling die de komende jaren completere en verfijndere gegevens over de ICT-kosten zal opleveren. Een belangrijke constatering is dat deze verhouding gebaseerd is op inschattingen. Dat inschatten is nodig, omdat niet alle administraties zo zijn ingericht dat ze op korte termijn dit inzicht kunnen bieden. Dat kost tijd. De inschattingen zijn tamelijk arbeidsintensief, maar noodzakelijk in een transparante verantwoording. De ICT-kosten uit de bestaande financiële intracomptabele administraties zijn

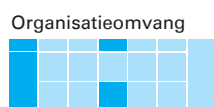


daarom, met rijksbrede afspraken, naar eigen inzicht verdeeld. Dit zorgt ervoor dat de cijfers van de ministeries nu nog niet onderling vergelijkbaar zijn. We spreken daarom van een groeimodel.

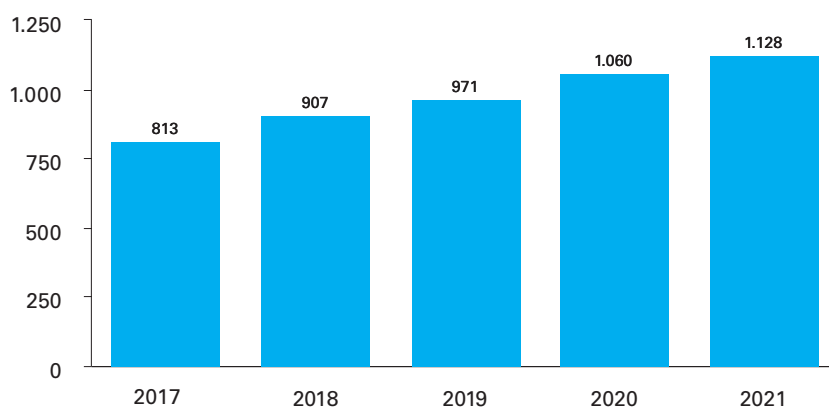
### Kosten voor intern ICT-personeel

Ieder jaar maken we ook een inschatting van de kosten van intern ICT-personeel. Ook voor deze ICT-kosten geldt dat inschatten nu nog noodzakelijk is. In de personele administraties (zoals P-Direkt) staat namelijk wel de functie geregistreerd, maar worden niet de activiteiten van de medewerker genoemd. En dat maakt dat de functie niet altijd te relateren is aan ICT. Denk bijvoorbeeld aan een beleidsmedewerker. Om een beter beeld van het interne ICT-personeel te krijgen, is het Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening (KWIV)-traject gestart. Zie voor meer toelichting op het KWIV paragraaf 3.8. Met de 61 KWIV-profielen is een nauwkeuriger beeld van de daadwerkelijke ICT-kosten mogelijk.

Voor 2021 bedragen de kosten voor intern ICT-personeel 1.128 miljoen euro. Dat is een stijging van 6 procent ten opzichte van 2020, toen de kosten 1.060 miljoen euro bedroegen. Deze trend is over de jaren heen ook zichtbaar. Dit komt onder meer door de personele groei binnen de Rijksoverheid en het stijgende aantal vacatures met een ICT-profiel in combinatie met salarisverhogingen via de rijksbrede CAO.



**Figuur 27 Kosten voor intern ICT-personeel Rijksoverheid in miljoenen euro**

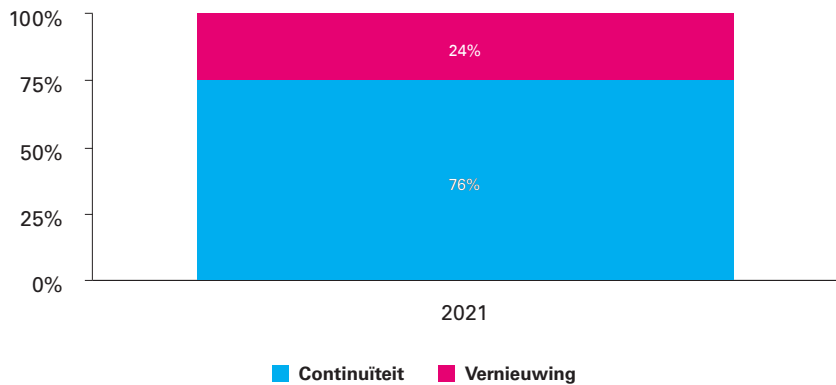


Bron: Rijks ICTdashboard.

Voor het eerst wordt het intern ICT-personeel onderverdeeld in activiteiten voor continuïteit (beheer en onderhoud) en vernieuwing. De verhouding schatten we over 2021 als volgt in:



**Figuur 28 Kosten voor intern ICT-personeel in aandeel continuïteit en vernieuwing<sup>1</sup>**

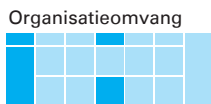


<sup>1</sup> De jaren 2017 t/m 2020 zijn niet weergegeven omdat deze manier van uitvragen nieuw was in 2021.  
Bron: Rijks ICTdashboard.

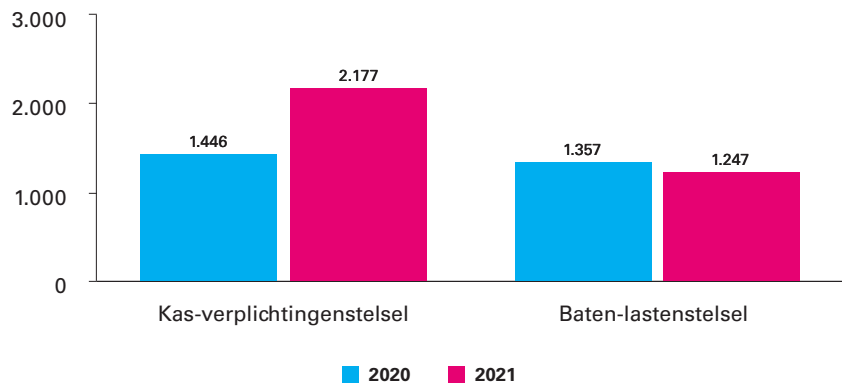
**Materiële ICT-kosten**

Voor materiële ICT-uitgaven hebben de ministeries en dienstonderdelen met een kas-verplichtingenstelsel 2.177 miljoen euro aan te herleiden ICT-uitgaven gedaan. De organisaties met een baten-lastenstelsel hebben 1.247 miljoen euro aan te herleiden ICT-kosten gemaakt.

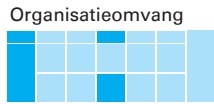
De cijfers over 2021 zijn tot stand gekomen in een directere samenwerking tussen de ICT-kolom en de financiële kolom. Dit zorgt ervoor dat we nu en in de komende jaren een steeds completer en verfijnder beeld kunnen geven van de ICT-kosten. Door deze nieuwe manier van uitvragen zijn de cijfers niet vergelijkbaar met die van 2020. Voor de transparantie zijn deze cijfers wel weergegeven in onderstaande grafiek.



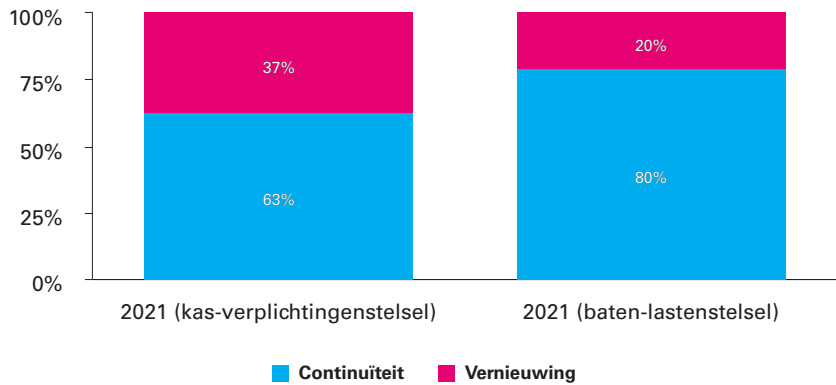
**Figuur 29 Materiële ICT-kosten Rijksoverheid in miljoenen euro<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> De jaren 2017 t/m 2019 zijn niet weergegeven omdat deze manier van uitvragen nieuw was vanaf 2020.  
Bron: Rijks ICTdashboard.



**Figuur 30 Materiële ICT-kosten verdeeld in continuïteit en vernieuwing<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> De jaren 2017 t/m 2020 zijn niet weergegeven omdat deze manier van uitvragen nieuw was in 2021.  
Bron: Rijks ICTdashboard.

### Toelichting materiële ICT-kosten

Het kas-verplichtingenstelsel wordt over het algemeen gebruikt door de beleidsdepartementen. 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.

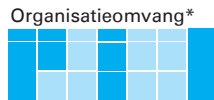
### 3.9.2 Grote ICT-projecten in 2021

Op het Rijks ICT-dashboard staan alle gerapporteerde projecten van de Rijksoverheid die over de gehele looptijd van hun project een ICT-component hebben van minstens 5 miljoen euro. Dit noemen we de grote ICT-projecten. De ministeries rapporteren zelf over hun projecten op basis van rijksbrede afspraken. Ook de publiekrechtelijke zelfstandige bestuursorganen (zbo's) melden de status van hun ICT-projecten via het Rijks ICT-dashboard.

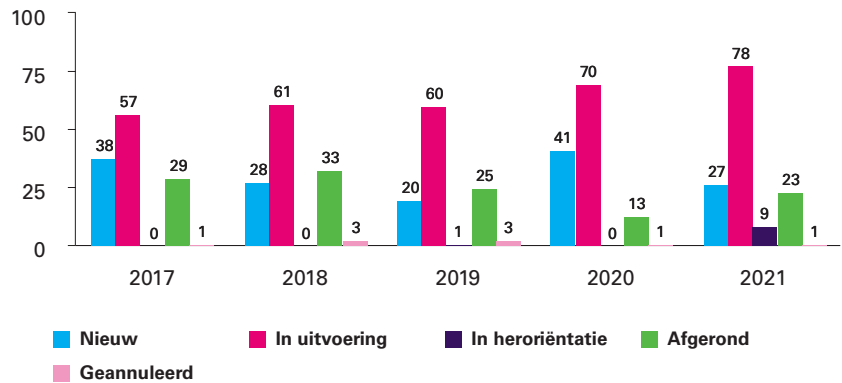
Een beknopt overzicht van de grote ICT-projecten staat in bijlage B2c (Afgeronde grote ICT-projecten). De gegevens staan ook op het [Rijks ICT-dashboard](#). Deze paragraaf gaat in op een aantal rapportage-onderdelen.

#### Aantal projecten

Het aantal actieve projecten op het Rijks ICT-dashboard neemt dit jaar toe. In 2021 waren er in totaal 138 grote ICT-projecten actief, ten opzichte van 125 in 2020. In onderstaand schema is te zien wat de status is van de projecten in de afgelopen vijf jaar.



**Figuur 31 Aantal projecten op het Rijks ICT-dashboard naar status**



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

De ICT van de Rijksoverheid blijft in ontwikkeling, maar de uitvoering vindt steeds minder plaats in grote ICT-projecten. Dit komt voor een deel door het ingezette beleid om projecten vooral klein en behapbaar te houden. In de afgelopen jaren is gemeld dat het aantal grote ICT-projecten afnam. Sinds 2020 is er weer een stijging te zien. In 2020 was die stijging 15 procent en in 2021 10 procent.

In bijlage B2c is het aantal projecten per ministerie over de afgelopen 5 jaar te zien. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) heeft zoals ieder jaar de meeste ICT-projecten op het Rijks ICT-dashboard staan.

Door onder meer de wijze van aanbesteden kunnen ministeries niet altijd volledig open zijn over de aanbesteding van grote ICT-projecten. Als er sprake is van een integrale resultaatverplichting voor marktpartijen, is het niet helder wat de kosten per onderdeel zijn. Voor projecten in uitvoering kan de wet- en regelgeving, waaronder de Aanbestedingswet, de mogelijkheden beperken om per project de ICT-kosten te verduidelijken. Voor de volledigheid staan deze projecten wel op het Rijks ICT-dashboard. In bijlage B2c en op het Rijks ICT-dashboard staan zowel de gerealiseerde als de geraamde ICT-kosten van deze projecten op '0 euro'. Voorbeelden hiervan zijn de Grond-, Weg- en Waterbouw- (GWW-)projecten van Rijkswaterstaat. Sinds 1 januari 2018 is de situatie bij de (integrale) aanbesteding van GWW-projecten echter gewijzigd. De opdrachtnemende partij moet de ICT-kosten apart duidelijk maken.

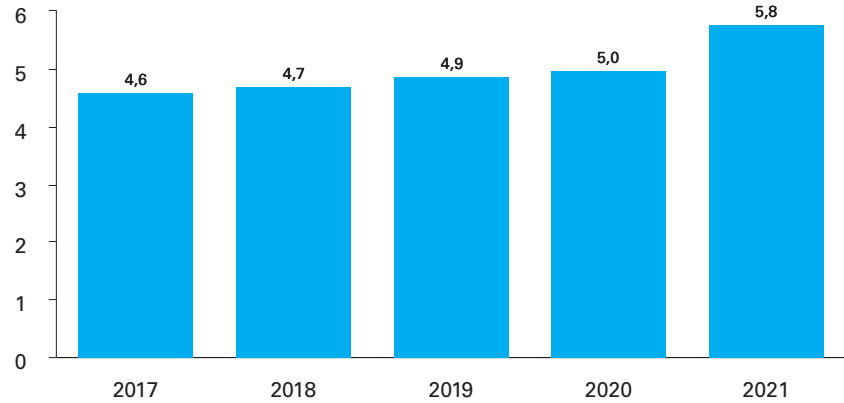
Er kan ook sprake zijn van een gerubriceerd project. Die projecten staan niet in deze rapportage en ook niet op het Rijks ICT-dashboard.

### Doorlooptijd

De gemiddelde projectduur van de projecten stijgt en is in 2021 bijna 6 jaar. In onderstaand schema is duidelijk te zien dat projecten ieder jaar langer duren.



**Figuur 32 Gemiddelde doorlooptijd van de projecten in aantal jaar**

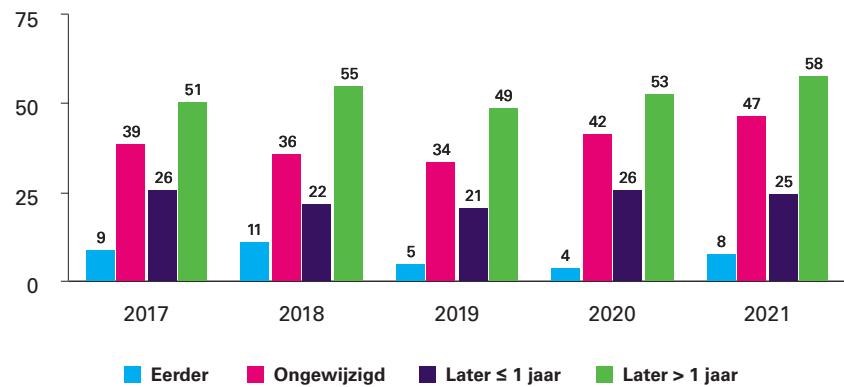


\*Uitzonderingen organisatieomvang: onder andere exclusief wapensystemen Defensie.  
Bron: Rijks ICTdashboard.

Gedurende het project kan de doorlooptijd worden aangepast. Onderstaand schema laat zien hoe deze aanpassing in verhouding staat met de eerder verwachte doorlooptijd.



**Figuur 33 Verschil initiële doorlooptijd aantal projecten met actuele doorlooptijd**



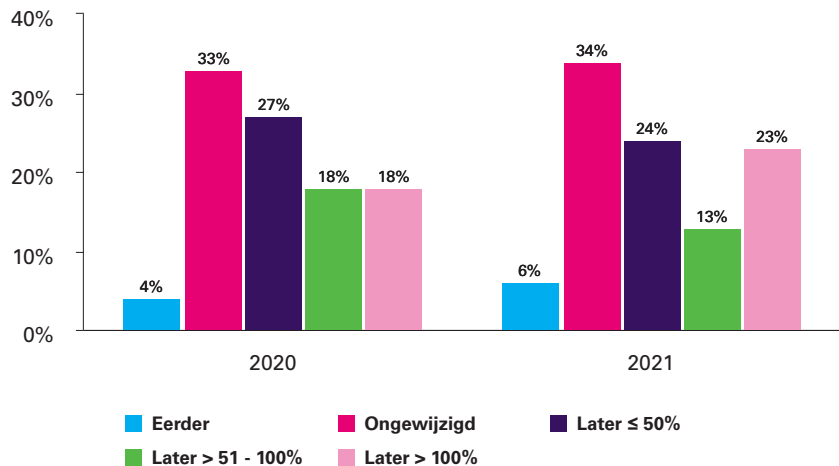
\*Uitzonderingen organisatieomvang: onder andere exclusief wapensystemen Defensie.  
Bron: Rijks ICTdashboard.

Bovenstaande grafiek laat alleen de absolute doorlooptijd zien. Er kan ook in procenten naar de relatieve doorlooptijd worden gekeken. Een project dat een doorlooptijd zou hebben van twee jaar, dat één jaar (en daarmee 50 procent) uitloopt, betekent iets anders dan een project van vijf jaar dat één jaar uitloopt. Dan is het percentage namelijk 20 procent.

Onderstaande grafiek laat dit zien voor de projecten in 2020 en 2021.



**Figuur 34 Verschil initiële doorlooptijd aantal projecten met actuele doorlooptijd <sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Het is niet mogelijk om de jaren over 2017 t/m 2019 weer te geven, omdat dit niet uit de systemen gehaald kan worden.

\*Uitzonderingen organisatieomvang: onder andere exclusief wapensystemen Defensie.

Bron: Rijks ICTdashboard

Uit deze grafiek is op te maken dat 23 procent van de projecten een actuele doorlooptijd heeft die twee keer zo lang is als eerder werd verwacht. 2 op de 5 projecten (40 procent) is binnen, of eerder dan de aanvankelijk geschatte doorlooptijd daadwerkelijk afgerond. De reden voor de vertraging is divers en niet altijd ICT-gerelateerd.

### Afgeronde grote ICT-projecten

In 2021 zijn 23 projecten afgerond. Projecten starten met een verwachte publieke waarde. Dit kan direct merkbaar zijn bij de burger, omdat het project bijvoorbeeld zorgt voor minder administratieve lasten. De verwachte publieke waarde kan ook een overheidsinterne verbetering betekenen.

#### Subsidieplatform DUS-I

De Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen (DUS-I) is een expertisecentrum op het gebied van subsidieverlening aan instellingen. Ze is verantwoordelijk voor de uitvoering van tientallen regelingen van de ministeries van OCW en VWS. In het Subsidieplatform is het mogelijk subsidies, tegemoetkomingen en specifieke uitkeringen bij de DUS-I aan te vragen. Het beoogde eindresultaat is een stabiel werkend en gebruikersvriendelijk Subsidieplatform, dat een groot deel van het subsidieproces ondersteunt. Met deze nieuwe informatievoorziening is de continuïteit van de subsidie-uitvoering door DUS-I gewaarborgd.

#### UBO-Register

Op grond van de vierde Europese anti-witwasrichtlijn is opstellen van een UBO-register verplicht voor alle Europese lidstaten. Op 27 maart 2022 moeten organisaties hun UBO's hebben geregistreerd. Dat betekent dat dan hun eigenaren of personen met zeggenschap in het UBO-register bij de Kamer van Koophandel ingeschreven moeten staan. UBO staat voor 'ultimate beneficial owner' (de 'uiteindelijke belanghebbende'). Dit is de persoon die de uiteindelijke eigenaar is of de uiteindelijke zeggenschap heeft over een onderneming, stichting of vereniging (een zogeheten juridische entiteit). Het UBO-register heeft

als doel bij te dragen aan het voorkomen van het gebruik van het financiële stelsel voor het witwassen van geld of terrorismefinanciering.

### Landelijk Meetnet Water 2 (LMW2)

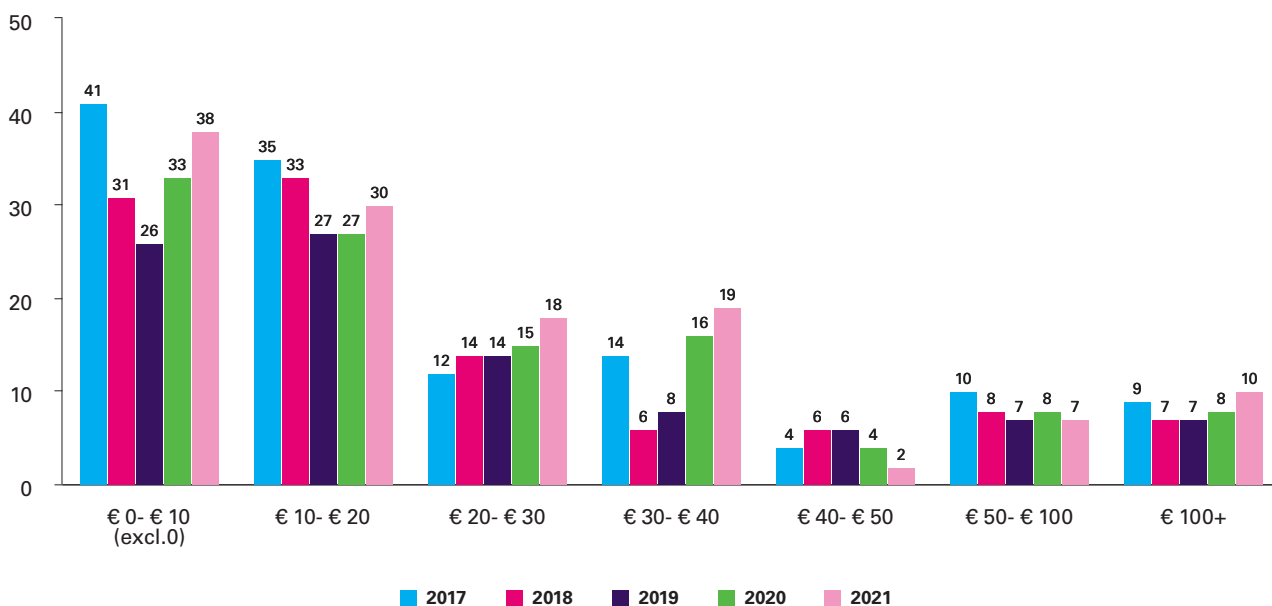
Het Landelijk Meetnet Water (LMW) is het meetnet van Rijkswaterstaat met vaste meetpunten voor realtime monitoring van waterkwantiteit, -kwaliteit en het weer. Dit meetnet meet op verschillende locaties in de rijkswateren; waterstanden, afvoeren, zoutgehalte, stroming, golven, watertemperatuur en wind voor het water- en scheepvaartverkeersmanagement. Het huidige meetnet bevat veel onderdelen die qua techniek verouderd zijn, waardoor deze niet meer leverbaar zijn. Ook het beheer wordt steeds complexer en het is niet mogelijk om wijzigingen goed door te voeren. Met het project LMW2 wordt de meetnetinfrastructuur vernieuwd met als doel de continuïteit van de dienstverlening. Na realisatie van het nieuwe systeem moeten de continuïteit, prestaties (snelheid en beschikbaarheid) en schaalbaarheid van het meetnet voor de komende 15 jaar geborgd zijn. En worden meetgegevens geleverd volgens de afgesproken leverings-eisen (vastgelegd in het programma van eisen).



### Geschatte projectkosten

Als dat kan, schat ieder ICT-project bij de start de verwachte projectkosten in. Gedurende het project kan deze inschatting wijzigen. Bij 120 projecten is de actuele kostenschattning opgegeven. Deze staat in onderstaand schema.

**Figuur 35 Geschatte projectkosten naar kostenschattning in miljoenen euro**



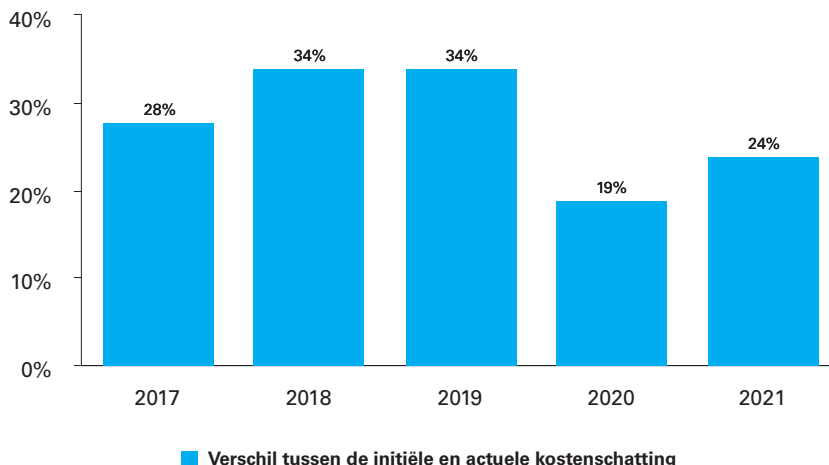
\*Uitzonderingen organisatieomvang: onder andere exclusief wapensystemen Defensie.  
Bron: Rijks ICTdashboard.

In vergelijking met 2020 is er een algemene stijging te zien. Uitzondering hierop zijn de projecten met geschatte kosten rond de 40-50 miljoen (van 4 naar 2 projecten) en rond de 50-100 miljoen (van 8 naar 7 projecten).

In onderstaand schema staat het verschil tussen de initiële en actuele kostenschattning. Projecten zonder initiële kostenschattning staan hier niet in.



**Figuur 36** Inschatting totale meerjarige kosten ten opzichte van vorige jaren

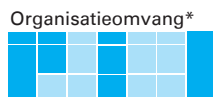


\*Uitzonderingen organisatieomvang: onder andere exclusief wapensystemen Defensie.  
Bron: Rijks ICFdashboard.

Uit bovenstaande schema blijkt dat de kostenschatting vaak naar boven wordt bijgesteld. Gemiddeld is dat in 2021 24 procent over de gehele looptijd van het project.

In voorgaande jaren waren de meeste aanpassingen in de kostenschatting kleiner dan 10 miljoen euro. Dit jaar is het aantal projecten met een grotere aanpassing gestegen van 6 naar 9 projecten. 3 projecten hebben de kostenschatting met meer dan 10 miljoen euro verlaagd. In bijlage B2c staat een uiteenzetting van deze projecten.

Grote aanpassingen in de kostenschatting komen door nieuwe afspraken. In 2021 is een aantal van zulke aanpassingen gemeld. Dat gebeurde met onderstaande redenen:



**Tabel 20** Aandeel redenen voor herijkingen in 2021 <sup>1</sup>

Reden	2021
Tegenvallers binnen project	55%
Interne scopewijzigingen	19%
Aanpassing (business)doelen of eisen	14%
Overnemen aanbeveling extern advies	8%
Prijsontwikkeling	4%

<sup>1</sup> Het is niet mogelijk om de jaren over 2017 t/m 2020 weer te geven, omdat dit niet uit de systemen gehaald kan worden.  
\*Uitzonderingen organisatieomvang: onder andere exclusief wapensystemen Defensie.  
Bron: Rijks ICFdashboard.

### Daadwerkelijke uitgaven in 2021

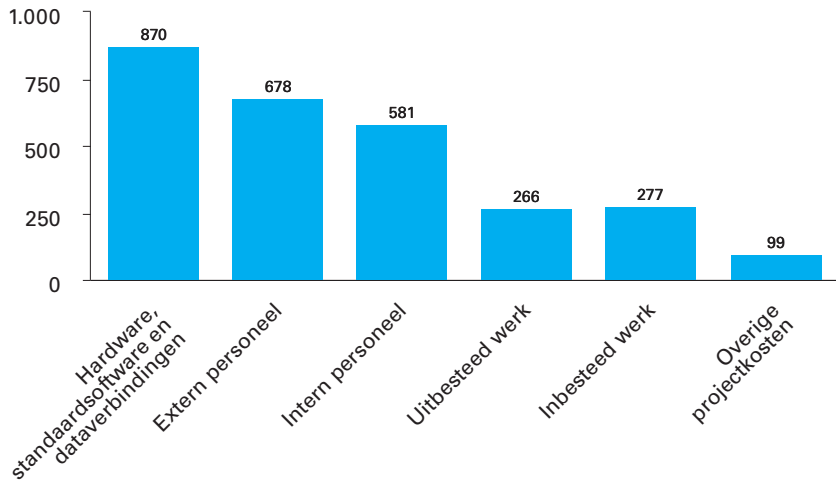
Ieder jaar rapporteren de ministeries per project de daadwerkelijke uitgaven. In 2021 is in totaal 746 miljoen euro uitgegeven aan alle in deze rapportage vermelde projecten. In 2020 is 681 miljoen euro uitgegeven.

De daadwerkelijke uitgaven zijn in 6 categorieën ingedeeld, zie onderstaand figuur.





**Figuur 37 Daadwerkelijke uitgaven van, in 2021 actieve, projecten naar type in miljoenen euro**



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

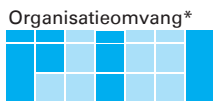
De ministeries verwachten voor de projecten die doorlopen in 2022 (114 projecten) nog 3.388 miljoen euro uit te geven.

**Baten, resultaten en marktpartijen**

In 2021 rapporteerden 29 projecten voor 307 miljoen euro aan jaarlijkse kwantificeerbare baten. Het totaal aan eenmalige baten bedroeg 655 miljoen euro.

Projecten melden ieder jaar tussentijdse resultaten. Dit zijn opgeleverde delen van het eindresultaat en afgeronde projectfasen. Tussentijdse resultaten maken het mogelijk om tijdens het project op een goede manier bij te sturen. Op het Rijks ICT-dashboard staan 5 tussentijdse resultaten voor de 114 projecten die in 2021 liepen. In totaal hebben 5 projecten een tussentijds resultaat gemeld. Dit is een sterke daling in verhouding met 2020, waar 84 tussentijdse resultaten gemeld zijn door 44 projecten.

Op het Rijks ICT-dashboard staat bij elk project de betrokken marktpartij. In de tabel hieronder staan de marktpartijen die per jaar in meer dan 5 projecten deelnemen.



**Tabel 21 Aantal marktpartijen die in meer dan 5 projecten deelnemen**

Marktpartijen	2017	2018	2019	2020	2021
Capgemini	17	20	17	12	13
IBM	9	14	14	11	9
ATOS	11	11	9	8	7
KPN	7	7	7		
Ordina	6	6			

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

**3.9.3 Overige rapportage, advisering en schikking**

Interdepartementaal is afgesproken over mogelijke schikkingen bij ICT-opdrachten te rapporteren. In 2021 zijn geen schikkingen getroffen.

### **BIT-adviezen**

Nieuwe grote ICT-projecten vragen advies aan bij het Adviescollege ICT-toetsing, sinds 1 januari 2021 de opvolger van het Bureau ICT-toetsing (BIT), over de slaagkans en de risico's van het ICT-traject. In 2021 zijn 12 BIT-adviezen uitgebracht. De Tweede Kamer ontvangt jaarlijks de BIT-rapportage.

### **Onvolkomenheden**

Sinds 2019 coördineert de minister van BZK de rijksbrede rapportage over de aanpak van door de Algemene Rekenkamer geconstateerde onvolkomenheden op ICT en informatiebeveiliging. 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 Rekenkamer zijn gepubliceerd.

Over 2021 worden bij de ministeries en Hoge Colleges van Staat 46 onvolkomenheden geconstateerd, waarvan er 20 een relatie hebben met digitalisering. Dit is een daling ten opzichte van 2020 (22 onvolkomenheden). De Algemene Rekenkamer signaleert dat de stijging van het aantal onvolkomenheden tussen 2018 en 2020 daarmee tot een voorlopig einde lijkt gekomen.

De onvolkomenheden gaan over de volgende 3 onderwerpen:

- Informatiebeveiliging (9 onvolkomenheden)
- IT-beheer (9 onvolkomenheden)
- Life-cycle management (2 onvolkomenheden)

Het oplossen van deze onvolkomenheden vraagt meestal ingrijpende veranderingen van werkprocessen binnen organisaties. Deze structurele maatregelen vragen daarom ook tijd om te implementeren en effect te hebben.

### **3.10 I-besturing**

Eind 2020 heeft de ministerraad het 'Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021' (het CIO-besluit) vastgesteld. Het CIO-besluit beschrijft de taken en bevoegdheden van de CIO's en de CISO's van de verschillende ministeries. De organisatie van de CIO's en CISO's is met dit besluit vergelijkbaar, maar niet hetzelfde. Denk hierbij aan de positie van een CIO in het ministerie of een aantal dienstonderdelen bij een ministerie met een CIO. Bij de vaststelling van het CIO-besluit is afgesproken dat alle ministeries eind 2023 de bepalingen uit het besluit hebben ingevoerd.

De Auditdienst Rijk deed in 2021 een nulmeting op stand van de invoering van het CIO-besluit. Deze nulmeting bracht de verschillen tussen de organisatie bij elk ministerie en het besluit in kaart. Belangrijke constatering van de Auditdienst gaan over de strategische positie van de CIO en de CISO en de ruimte die het besluit biedt om aan te sluiten bij de ministeriële organisatie. De verschillende ministeries hebben op basis van eigen analyses en deze nulmeting invoeringsplannen opgesteld. Daarmee verwachten zij eind 2023 aan het CIO-besluit te kunnen voldoen.

### **Interdepartementale samenwerking en CIO-Flex**

Het afgelopen jaar is de nodige vooruitgang geboekt. Zo organiseerde de directie CIO Rijk maandelijks informatiebijeenkomsten met alle ministeries waar medewerkers van de CIO-offices kennis uitwisselden. Dat leidde tot meer interdepartementaal contact. Veel meer dan de jaren ervoor is er door

de CIO-offices samengewerkt. Ze hielpen elkaar bijvoorbeeld met het opstellen van CIO-oordelen. De uitgangspunten 'samenwerking' en 'lerend vermogen' uit het CIO-besluit krijgen daarmee vorm. Daarnaast is er het initiatief van CIO Rijk en I-interim Rijk, dat 'CIO-Flex' heet. Dit is een pool van gespecialiseerde adviseurs die ministeries helpen bij het invoeren van verschillende onderdelen van het Besluit CIO-stelsel. Denk aan het maken van een meerjarig informatieplan, het inrichten van een IV-governance of het inrichten van lifecycle management.

In het eerste echte pilotjaar van CIO-Flex werden 7 opdrachten uitgevoerd voor een gelijk aantal ministeries of hun grote uitvoerders. De gemiddelde doorlooptijd van een adviesopdracht door CIO-Flex is 3 maanden en de diverse geleerde lessen en ontwikkelde methodieken worden direct geïncorporeerd in de kaders die de CIO Rijk maakt. Zo dienden de ervaringen van CIO-Flex' inzet bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat als directe input voor het rijksbrede Handboek Lifecycle Management.

#### **Adviescollege ICT-toetsing**

Begin vorig jaar is het Bureau ICT-toetsing overgegaan naar het Adviescollege ICT-toetsing. Het Adviescollege bestaat nu op basis van een tijdelijk instellingsbesluit. Dat besluit gaf het afgelopen jaar tijd om met het wetsvoorstel te beginnen dat het Adviescollege permanent en onafhankelijk maakt. Aan het eind van 2021 lag het wetsvoorstel bij de ministerraad. Vervolgens werd het voorgelegd aan de Raad van State. Het advies dat de Raad van State geeft, is de laatste stap voordat de regering het wetsvoorstel indient bij de Tweede Kamer. In het nieuwe wetsvoorstel gaat het Adviescollege adviseren over ICT-projecten, de uitvoering van ICT-beleid en het beheer en onderhoud van informatiesystemen.

### **3.11 Markt en innovatie**

#### **Reflecteren, inspireren en kennis delen**

Het CIO-café is de (digitale) ontmoetingsplaats voor CIO's, CTO's, CISO's, hun offices, bestuurders en (beleids)strategen, en hun tegenhangers uit het bedrijfsleven. Het CIO-café heeft als doel om gezamenlijk te reflecteren, elkaar te inspireren en kennis te delen. In navolging op de CIO-café's van 2020 kwamen het afgelopen jaar de resterende 6 thema's van de nieuwe I-strategie aan bod. Zo ging de aandacht uit naar de inrichting van een robuust ICT-landschap. Ook was er uitgebreid aandacht voor digitaal leiderschap en de opvolging van het programma Open op Orde. Hierbij waren de CIO's van UWV en de Belastingdienst gastsprekers. Bijzonder was het optreden van de CIO van het ministerie van VWS die vertelde over het ontstaan van apps als CoronaMelder en CoronaCheck. Hierbij was in het bijzonder ook aandacht voor de geleerde lessen.

In tabel 23 staat een overzicht van alle CIO-café's met hun onderwerp en deelnemersaantallen, uitgesplitst naar gasten vanuit de overheid en het bedrijfsleven. De gemiddelde vertegenwoordiging vanuit het bedrijfsleven is een kleine 20 procent.

Tabel 22 Overzicht CIO-cafés 2021

Marktpartijen	Datum	Deelnemers Overheid	Deelnemers Bedrijfsleven	Totaal
Bestendigen ICT-landschap	09 februari	73	20	93
Informatiehuishouding	13 april	127	22	149
Generieke voorzieningen	11 mei	57	11	68
Digitaal leiderschap	08 juni	59	11	70
Markt en innovatie	14 september	50	21	71
VWS en 1,5 jaar coronabestrijding	09 november	50	4	54
Bestendigen ICT-landschap	09 februari	416	89	505
Informatiehuishouding	13 april	73	20	93
<b>Totaal</b>		<b>905</b>	<b>198</b>	<b>1.103</b>

Bron: Inventarisatie.

### Lancering nieuwe I-strategie

Op 3 september 2021 keurde de ministerraad de I-strategie Rijk goed. Dat betekende dat het document al op 6 september naar de Tweede Kamer<sup>24</sup> kon. Dat ook het ICT-bedrijfsleven met smart op de lancering had gewacht, bleek uit de landelijke ICT-media die de publicatie oppakten. Computable kwam de dag na lancering met maar liefst twee artikelen. Als [eerste](#) met de titel «ICT'er schuift eerder aan bij Haagse beleidsmakers» over de noodzaak van het eerder betrekken van IV-experts bij het maken van beleid en wetten. Het tweede en stevig inhoudelijke stuk was volledig gewijd aan I-strategiehoofdstuk #2 en ging in op [de topprioriteit die Digitale weerbaarheid heet](#).

Vanaf september is de nieuwe I-strategie vaak onder de aandacht gebracht bij collega's uit bedrijfsleven, kennisinstellingen en wetenschap. Bijvoorbeeld op de Dag van de Bedrijfsvoering, bij een verdiepingssessie voor Sourcing Nederland en via gastoptredens van de CIO Rijk bij de Commissie Digitale Zaken van NLdigital, de branchevereniging voor ICT- en telecom-bedrijven.

### Gezamenlijke dialoog over maatschappelijk toegevoegde waarde

De meest in het oog springende ontmoetingen vonden plaats tijdens het iBestuur Congres op 15 september 2021. In de speciale track 'Markt en Overheid' vonden 3 debatten plaats met sprekers vanuit overheid en (ICT-)bedrijfsleven. Het livedebat 'Digitalisering als maatschappelijke motor' was bij tijden pittig te noemen. Hierbij ging de secretaris-generaal van BZK het gesprek aan met 6 bestuurders uit de ICT-sector over het Manifest 'Digitalisering als maatschappelijke motor' van NLdigital en de verbinding met de nieuwe I-strategie.

In december vond vervolgoverleg plaats tussen de secretaris-generaal en de 6 ICT-bestuurders om handen en voeten te geven aan de 5 actielijnen uit het Manifest.

<sup>24</sup> Kamerstukken II 2020/21, 26643, nr. 779.

## 4 ORGANISATIE RIJKSOVERHEID EN OVERIGE BEDRIJFSVOERING

### 4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de organisatorische ontwikkelingen op het gebied van rijksbrede bedrijfsvoering, huisvesting en faciliteiten, rijksinkoop en de organisatie van de Rijksoverheid.

In 2021 is de uitwerking van de 'Ambitie Rijksdienst 2022' gestart. En er is geoefend met hybride werken als nieuwe werkwijze bij het Rijk. Ondanks de coronamaatregelen en de gevolgen van de coronapandemie, ging in 2021 het werken bij het Rijk en de dienstverlening aan burgers, bedrijven of eigen collega's gewoon door. Hierdoor lag dit jaar opnieuw de nadruk op het ondersteunen van rijksmedewerkers bij het uitoefenen van hun werk. Of dat nou onderweg, op kantoor of thuis was. Door de betrokkenheid en inzet van alle rijksmedewerkers kwam de continuïteit van het werken bij het Rijk niet in gevaar.

### 4.2 Rijksbrede bedrijfsvoering

In april 2021 hebben de Secretarissen-Generaal (SG) een brief<sup>25</sup> overhandigd aan informateur Herman Tjeenk Willink. Deze brief kwam mede tot stand door de visie van de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR) op de organisatie van het Rijk en de rijksbrede bedrijfsvoering. In deze brief staan gezamenlijke ambities voor deze kabinetsperiode. Het kabinet nam onder meer de aanbeveling over om als één Rijk over de grenzen van ministeries heen te gaan samenwerken.

Hieronder volgt een overzicht van de resultaten die zijn behaald op het gebied van Organisatie en Bedrijfsvoering van het Rijk. De benoemde resultaten gelden voor de domeinen Personeel & Organisatie, Informatievoorziening & ICT, Facilitair, Huisvesting en Inkoop.

Met het instellen van domeintafels binnen het Directoraat-Generaal Vastgoed en Bedrijfsvoering Rijk versterkt de informatie-uitwisseling en samenwerking tussen de Shared service organisaties (SSO's) en het Rijksvastgoedbedrijf van BZK met het ministerie van BZK als beleid- en kaders-teller. Aansluiting en wisselwerking vindt plaats op de domeinen P&O, Informatiehuishouding & ICT en Huisvesting, Facilitair, Inkoop & Beveiliging.

#### 4.2.1 Personeel en Organisatie

##### **Programma Hybride Werken**

In navolging van de Ambitie Rijksdienst 2022<sup>26</sup> is het rijksbrede programma 'Hybride Werken' opgesteld.

In maart 2021 is het rijksbrede **onderzoek** naar thuiswerken 'We werken thuis' afgerond en gepubliceerd. De focus van het onderzoek lag op de effecten van thuiswerken op de voortgang van de bedrijfsvoering en het welzijn van medewerkers. De conclusies en aanbevelingen zijn opgenomen in het rijksbrede programma 'Hybride Werken'. Samen met de ministeries,

<sup>25</sup> Kamerstukken II 2020/21, SGO-brief aan informateur.

<sup>26</sup> Kamerstukken II 2020/21, 31490, nr. 289.

de uitvoeringsorganisaties, leveranciers en de personeelsvertegenwoordiging zijn in 2021 de eerste stappen gezet om hybride werken in te voeren (zie ook 1.2.1, 1.2.4, 1.2.7, 1.2.8 en 4.3.3).

#### **Cao Rijk afgesloten**

In november 2021 zijn het Rijk als werkgever en de vakbonden tot een akkoord gekomen en is de cao Rijk afgesloten. Deze cao geldt van 1 januari 2021 tot en met 31 maart 2022 (zie ook 1.2.4).

In 2021 is gerealiseerd dat de collega's van de Rijkschoonmaakorganisatie per 1 januari 2022 zijn opgenomen in het Functiegebouw Rijk en daarmee ook zijn aangesloten op de cao Rijk (zie ook 4.3.5). De rijksbrede roosterapplicatie van P-Direkt is als standaard operationeel.

#### **Brede evaluatie organisatiekaders**

In december 2021 is het eindrapport 'Brede evaluatie organisatiekaders'<sup>27</sup> aan de Tweede Kamer aangeboden. Dit rapport geeft inzicht in de doelmatigheid, doeltreffendheid en toekomstbestendigheid van en onderlinge samenhang met alle organisatiekaders (zie ook 4.5.3).

#### **Realisatie banenafpraak**

Naar aanleiding van de motie Stoffer/Van Dijk is in oktober 2021 een brief aan de Tweede Kamer aangeboden over de banenafpraak en de inzet van een pool van medewerkers die breed binnen de overheid inzetbaar zijn (zie ook 1.2.3).

### **4.2.2 Informatievoorziening en informatiehuishouding**

Om de dienstverlening van de overheid te verbeteren, is in 2021 een aantal activiteiten uitgevoerd op het gebied van informatievoorziening (zie ook hoofdstuk 3 informatievoorziening):

- *Programma Open Overheid*  
In mei 2021 is het rijksbrede programma 'Open Overheid' gestart. Dit is een 'interdisciplinair' en interdepartementaal samenwerkingsverband van 10 directies en diensten van de ministeries BZK en OCW en alle ministeries. Het programma zorgt ervoor dat de maatregelen om tot een meer open, transparante overheid vanuit samenhang te komen worden gerealiseerd, elkaar versterken en aanvullen. Het programma werkt langs vier inhoudelijke sporen. Dit zijn: informatievoorziening, informatiehuishouding, de nieuwe Archiefwet en het traject politiek-ambtelijke verhoudingen. Daarbij wordt ook ingezet op de wetgeving en richtlijnen op deze gebieden en eenduidige communicatie van het gehele programma.
- *Informatievoorziening: actieve en passieve openbaarmaking*  
Binnen het Rijk moet een meer open bestuursstijl komen om de informatievoorziening aan het parlement te verbeteren. Om dat te bereiken volgen er maatregelen. In mei 2021 is de 'Beleidslijn Openbaarmaking Nota's'<sup>28</sup> aan de Tweede Kamer aangeboden. Sinds juli 2021 is een start gemaakt met het actief openbaar maken van beslisnota's in de categorieën wetgeving en beleid. Daarnaast zijn de voorbereidingen gestart voor de inwerkingtreding van de Wet open overheid (Woo).

<sup>27</sup> Kamerstukken II 2021/22, 31490, nr. 309.

<sup>28</sup> Kamerstukken II 2020/21, 28362, nr. 56.

Verder worden er maatregelen genomen om de situatie rondom de afhandeling van verzoeken om informatie te verbeteren (de zogenoemde Wob-verzoeken).

- *Open op Orde: informatiehuishouding*

Op 6 april 2021 is het actieplan 'Open op Orde'<sup>29</sup> aan de Tweede Kamer aangeboden. Dit plan gaat over de verbetering van de informatiehuishouding. De betreffende SSO's van BZK hebben een gezamenlijke propositie in het kader van het actieplan 'Open op Orde' gedaan. In december 2021 stemde de ministerraad in met de benoeming van een regeringscommissaris Informatiehuishouding. Deze regeringscommissaris is de aanjager voor de uitvoering van het actieplan. De verbetering van de Informatiehuishouding is ook als thema in de 'I-strategie Rijk 2021-2025' opgenomen die op 6 september 2021 aan de Tweede Kamer is aangeboden. De resultaten zijn onder 3.6 Informatiehuishouding opgenomen.

- *Versterking ambtelijk vakmanschap*

Gedurende 2021 is het programma 'Grenzeloos samenwerken/Ambtelijk Vakmanschap' verder gebracht en zijn initiatieven genomen om ambtelijk vakmanschap te versterken. Voor de resultaten van deze aanpak, zie 1.2.5.

#### 4.2.3 Facilitair, Huisvesting, Inkoop en beveiliging

##### **Afspraken versnelling Duurzaamheid (juli en december 2021)**

In juni 2021 zijn in de ICBR afspraken gemaakt om de duurzaamheidsopgave van de Rijksoverheid te versnellen en te versterken. Zo is besloten om een CO<sub>2</sub>-prestatieladder bij alle ministeries in te voeren. Dit instrument waarborgt het sturen op een vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot binnen de Plan-Do-Act-cyclus (PDAC), zie paragraaf 2.2. In 2022 volgt de invoering en toepassing per departement. In december 2021 is besloten om een interdepartementaal programmateam op te richten om deze versnelling mogelijk te maken en te ondersteunen bij de overgang en invoering naar een duurzame bedrijfsvoering en inkoop.

##### **Evaluatie Rijkshuisvestingstelsel**

In oktober 2021 kreeg de Tweede Kamer een brief met informatie over de spreiding van werkgelegenheid en de evaluatie van de werking van het Rijkshuisvestingstelsel voor kantoren en specialties<sup>30</sup>, zie 4.3.1.

##### **Fysieke Werkomgeving Rijksoverheid (FWR)**

In maart is in de Interdepartementale Commissie Huisvesting en Faciliteiten (ICHF) de handreiking 'Fysieke Werkomgeving Rijk' 2021/2022 besproken. Deze handreiking beschrijft hoe intern binnen het Rijk wordt omgegaan met fysieke voorzieningen in de kantoren en gedragsregels op de werkvloer. Het accent ligt op meer flexibiliteit (zie ook 4.3.3).

##### **Masterplan Den Haag**

- In december 2021 is vanwege de renovatie van het Binnenhof besloten om het ministerie van Algemene Zaken tijdelijk onder te brengen in het rijksverzamel pand aan de Bezuidenhoutseweg 73 in Den Haag.
- In september 2021 is het tijdelijke onderkomen van de Tweede Kamer aan de Bezuidenhoutseweg in gebruik genomen. Hiermee is een belangrijke stap genomen in de renovatie van het Binnenhof.

<sup>29</sup> Kamerstukken II 2020/21, 29362, nr. 291.

<sup>30</sup> Kamerstukken II 2021/22, 345510, nr. 307.

### **Service in nabijheid**

Het concept Service in nabijheid hebben, is over meer panden uitgerold. Pandbewoners krijgen meer informatie over het aanbod van dienstverlening in bepaalde panden. Verder is er per pand een contactmanager die aanspreekbaar is voor de dienstverlening. Ook is een eerste stap gezet om meer dienstverleners die rijksbreed werken, te betrekken.

### **4.2.4 Beveiliging**

#### **Besluit BVA-stelsel Rijksdienst 2021**

Na het akkoord van de ministerraad ging op 1 januari 2021 het 'Besluit BVA-stelsel Rijksdienst 2021' in. Gelijktijdig ging het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021 in. Hiermee verviel het 'Beveiligingsvoorschrift 2013' (BVR 2013). Dit nieuwe besluit BVA-stelsel beoogt een verdere rijksbrede uniformering en harmonisatie van de functies van de Beveiligingsautoriteit Rijk (BVA Rijk) en departementale beveiligingsautoriteiten. Daarnaast geeft dit besluit richting aan de verdere ontwikkelafspraken voor de departementen in de komende jaren.

#### **Taakbesluit RBO**

De Rijks Beveiligings Organisatie (RBO) is opgericht om operationele fysieke beveiligingstaken te leveren. Het taakbesluit verschaft helderheid in de positie en aansturing van de RBO. De RBO is opgericht met een bepaald doel: het leveren van operationele en fysieke beveiligingstaken. Daar zijn in de loop der tijd steeds meer activiteiten bijgekomen en daarnaast leven er verschillende beelden bij de positie en aansturing van RBO. Het taakbesluit RBO is bedoeld om hier helderheid in te verschaffen.

#### **Wegwijzer vertrouwelijke informatie**

Er is een rijksbreed sjabloon van de 'Wegwijzer omgaan met vertrouwelijke informatie' opgesteld. Deze wegwijzer is een praktisch handvat voor medewerkers die te maken (kunnen) krijgen met vertrouwelijke informatie en kan voor elk departement op maat worden gemaakt.

#### **Rijksbrede bewustzijns campagne 'Een Veilig Rijk'**

De BVA's van alle departementen hebben afgesproken om ook in 2021 digitaal campagne te voeren. Dit is gedaan om veiligheidsbewustzijn te creëren en om veilig gedrag bij medewerkers en managers binnen het Rijk te stimuleren. In het kader van COVID-19 is daarbij meer aandacht besteed aan de thuiswerksituatie.

De campagne heeft als doel de kwetsbaarheid voor veiligheidsrisico's te beperken. Door met centraal georganiseerde projecten in te zetten op uniforme, structurele en integrale aandacht voor veilig gedrag, willen de BVA's de veiligheidscultuur op interdepartementaal niveau verbeteren. Een van die projecten is het flitspanelonderzoek. Hiermee is getoetst hoe er met overheidsinformatie wordt omgegaan en waar kaders en richtlijnen helderder omschreven kunnen worden. Daarnaast is onderzocht hoe de (thuis)werkomgeving eruitziet en welke mogelijke beveiligingsrisico's daaraan verbonden zijn.



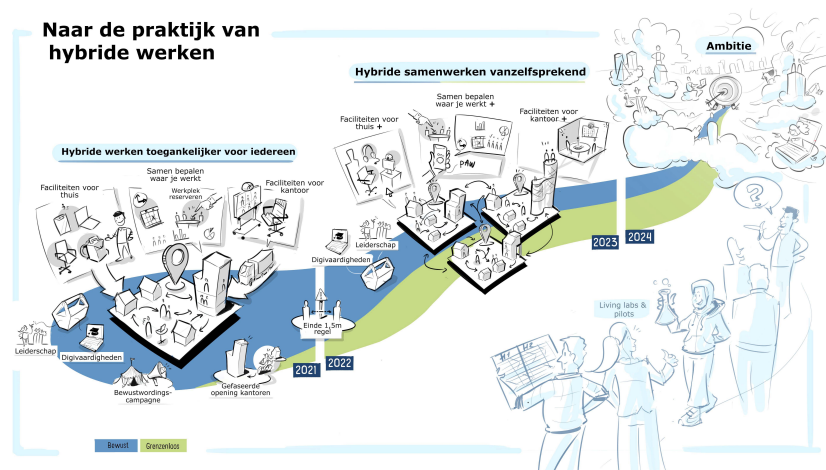
### 4.3 Huisvesting en faciliteiten

De coronacrisis zorgt ervoor dat medewerkers vooral thuis werken en veel minder op kantoor zijn. Dat heeft gevolgen voor het kantoorgebruik van het Rijk. Daarom denken alle partijen die bij de rijkshuisvesting zijn betrokken na over hun huisvesting de komende jaren.

Vanwege deze nieuwe manier van werken is de rijksdienst begin 2021 gestart met het programma 'Hybride Werken'. Daarmee gaat de Rijks-overheid mee met een grotere arbeidsmarktbeveiliging die werknemers meer autonomie biedt in hun werk-privébalans. In juni heeft het toenmalige kabinet besloten dat hybride werken het uitgangspunt is voor het werken bij het Rijk.

Het programma 'Hybride Werken' werkt samen met de ministeries aan voorzieningen die deze werkvorm ondersteunen. Nu werknemers structureel deels thuis en deels op kantoor (of elders) gaan werken, bereikt de zorgplicht van de werkgever ook meer structureel de thuiswerkplek.

Figuur 38 Naar de praktijk van hybride werken



#### 4.3.1 Masterplannen rijkskantoorhuisvesting

##### Rijkshuisvestingsstelsel voor kantoren en specialties

Het Rijkshuisvestingsstelsel bestaat uit alle kantoren en het 'specialty-stelsel' en regelt de interne verhoudingen binnen het Rijk voor alle vastgoed voor rijkskantoren en 'specialties'. Voorbeelden van specialties zijn gerechtsgebouwen, gevangenissen, laboratoria en archiefdiensten. Het stelsel beschrijft wie bepaalt en betaalt, wie wat doet en wie welke risico's draagt. Een solide Rijkshuisvestingsstelsel is een randvoorwaarde om als Rijksoverheid goed te functioneren. Ambtenaren en bezoekers krijgen een passende, prettige, gezonde en veilige omgeving aangeboden. Een omgeving met een zo goed mogelijke ondersteuning van werk en dienstverlening. Het Rijkshuisvestingsstelsel streeft ook doelen voor de Rijksbedrijfsvoering na, zoals bestuurlijke en administratieve vereenvoudiging.

In 2021 is een evaluatie van de twee stelsels van het Rijkshuisvestingsstelsel uitgevoerd. De eindrapporten zijn aangeboden aan de Tweede Kamer.<sup>31</sup> De onderzoekers concluderen dat de verrichte activiteiten rond doelmatigheid, besparingen en minder leegstand van kantoorruimten hebben bijgedragen aan het behalen van de doelen van het kantorenstelsel. In de evaluatieperiode (2016-2021) is gestuurd op doelgerichte Rijkshuisvesting. Dat gebeurde door onrendabele, vaak kleine eigendomspannen en huurpanden af te stoten en door aangescherpte regels voor het ruimtegebruik te hanteren. Dat laatste gebeurde vooral in nieuwbouw en bij ingrijpende renovaties. De sturing van het kantorenstelsel gebeurt centraal met 13 masterplannen voor de rijkskantoorhuisvesting, voor alle provincies en de stad Den Haag.

Vanwege de grote verscheidenheid aan functies en gebouwen van panden die onder specialties vallen, is het moeilijker om cijfers op dit stelselniveau te presenteren. Het specialtystelsel had de afgelopen jaren verschillende doelen, zoals minder contractpartners (de 'Single Point of Contact') en een beprijzing op basis van werkelijke jaarkosten. Andere doelen waren het opstellen van Meerjaren Onderhouds- en Investeringsprogramma's (MOIP's) en een standaard voor rapporteren en verantwoorden. De onderzoekers concluderen dat het grootste deel van de uitgevoerde activiteiten positief heeft bijgedragen aan het realiseren van deze doelen.

De huisvestingskosten (berekend aan de hand van het totaal van de gebruikstarieven) voor het kantorenstelsel bedroegen in 2021 489 miljoen euro en voor het specialtystelsel 352 miljoen euro. De centrale sturing kwam van het ministerie van BZK en standaardisering en samenwerking binnen de Rijksdienst zorgden voor meer kwaliteit en efficiëntie in de kantoorhuisvesting en overige bedrijfsvoering van het Rijk. Dit zorgt voor zo laag mogelijke huisvestingskosten van ministeries.

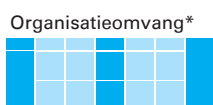


Tabel 23 Huisvestingskosten in miljoenen euro

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Rijkskantoren	418	422	436	457	489
Specialties	287	325	342	348	352

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

De ontwikkeling van het totaal aantal vierkante meters bruto vloeroppervlakte voor rijkskantoren en specialties laat tussen 2017 en 2021 een min of meer stabiele situatie zien.



Tabel 24 Ontwikkeling omvang in m<sup>2</sup> bvo x 1.000 euro

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Rijkskantoren	2.269	2.121	1.989	2.021	2.030
Specialties	2.201	2.234	2.208	2.207	2.299

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

Sinds het huidige Rijkshuisvestingsstelsel inging, is er veel bereikt rond een doelmatige en effectieve Rijkshuisvesting. Het stelsel functioneert naar behoren. Toch zien we dat een verdere realisatie van vooral de besparingsdoelen onder druk staat. Dit is voor een belangrijk deel verklaarbaar: de

<sup>31</sup> Kamerstukken II 2021/22, 31490, nr. 307

Rijksoverheid is gegroeid en daarmee de huisvestingsbehoefte aan rijkskantoren en specialties. Deze groei komt door nieuwe beleidsprioriteiten en maatschappelijke ontwikkelingen. Andere verklaringen zijn ontwikkelingen in de vastgoedmarkt die de vierkante meterprijs beïnvloeden. En hogere kwaliteitseisen aan Rijkspanden door wettelijke bepalingen, zoals voor fysieke toegankelijkheid. Maar ook het Klimaatakkoord en de daaruit voortvloeiende duurzaamheidsmaatregelen en bijdragen aan maatschappelijke doelen als overtollige panden transformeren tot woningbouw. Dit alles leidt tot extra investeringen en uiteindelijk hogere huisvestingskosten voor de Rijksoverheid.

### **Resultaten uitvoering masterplannen in 2021**

In Rijkspanden treffen we voortdurend fysieke maatregelen om rijksambtenaren zo goed mogelijk te ondersteunen in hun werk. Gebruikers vragen om aanpassingen en andere voorzieningen, zeker in de overgang naar een hybride setting. De masterplannen zijn daarbij een belangrijk sturingsinstrument voor vastgoedontwikkelingen op de middellange en lange termijn. Juist in deze periode van onzekerheid over huisvesting door de coronacrisis.

Er vindt jaarlijks een meting van de voortgang en resultaten van deze masterplannen plaats. Dat gebeurt aan de hand van de prestatie-indicatoren zoals:

- het effect op het totale aantal vierkante meters;
- de efficiency van het ruimtegebruik;
- de leegstand;
- de huisvestingskosten.

Doorrekening van de masterplannen laat zien dat de plannen nog altijd een goede oplossing bieden voor de kantoorhuisvesting van het Rijk. Voor de belangrijkste kritieke prestatie-indicatoren zien we een stabiele ontwikkeling, vergelijkbaar met 2020.

In 2021 is het totale aantal vierkante meters bruto vloeroppervlakte (bvo) in de masterplannen uitgekomen op 2.759.856 m<sup>2</sup> bvo. Dit is een minieme groei ten opzichte van 2020, toen dit 2.755.103 m<sup>2</sup> bvo was. Het ruimtegebruik gemeten in vierkante meters bvo per kantoorwerkplek bleef de afgelopen jaren nagenoeg stabiel en bedroeg in 2021 24,6 m<sup>2</sup> bvo. In 2020 bedroeg dit 24,2 m<sup>2</sup> bvo. Dit cijfer is overigens een rekenkundig gemiddelde; in de praktijk kunnen afwijkingen optreden.

De leegstand in rijkskantoren is de afgelopen jaren fors gedaald door afstoot van inefficiënte eigendomspanden en huurpanden. Na jaren van daling zien we dat de leegstand landelijk stabiliseert en eind 2021 3,75 procent van de totale voorraad bedroeg. Daarmee voldoet het percentage leegstand aan het landelijk streefcijfer van ongeveer 4 procent. Maar er zijn ook grote verschillen tussen de masterplannen. In een aantal masterplannen is de leegstand hoger en ondernemen we initiatieven om deze terug te dringen. Problematischer is het feit dat de frictieleegstand in de masterplannen Den Haag en Utrecht eind 2021 slechts respectievelijk 0,5 en 0 procent bedroeg. Voor beide masterplannen is een frictieleegstand van 4 procent gewenst om snel te kunnen inspelen op veranderingen in de vraag.

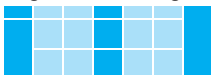
Bijzondere masterplanprojecten die in 2021 zijn opgeleverd:

- Huisvesting van VWS-directie Eenheid Secretariaten Tuchtcolleges en Toetsingscommissies (ESTT) in het rijksverzamelkantoor Fentener van Vlissingenkade 1 te Utrecht à twee type organisaties in één kantoorlocatie.
- Realisatie Douane-lab in rijkslocatie Kingfordweg 1 in Amsterdam.
- Realisatie rijkslocatie Schedeldoekshaven 131 in Den Haag (Terminal Noord) à inrichtingsconcept waarin eerste ervaringen van hybride werken zijn meegenomen.

### Afstoot en verkoop masterplanpanden

Het Rijksvastgoedbedrijf verkocht in 2021 vier panden die door de uitvoering van de masterplannen overbodig werden. In totaal ging het om 24.626 m<sup>2</sup> bvo. Dit is een stijging ten opzichte van 2020. Toen werden er zes panden verkocht die in totaal 15.581 m<sup>2</sup> bvo besloegen. Het netto verkoopresultaat (dit is de verkoopopbrengst minus de boekwaarde en verkoopkosten) in 2021 bedroeg 16 miljoen euro. De structurele besparing door de verkoop is ruim 2,8 miljoen euro per jaar. Dit is de som van alle uitgespaarde afschrijf- en rentekosten, kosten voor beheer, onderhoud en energie en de benodigde investeringskosten als er wel zou zijn besloten de vier panden te blijven gebruiken.

Organisatieomvang\*



Tabel 25 Verkochte masterplanpanden

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal afgestoten panden	8	6	6	6	4
Bruto vloeroppervlakte m <sup>2</sup>	35.527	52.024	27.228	15.581	24.626
Nettoresultaat (vorig boekjaar) x € 1.000	2.600	24.300	2.044	8.283	16.070
Structurele besparing x € 1.000	2.500	940	259	1.294	2.829

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

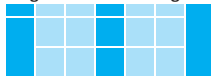
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

### 4.3.2 Ontwikkeling gebruik rijkshuisvesting

#### Gebruiksvergoeding Rijksvastgoedbedrijf

Ministeries beschikken over een eigen huisvestingsbudget en betalen hieruit een gebruiksvergoeding aan het Rijksvastgoedbedrijf. Vergeleken met 2020 is rijksbreed in 2021 een stijging te zien van de totale gebruiksvergoeding met 25 miljoen euro. De stijging wordt onder meer verklaard door het gereedkomen van diverse projecten.

Organisatieomvang\*



Tabel 26 Totale gebruiksvergoeding in miljoenen euro

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Gebruiksvergoeding	806	778	810	845	870

\* Uitzonderingen organisatieomvang: Omvat onder meer enkele zbo's, de paleizen en derden in opdracht van andere ministeries, Rijksmusea en internationale organisaties.

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

#### Leenfaciliteit rijkshuisvesting

Het Rijksvastgoedbedrijf financiert de investeringen in de rijkshuisvesting met leningen bij het ministerie van Financiën. Na de oplevering van projecten worden vanuit de gebruiksvergoedingen de rente en aflossingen betaald van deze leningen. Jaarlijks wordt een leenplafond afgesproken met het ministerie van Financiën dat samenhangt met het effect van de lening op het saldo van de Economische Monetaire Unie (EMU). Voor 2021 bedroeg het leenplafond voor de rijkshuisvesting volgens de ontwerpbegroting 671 miljoen euro. Het beroep op de leenfaciliteit voor

rijkshuisvesting in 2021 bleef met een realisatie van 580 miljoen euro ruim onder dit plafond, mede doordat diverse aankopen niet in 2021 zijn gerealiseerd.

Tabel 27 Beroep op leenfaciliteit<sup>1</sup> in miljoenen euro

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Beroep op de leenfaciliteit	283	626	562	726	580

<sup>1</sup> Leenfaciliteit zegt iets over hoeveel het RVB heeft geïnvesteerd in de vastgoedportefeuille. Daarbij wordt geen onderscheid naar organisatie gemaakt.

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

### 4.3.3 Hybride Werken

#### Fysieke werkomgeving

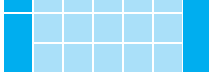
Naar verwachting gaat het hybride werken de verhouding tussen op kantoor, thuis en elders werken veranderen. In 2021 zijn diverse acties gestart om duidelijk te krijgen welke aanpassingen en voorzieningen er nodig zijn om rijksambtenaren daarbij zo goed mogelijk te ondersteunen. Zo is de invloed van hybride werken op de kantooromgeving onderzocht. Ook is de verwachte huisvestingsbehoefte verkend en zijn uitgangspunten vastgesteld om een landelijk dekkend aanbod aan rijkshubs<sup>32</sup> te ontwikkelen.

Het feitelijk gebruik van de rijkskantoren is sinds de start van corona gemeten om duidelijk in beeld te krijgen of de aanscherpingen dan wel versoepelingen van het thuiswerkadvies tijdens het jaar zijn opgevolgd. In de volgende figuur is te zien dat de bezetting in de rijkskantoren keurig in lijn was met de op dat moment van kracht zijnde maatregelen<sup>33</sup>.

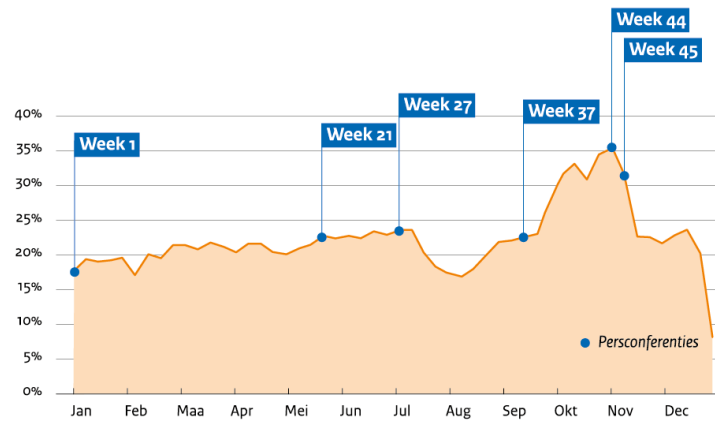
<sup>32</sup> Een rijkshub is een centraal knooppunt in een netwerk van werkplekken thuis, elders of op (rijks)kantoren. De rijkshub dient de rijksambtenaar als een aanvullende en tijdelijke plek om te werken, overleggen en ontmoeten, naast de standplaats of thuiswerkplek. Ieder (rijks)kantoor kan als rijkshub (gaan) dienen.

<sup>33</sup> De bezettingsgraad is de gemiddelde maximale bezettingsgraad per week en is gebaseerd op panden die in de rapportage Pandmonitor staan waarvan data beschikbaar is. Adviezen tijdens de persconferenties:  
januari 2021 - 'Werk alleen op kantoor bij een kritische functie die niet vanuit huis mogelijk is.'  
mei 2021 - 'Werk zoveel mogelijk vanuit huis.'  
juli 2021 - 'Werk zoveel mogelijk vanuit huis.'  
september 2021 - 'Werk thuis als het kan en op kantoor als het nodig is'.  
november 2021 - 'Werk minimaal de helft van je werktijd thuis' respectievelijk 'Werk thuis, tenzij het écht niet anders kan'.

Organisatieomvang\*



**Figuur 39 Bezettingsgraad rijkskantoren**



\* Uitzonderingen organisatieomvang: In de rijkskantoren huisvesten vaak diverse organisaties.  
Bron: Inventarisatie.

### Hybride vergaderen

In 2021 vonden vergaderingen vooral digitaal plaats (zie voor het aantal Webex-vergaderingen, paragraaf 3.5 van deze JBR). De voorzieningen thuis en de doorontwikkeling van vergadertools (Webex, MS Teams) dragen eraan bij dat digitaal vergaderen een natuurlijk onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden is. Met het oog op het hybride werken, zijn er in de rijkskantoren voorzieningen getroffen om hybride te kunnen vergaderen. Hybride vergaderen is een mengvorm van fysiek en digitaal vergaderen. De voorzieningen bestaan uit interactieve schermen, camera's, geluidsvoorzieningen en ruimtelijke aanpassingen. Alle vergaderdeelnemers op kantoor of elders zijn daarmee goed zichtbaar en te verstaan, met gelijkwaardigheid als streven.

De voorzieningen zijn gerealiseerd in 757 van de 1.043 vergaderzalen en in centrale vergadercentra. In 2021 is door opnieuw aangescherpte coronamaatregelen slechts beperkt ervaring met de voorzieningen opgedaan. Om een beter beeld te krijgen van de behoeftes, zijn er meer experimenten nodig. Die vinden pas plaats als dat qua maatregelen weer mogelijk is. Ook zijn er voor hybride vergaderingen duidelijke gedragsafspraken en instructies van voorzieningen nodig. Net als met digitaal vergaderen moet de praktijk uitwijzen welke voorzieningen in welke situatie passend zijn. Er is voorlichtings- en instructiemateriaal beschikbaar over hoe je hybride kunt vergaderen en hoe je deze vergadering moet voorzitten.

Voor de overleg ruimtes die geen onderdeel zijn van de centrale vergadercentra is met andere oplossingen geëxperimenteerd. Op basis daarvan stellen de ICT-dienstverleners op aanvraag middelen (speakerphones en ruisonderdrukkende koptelefoons) beschikbaar. Met deze middelen kunnen rijksambtenaren eenvoudig en flexibel met persoonlijke toestellen (laptop, tablet, telefoon) hybride vergaderen.

#### 4.3.4 Toegankelijkheid rijkskantoren

Rijksgebouwen met een publieke functie moeten goed toegankelijk te zijn. Op dit moment voldoen deze gebouwen aan het wettelijk kader voor toegankelijkheid. Daarbovenop worden in rijkskantoren aanvullende maatregelen getroffen om de toegankelijkheid verder te vergroten. Daarom maken rijkskantoren gebruik van een toegankelijkheidsstandaard (ITS 2012). Daarbij worden de gebouwen verder verbeterd en in lijn gebracht 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 voet van gelijkheid met anderen aan de samenleving deel te nemen. Om dit mogelijk te maken, moet ook de werkomgeving goed toegankelijk zijn.

In 2019 is in zeven rijkskantoren in Den Haag onderzocht hoe de toegankelijkheid verder kan worden verbeterd. In vier van deze gebouwen zijn extra maatregelen nodig om aan de toegankelijkheidsstandaard te voldoen. Vaak ging het daarbij om de bereikbaarheid van en binnen gebouwen, de zichtbaarheid van routes en kleinere aanpassingen. In 2021 zijn in drie gebouwen maatregelen doorgevoerd. Eén gebouw wordt in 2022 afgerond.

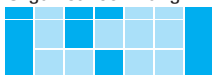
In het 'Actieplan voor bouw' staat dat er in Nederland diverse standaarden voor toegankelijk bouwen zijn. Daarom is er een overeenstemming in de toegankelijkheidsnormering nodig. Marktpartijen, belangenorganisaties en het Rijk in NEN-verband (Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut) werken hier samen aan. Door het gebruik van een eenduidige en breed gedragen norm weten opdrachtgevers en opdrachtnemers beter wat de gewenste en te realiseren kwaliteit is. Zo ontstaat meer eenduidigheid en duidelijkheid.

Verder levert het Rijksvastgoedbedrijf maatwerk op verzoek van een pandgebruiker, analyseert de situatie en kijkt naar doelmatige oplossingen.

#### 4.3.5 Faciliteiten en conerndienstverleners

In 2011 is gestart met het concentreren van de facilitaire dienstverlening. Stapsgewijs vindt de overdracht plaats van ministeries aan de Belastingdienst, Rijkswaterstaat, DJI en FMHaaglanden. Deze diensten noemen we ook wel (rijks)conerndienstverleners (CDV's). Het verzorgingsgebied van de CDV's omvat zo'n 92 procent van de rijkskantoren. De CDV's zijn al ver met het harmoniseren van hun dienstverlening. In 2021 is de samenwerking met onder meer de ICT-dienstverleners, het Rijksvastgoedbedrijf en de rijksleveranciers verder versterkt. Zo zijn er digitale vergaderfaciliteiten in centrale vergaderzalen geplaatst om daar hybride te kunnen werken. In 2021 is een taakbesluit voor de RBO gemaakt. Dit om helderheid te geven over de taken van de betreffende organisaties, de inrichting van de governance en de sturing op tarieven en bijbehorend kostprijsmodel. De taakbesluiten voor de IPKD en de RSO volgen in 2022.

Organisatieomvang\*



#### Rijks Beveiligings Organisatie (RBO)

De RBO vervult een onmisbare functie binnen de Rijksoverheid. Ze beveiligd met zo'n 1.250 beveiligingsprofessionals meer dan 450 (rijks)locaties voor ruim 30 afnemers. Er zijn ongeveer 500 fte's in vaste dienst. Verder werkt de RBO met particuliere beveiligingsorganisaties (PBO's). Bij die

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

samenwerking houdt de RBO toezicht op het gebied van voorwaarden en werkwijze. De rijkslocaties en afnemers zijn ministeries en uitvoeringsorganisaties, maar ook belangrijke waterkeringen. In 2021 is de dienstverlening verder uitgebreid met regionale Rijkswaterstaatlocaties.

Naast de (rijks)locaties beveiligt de RBO normaal gesproken ook zo'n 150 rijksevenementen van (inter)nationaal belang. Vanwege de coronacrisis lag dit aantal in 2021 lager. De jaarlijkse omzet van de RBO bedraagt ongeveer 93 miljoen euro.

Organisatieomvang\*1



### **Interdepartementale Post- en Koeriersdienst (IPKD)**

De IPKD verzorgt transport- en koeriersdiensten voor ministeries en agentschappen. De dienst richt zich vooral op vertrouwelijke en gerubriceerde zendingen. Als wettelijke taak heeft de dienst het bezorgen van gerechtelijke brieven in opdracht van het Openbaar Ministerie. De IPKD vervult ook bijzondere opdrachten. Zo verspreidde de dienst in 2021 in opdracht van het ministerie van OCW zelftesten aan ongeveer 9.000 onderwijsinstellingen in Nederland. Ook bezorgde de dienst in verband met de corona-maatregelen geschikt meubilair en ICT-middelen voor thuiswerkplekken. De IPKD werkt met een vaste bezetting van ongeveer 135 medewerkers, aangevuld met zo'n 20 fte aan uitzendkrachten. Daarnaast werkt de dienst via aanbestedingscontracten met onderaannemers. Jaarlijks bezoekt de IPKD ongeveer één miljoen adressen. De omzet bedraagt zo'n 23 miljoen euro.

### **Samenwerking RBO en IPKD**

In 2021 is besloten om de RBO en de IPKD onder te brengen in één zelfstandige organisatie met een doelmatig ingerichte bedrijfsvoering. Dit Agentschap krijgt de naam Rijksdienst Beveiliging en Logistiek (RBL).

Organisatieomvang\*2



### **Rijkschoonmaakorganisatie (RSO)**

In opdracht van de CDV's en andere rijksdiensten levert de Rijkschoonmaakorganisatie vanaf 2016 schoonmaakdiensten in rijksgebouwen door het hele land. De RSO heeft ruim 1.000 fte (1.600 schoonmaakmedewerkers) en verzorgt de dienstverlening op meer dan 600 locaties en voor 24 opdrachtgevers. De omzet van RSO bedraagt ongeveer 77 miljoen euro.

In 2021 zijn volgens de planning nieuwe partijen aangesloten, zoals een aantal locaties van de Raad voor de Rechtspraak en de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit. Hierdoor kwamen er tientallen nieuwe schoonmakers bij de overheid in dienst.

Per 2021 is het sturingsmodel voor de RSO aangepast. Er is een Bestuurlijk Overleg RSO ingericht dat als strategisch adviesorgaan voor de eigenaar werkt. Daarnaast is het Strategische Opdrachtgeversoverleg RSO (SOR) als afnemersberaad opgericht. Op operationeel niveau is het Operationeel Opdrachtgeversoverleg RSO (OOR) ingesteld, waarin alle opdrachtgevers zijn vertegenwoordigd

De RSO heeft in 2021 haar dienstverlening gestandaardiseerd en geüniformeerd en het tarifieringsstelsel vereenvoudigd. De RSO werkt nu met een tarief per vierkante meter voor de basisdienstverlening en een uurtarief voor de additionele dienstverlening. Dit leidde tot een herverdeling van de kosten.

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

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



In het kader van goed werkgeverschap zijn in 2021 twee ontwikkelingen het vermelden waard. Zo kregen alle schoonmaakmedewerkers, net als hun ambtelijke collega's, een mobiele telefoon met netwerkaccount. Verder is in de nieuwe cao Rijk afgesproken dat alle schoonmaakmedewerkers per 1 januari 2022 in het Functie- en Loongebouw Rijk komen.

#### 4.4 Rijksinkoop

##### 4.4.1 Inkopen met impact

Door de rijksbrede inkoopstrategie 'Inkopen met impact'<sup>38</sup> (IMI) is de realisatie van duurzaamheidsambities en maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) goed op gang gekomen. Dit geldt voor de hele bedrijfsvoering van de Rijksoverheid in 2021. Ook zijn er voor enkele inkoopcategorieën nieuwe categorieplannen gemaakt. Daarbij is de rijksbrede inkoopstrategie IMI de belangrijkste pijler.

##### 4.4.2 Herijking categoriemanagement en strategisch leveranciersmanagement Rijk

Om meer samenhang tussen de categorieën te creëren, is het categorie- en strategisch leveranciersmanagement opnieuw bekeken. De nieuwe indeling maakt het beter mogelijk om de maatschappelijke doelen die het kabinet nastreeft ook echt te realiseren. De rijksbrede inkoopuitgaven (de 'spend', zie paragraaf 4.4.5) en de marktsectoren waar dit geld besteed wordt, geven veel mogelijkheden om de hefboomfunctie van de rijksbrede inkoop verder in te vullen.

Eind 2021 zijn onder meer de categorieplannen Duurzame Inzetbaarheid, Beveiliging en Bedrijfs hulperlening (BHV) en ICT Werkplekomgeving Rijk (IWR) gemaakt. De uitvoering van deze categorieplannen en plannen voor strategisch leveranciersmanagement (SLM) moet voor een groot deel nog plaatsvinden. Het is belangrijk om de vragen over dienstverlening zo goed mogelijk te verwoorden. Daarom zijn de meeste strategische klantenraden geïnstalleerd en functioneren goed. Bij veel geïnstalleerde klantenraden is de bezetting op orde.

De volgende kaders lichten ter illustratie toe wat voor activiteiten en werkzaamheden als onderdeel van rijksbrede categoriemanagement en SLM worden uitgevoerd.

#### **Categorie Vervoer en Verblijf**

De categorie Vervoer en Verblijf is van toegevoegde waarde, ook in tijden dat er minder gereisd en fysiek wordt vergaderd. 2021 was een jaar met grote impact op de maatschappij, maar zeker ook op het vervoers- en verblijfsdomein. We vergaderen steeds meer digitaal en (deels) thuiswerken wordt de nieuwe norm. Vooruitlopend op die ontwikkeling heeft de categorie in 2021 de basis gelegd voor nieuwe innovatieve en flexibele contracten, die meebewegen met de veranderende (reis & verblijf) behoeftes van medewerkers van het Rijk. Vanaf 2023 gaan we reizen met een nieuwe Mobiliteitskaart en applicatie. Verder pakken we naast de trein of tram ook een deelfiets en boeken we onze eigen internationale reis via Travelpoint (3W/BZ), waarbij we moeiteloos de minst vervuilende reis kunnen kiezen. Ook

<sup>38</sup> Kamerstukken II 2019/20, 30196, nr. 679.

gaan we naar een vergaderhub of externe bijeenkomstlocatie met onze leasefiets en verminderen we de CO<sub>2</sub>-voetafdruk door collega's te stimuleren om duurzamer te reizen. Daarnaast zet deze categorie in op verdere standaardisatie en kwaliteitsmanagement. Door de grote hoeveelheid aan (anonieme) data is het mogelijk om te sturen op geld, uitstoot en reizigersbehoefte. Kortom, we reizen anders en schoner.

#### **SLM Microsoft/Google/Amazon**

SLM werkt continue aan betere voorwaarden. SLM is dan ook onder meer in gesprek met leverancier Microsoft over verbeteringen van de rijksbrede Microsoft Business and Services Agreement (MBSA). De focus ligt op het verbeteren van de voorwaarden voor het Rijk op het gebied van privacy, security en duurzaamheid. In 2020 heeft SLM op het product Google Workspace een Data Protection Impact Assessment (DPIA) laten uitvoeren. Dit onderzoek heeft 10 risico's aan het licht gebracht. De in 2020 overeengekomen kern-privacyprincipes bleken in 2021 niet te passen in een uitwerking waarin een rijksbreed framework met Google kon worden afgesloten. Na een raadpleging bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) en het daarop volgende advies was er wel voortgang mogelijk. Als eerste heeft SLM samen met het ministerie van OCW en de onderwijscoöperaties SURF en SIVON een overeenkomst voor het gebruik van Google Workspace in het onderwijs gerealiseerd. De verwachting is om in het eerste kwartaal van 2022 een framework voor de Rijksoverheid te sluiten dat betrekking heeft op Google Workspace en Google Cloud Platform. Daaraan is in 2021 gewerkt. Ook wordt een DPIA uitgevoerd op de werking van de producten van de leverancier Amazon Web Services. Hierna starten ook met deze partij gesprekken om te komen tot een framework voor de Rijksoverheid.

#### **Categorie IWR**

Voor de categorie IWR is MVI het meest richtinggevende beleid. Denk hierbij aan 'IMI' en het 'Nationaal Plan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen'. IWR wil op dit thema bij de koplopers van de EU horen. IWR beschikt over specialistische MVI-kennis en heeft deze expertise maximaal ingezet bij zes succesvolle ICT-aanbestedingen, onder de vlag 'IWR2021'. De 'IWR2021'-contracten maken extra impact op klimaat, circulariteit, internationale sociale voorwaarden en waar passend social return. Deze extra impact viel binnen en buiten het Rijk op en leidde onder meer tot een nominatie in de top 3 van de KoopWijsPrijs. Dit is een prijs voor ambitieuze, vernieuwende of anderszins opvallende projecten op het gebied van MVI. Met 'IWR2021' wordt de hardware van ICT-dienstverleners binnen het Rijk 'Groen, Groener of Groenst'. Ook stimuleren we zo bewustwording en verandering en realiseren we maximale maatschappelijk waarde.

#### **Categorie Logistiek**

In 2021 zijn er door de categorie Logistiek een groot aantal rijksbrede aanbestedingen gepubliceerd voor overeenkomsten op het gebied van pakketdiensten, koeriersdiensten, transportdiensten, internationale koeriersdiensten, verhuisdiensten en internationale verhuisdiensten. In al deze aanbestedingen vormt de rijksbrede inkoopstrategie 'IMI' de rode draad. De categorie heeft deze strategie vertaald naar de volgende 5 pijlers en verder geconcretiseerd in doelen voor de diverse aanbestedingen.

De pijlers zijn:

- Solide basis
- Kracht door eenvoud
- Voorspelbaar en meetbaar
- Sociaal en duurzaam
- Innovatief en transitiegericht

Doordat de categorie erin is geslaagd een vertaling te maken van beleid op papier naar de daadwerkelijke toepassingen in contracten, is ook de dagelijkse bedrijfsvoering en logistiek van het Rijk een stuk duurzamer geworden. De aanbestedingen zijn ambitieus ingestoken en er worden hoge(re) eisen gesteld aan de kwaliteit van de dienstverlening. De nieuwe contracten vormen de basis voor de inzet van aanzienlijk meer elektrische voertuigen (van pakket- en koeriersbusjes tot een volledig elektrische vrachtwagen) en een slimmere stadslogistiek. Bovenal zorgen ze voor meer aandacht voor het sociale aspect van deze dienstverlening. Er wordt bij de nieuw gecontracteerde leveranciers geëxperimenteerd met een breed scala aan proeftuinen, waarin mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt daadwerkelijk weer aan de slag kunnen.

#### 4.4.3 Verdere professionalisering van rijksinkoopmedewerkers

Goed gekwalificeerde medewerkers die de rijksbrede inkoop- en aanbestedingstrajecten uitvoeren zijn onverminderd belangrijk. Om die reden zijn HR-instrumenten binnen de inkoopkolom verder verbeterd en aangepast. In 2021 is gewerkt aan:

- *Arbeidsmarktcommunicatie en werving*: Op de inkooppagina van 'Werken voor Nederland' zijn meer dan 20 aansprekende verhalen verschenen over inkopen bij het Rijk. Vanuit deze benadering van de arbeidsmarkt is een talentpool opgebouwd van 100 mensen. Uit deze pool zijn 25 kandidaten geplaatst op vacatures in de inkoopkolom van het Rijk.
- *Kwaliteitsraamwerk inkoopkolom (KWIK)*: Vanaf 2021 is het KWIK in gebruik genomen. Dit zorgt voor een eenduidige systematiek voor de beoordeling van inkooprollen en goede interdepartementale vergelijkbaarheid van inkoopwerkzaamheden. De werving van nieuwe medewerkers en het inhuren van tijdelijk personeel worden aan de hand van het KWIK interdepartementaal op elkaar afgestemd. Het vormt de basis voor de opleidingen die inkopers en contractmanagers ontwikkelen of al ontwikkeld hebben.
- *Samenhangend opleidingsaanbod*: Er is een basisopleiding ontwikkeld voor startende inkoopadviseurs en contractbegeleiders. Deze is in 2021 drie keer uitgevoerd. De rijksbrede Rijksinkoop Opleiding (RIO) twee medior en een aantal verdiepingmodules zijn verder ontwikkeld.
- *Opleidingen binnen de inkoopkolom*: In juni 2021 is het convenant 'Opleiden tot inkopers met impact' tussen het Rijk en vijf hogescholen getekend. Vanuit deze samenwerking zijn het afgelopen jaar 20 hbo-studenten bij het Rijk afgestudeerd. Hiervan zijn er 5 ingestroomd op vacatures binnen de inkoopkolom.
- *Kennisdeling*: Er is een onderzoekscoördinator/community manager Inkoop aangesteld. Deze persoon zorgt ervoor dat er zo goed mogelijk gebruik gemaakt wordt van de creatie en circulatie van kennis.
- *Stelsel van permanente educatie (SPEIK)*: 2021 was het tweede jaar van een pilot met een puntenstelsel voor permanente educatie. De pilot moet uitwijzen of en in welke vorm een dergelijk puntenstelsel voor de

inkoopkolom van het Rijk is in te voeren. Door corona en het aansluiten van nieuwe Inkoop- en uitvoeringscentra (IUC's) is de pilot met één jaar verlengd. Eind 2022 vindt de eindevaluatie plaats en volgen aanbevelingen voor een definitieve invoering van het instrument.

#### 4.4.4 Verdere professionalisering door digitalisering

In 2021 ging de Rijksoverheid verder met het digitaliseren van haar inkoopprocessen, volgens de strategie 'Managed Diversity'. Met deze strategie wil de Rijksoverheid slagvaardiger inkopen, met meer impact. De 'Rijksinkoop Architectuurboard' toetst de digitaliseringsinitiatieven aan twee basisprincipes. Dit zijn:

1. Het continu borgen van de noodzakelijke kwaliteit.
2. Het continu ontwikkelen van kennis.

Deze basisprincipes vallen uiteen in 6 afgeleide principes:

1. *Compliance by design*: de informatievoorziening voldoet of geeft invulling aan de bestaande wet- en regelgeving. Ook houdt zij zich aan de voor de overheid geldende voorschriften en standaarden. De informatievoorziening bewaakt dat de overheid en haar belanghebbenden zich houden aan afspraken in contracten en andere vormen van overeenkomsten.
2. *Human centered design*: de gebruiker van de informatievoorziening staat centraal bij de inrichting van ondersteunende applicaties en onderliggende functies.
3. *Trust by design*: de informatievoorziening van de rijksinkoop is transparant, toegankelijk en herleidbaar. Ze houdt zich aan de privacy en informatiebeveiliging. Dit draagt bij aan het vertrouwen in de dienstverlening van de rijksinkoop.
4. *Quality by design*: de kwaliteit van de dienstverlening wordt gewaarborgd door een cyclische terugkoppeling over de informatievoorziening. Ze houdt rekening met de menselijke maat, beschikbare discretionaire expertiseruimte en een zo goed mogelijke balans tussen kosten, tijdigheid en kwaliteit.
5. *Learning by design*: de informatiehuishouding van de rijksinkoop is zo ingericht dat deze continu bijdraagt aan kennismanagement, kennisdeling en kennisintegratie. Dit bevordert de ontwikkeling van nieuwe inzichten en nieuwe digitale dienstverlening voor de rijksinkoop.
6. *Agile by design*: een dienst en de hierbij ondersteunende informatievoorziening is zo ingericht dat deze eenvoudig te hergebruiken, te vervangen en aan te passen is.

De Rijksoverheid ziet digitalisering als een aanleiding om kritisch te kijken naar mogelijke verbetering van bestaande bedrijfsvoeringsprocessen, waaronder inkoop. Ze speelt daarbij in op actuele marktontwikkelingen. Ook kiest zij voor toekomstbestendige oplossingen, die passen bij het digitaliseringsbeleid van de overheid.

Een andere belangrijke pijler van het digitaliseringsbeleid van de rijksinkoop is het digitaliseren vanuit de 'community'. De Rijksoverheid pioniert met vernieuwende digitale oplossingen, die direct meerwaarde creëren voor de Rijksdienst en haar leveranciers. Kenmerkend voor deze pijler is dat de Rijksoverheid deze digitale oplossingen op kleine schaal via leertrajecten met geïnteresseerde Rijksdiensten uitprobeert.

### **Centrale voorzieningen**

De Rijksoverheid wil zoveel mogelijk op één manier zaken doen met leveranciers, zodat die zo min mogelijk last hebben van de verschillende achterliggende systemen.

#### *Digilnkoop*

Digilnkoop is de inkoopapplicatie van de Rijksoverheid. Er zijn op dit moment ongeveer 7.000 gebruikers. Het systeem verwerkt jaarlijks circa 250.000 berichten vanuit de Rijksonderdelen en de leveranciers. Dit gebeurt via verschillende berichtenstromen. Digilnkoop wordt in 2023 uitgefaseerd. Daarom is Digilnkoop klaar voor een koppeling met twee vervangende voorzieningen: een centraal Leveranciersportaal voor elektronisch bestellen en factureren en een centraal Archief. Daarnaast is Digilnkoop ver genoeg ontwikkeld om deelnemers data-extracten te kunnen leveren voor hun eigen nieuwe inkoopvoorziening. In 2021 zijn de benodigde upgrades uitgevoerd om tot in 2023 ondersteuning van leverancier Oracle te krijgen en aan de vereiste veiligheidsniveaus te kunnen blijven voldoen. Door het wereldwijde Log4j-incident werd Digilnkoop eind 2021 uit voorzorg tijdelijk dichtgezet.

#### *Stand van zaken Programma 'Transitie Digilnkoop'*

In 2021 gaf het programma 'Transitie Digilnkoop' verdere invulling aan het creëren van centrale voorzieningen voor het inkoopdomein. Hierdoor kon de Rijksoverheid ondanks een divers applicatielandschap op dezelfde manier met haar leveranciers communiceren.

Het centrale catalogusplatform is nagenoeg af. Hiermee kan het bedrijfsleven bestelcatalogi aan applicaties van de Rijksoverheid koppelen, die op hun beurt een koppeling maken met het centrale catalogusplatform. Ook de archivering van Digilnkoop is klaar. Het centrale leveranciersportaal is nog niet af. Dit werk gaat daarom in 2022 verder.

### **Infrastructuur, berichten en informatieontsluiting**

#### *E-facturen via de internationale Peppol-infrastructuur*

De rijksinkoop sorteert volgens overheidsbreed beleid voor op het gebruik van de zogenoemde Peppol-infrastructuur. Met een aansluiting op het Peppol-netwerk kunnen overheden, bedrijven en andere organisaties eenvoudig, snel, veilig en betrouwbaar digitale documenten uitwisselen. De mkb-bedrijven kunnen bijvoorbeeld makkelijk een e-factuur sturen, zonder dat elke Rijksdienst een apart aansluittraject nodig heeft. De Rijksoverheid moet daarbij wel de open berichtstandaarden binnen Peppol gebruiken.

De centrale digitale infrastructuur e-Procurement Poort is vervangen. Hiermee kan de overheid e-facturen van leveranciers ontvangen, valideren en doorzetten naar de administraties van de Rijksdiensten. Daarbij ging specifiek aandacht uit naar het inrichten van een krachtige koppeling op het Peppol-netwerk. Verder is er in 2021 gewerkt aan een hogere kwaliteit van de aangeleverde e-facturen en het aansluiten van nieuwe leveranciers op het Peppol-netwerk. Hierdoor daalde het aantal uitgevallen e-facturen van slechte kwaliteit naar 0,5 procent.

#### *Ontsluiten van inkoopinformatie*

Diverse organisaties werken aan het verbeteren van informatietoevering en het ontsluiten ervan. Hierdoor kan de Rijksoverheid transparanter en effectiever inkoopinformatie met geïnteresseerde partijen delen. Een voorbeeld is het programma 'Inkoop Inzicht', waarmee

Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR)|Haagse Inkoop Samenwerking (HIS) begin 2021 startte. Het programma wil inkoopdata effectiever gebruiken en inzetten op sturings- en verantwoordingsinformatie voor intern en extern gebruik. Dashboards moeten zorgen voor eenvoudige overzichten. Ook moeten ze laten zien welke onderdelen aandacht nodig hebben of om ingrijpen vragen. Dit geldt zowel voor het werk van HIS voor afnemers (de bedrijfsvoering) als de uitgaven ('spend') van afnemers aan leveranciers ('spend analyses'). Zo is in 2021 met afnemers gewerkt aan zogenoemde 'user stories' om te bepalen welke gewenste informatie nodig is en welke data hiervoor ontsloten moet worden. Daarbij zijn bestaande informatiebronnen gebruikt. Door de uitgevoerde acties is er vanuit een dataperspectief meer inzicht in de bedrijfsvoering en rijksbrede inkoopprocessen.

Daarnaast zijn er dashboards gekomen die aanbestedingen, contracten en het gebruik daarvan aan elkaar koppelen. Deze dashboards geven interactief analyses weer. Op basis daarvan is het mogelijk om taken en processen beter te coördineren. Ook helpt de informatie van dashboards om operationele, tactische en strategische beslissingen te nemen.

#### *Berichten en standaarden*

De Nederlandse overheid heeft een open standaardenbeleid. Door open standaarden in ICT-systemen te gebruiken, is de overheid minder afhankelijk van leveranciers en kan ze makkelijker met andere organisaties informatie uitwisselen. Dit bespaart kosten en zorgt voor minder administratie. De Rijksoverheid gebruikt open standaarden ook om eenvoudig digitale gegevens voor het inkoopproces uit te wisselen met leveranciers en Rijksdiensten. Zo is de Rijksoverheid voor het uitwisselen van elektronische berichten aangesloten op de marktstandaarden van het wereldwijde Peppol-netwerk. Hierdoor kunnen internationale leveranciers van de Rijksoverheid een e-factuur via het Peppol-netwerk aanbieden. Ook is een eerste stap gezet naar een 'Basisorder Rijk'. De interdepartementale expertgroep berichtenverkeer heeft een eerste concept gemaakt voor een centrale werkwijze van een elektronisch orderbericht. Verder is de nieuwe 'Basisfactuur Rijk' zowel in het Nederlands als Engels op de website van Logius gepubliceerd.

#### *Dienstverlening*

Het overheidsbrede digitaliseringsbeleid richt zich op een goede dienstverlening aan burgers en bedrijven. Zo heeft de e-facturatie voor ondernemers een positieve invloed op de betaaltermijnen en zorgt deze voor handelsperspectief. Leveranciers zijn namelijk verplicht om e-facturen in te sturen. De Rijksoverheid stimuleert het gebruik van e-facturatie met een rijksbrede helpdesk e-factureren, beschikbaar gesteld door Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), voor informatie en ondersteuning aan leveranciers en Rijksdiensten.

In 2021 zet de helpdesk een chatbot in, om ook buiten reguliere werktijden vragen van leveranciers te kunnen beantwoorden. In december is een start gemaakt met een hybride versie, waardoor de chatbot in een live chat kan overgaan. De helpdesk e-factureren heeft aan een nieuwe en uniforme rijksbrede bijlage over e-facturatie bij nieuwe bestellingen, opdrachten en aanbestedingen gewerkt. Deze bijlage wordt na goedkeuring van de Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden (ICIA) vanaf het voorjaar van 2022 gebruikt. De vakafdeling van de helpdesk e-facturatie biedt in de rol van aansluitingscoördinator ondersteuning en advies aan

leveranciers en Rijksorganisaties om via grote aansluittrajecten op e-facturatie over te stappen. De helpdesk werkt steeds nauwer samen met de Nederlandse Peppol-autoriteit om op de hoogte te zijn van alle ontwikkelingen binnen het Peppol-domein. De Rijksoverheid wil namelijk steeds meer de Peppol-infrastructuur gebruiken voor het uitwisselen van berichten met zakenpartners.

Leveranciers waarderen de inzet van de 'Helpdesk e-factureren'. In 2021 zijn uitstekende Klant Contact Monitor scores behaald met als hoogtepunt een score van 8,9 in juli/augustus op basis van de feedback van (potentiële) leveranciers van de Rijksoverheid. Het beantwoorden van ruim 10.000 klantvragen via telefoon en e-mail en de 56.805 bezoekers op de [website](#) onderstrepen het belang en de invloed van de Helpdesk e-factureren op het digitaliseringsproces bij leveranciers en Rijksdiensten.

### **Digitalisering vanuit de community**

Nieuwe technologieën kunnen bestaande technologie verdringen of nieuwe technologieën introduceren. Deze technologieën hebben invloed op ons dagelijkse werk en bieden kansen om dat werk beter te kunnen doen. Maar er is wel een cultuur nodig waarin er geëxperimenteerd kan worden met digitaliseringskansen. Deze cultuur moet klantgericht zijn en er moet naar samenwerking gezocht worden. Dit onderdeel vraagt veel aandacht binnen de rijksinkoop en krijgt vorm via de 'Portfolioboard Digitalisering Rijksinkoop'.

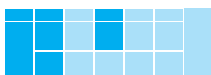
Om eenduidig leveranciersgegevens vast te leggen, zijn in 2021 de voorbereidingen voor een 'Rijksleveranciersdatabase' voortgezet. Omdat de Rijksoverheid met een grote verscheidenheid aan inkoopapplicaties en voorzieningen werkt, is het een uitdaging om gegevens eenduidig, volledig en kwalitatief juist te maken. De 'Rijksleveranciersdatabase' stelt gebruikers in staat leveranciers te zoeken en te matchen met het Kamer van Koophandelregister (KvK). Hierdoor gebruiken zij allen een en dezelfde bron.

De 'Portfolioboard Digitalisering Rijksinkoop' heeft een leveranciersupload-portaal gefinancierd om voor contractmanagement relevante data op structurele en geautomatiseerde wijze beschikbaar te stellen. Dit is onderdeel van een 'Dashboard Contractmanagement' dat in 2021 voor een aantal deelnemers van het Rijksinkoopstelsel is opgeleverd.

Daarnaast is in 2021 gestart met de bouw van 'Snel en Soepel Inkopen' bij de UBR|HIS en de 'Chatbot' bij de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). Ook is gestart met de bouw van een 'Digitale Inkoop Assistent' bij diverse Rijksdiensten, de 'Contractgenerator' bij de HIS en de 'Digitale Inhuur Oplossing' bij de categorie ICT-professionals. Al deze projecten moeten inkopers een oplossing bieden voor de uitdagingen die zij in hun dagelijks werk ervaren.

In de volgende tabel lichten we de voortgang van het gebruik van e-facturatie toe. Inmiddels bestaat 77 procent van de facturen bij de Rijksoverheid uit e-facturen. Dit is een toename van 10,5 procent ten opzichte van het voorgaande jaar. In bijlage 2d staat een overzicht van het aantal e-facturen naar ministerie in 2021.

#### Organisatieomvang



Tabel 28 Ontvangen e-facturen Rijksoverheid <sup>1</sup>

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Totaal aantal e-facturen	750.475	907.485	1.176.044	1.290.275	1.646.106
Totaal aantal facturen	1.613.924	1.947.674	1.998.612	1.948.312	2.144.473
Percentage e-facturen	47%	47%	59%	66%	77%
Vershil aantal e-facturen per jaar		+ 0,1%	+ 12,3%	+7,4%	+10,5%

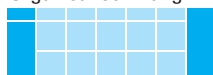
<sup>1</sup> De cijfers voor 2018 en 2019 verschillen met de cijfers in de JBR van die jaren door het gebruik van een nieuwe berekening sinds 2020.

Bron: Inventarisatie.

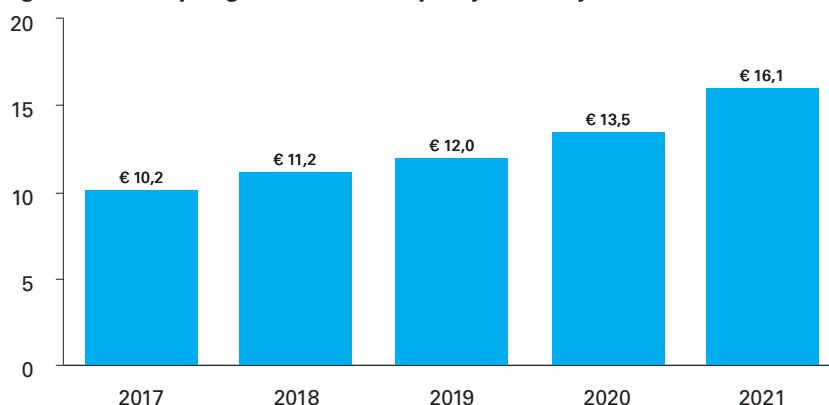
#### 4.4.5 Inkoopvolume/-uitgaven Rijk

Eens per jaar worden in de inkoopuitgaven-database alle verzamelde facturen van de financiële administraties van de ministeries opgeslagen. Categoriemanagers van het Rijk gebruiken deze rijksbrede inkoopinformatie voor hun werk. Met deze gegevens kan het Rijk beter en slimmer inkopen. Uit gegevens over 2021 blijkt dat de inkoopuitgaven bij marktpartijen in 2021 ongeveer 16,1 miljard euro bedroegen, een stijging van 19 procent ten opzichte van 2020. De rijksinkoopuitgaven zijn net als vorig jaar harder gestegen door voornamelijk extra inkopen in het kader van COVID-19. Het volgende figuur geeft de inkoopuitgaven aan marktpartijen over de afgelopen vijf jaar weer.

#### Organisatieomvang\*



Figuur 39 Inkoopuitgaven aan marktpartijen in miljarden euro <sup>1</sup>



<sup>1</sup> Het verbeteren van de rubricering van de inkoopdata is een continu proces. Gevolg hiervan is dat de inkoopuitgaven over 2020 niet geheel vergelijkbaar zijn met die van 2021.

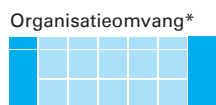
\* Uitzonderingen organisatieomvang: Alleen bepaalde onderdelen van Defensie worden meegenomen.  
Bron: Inkoopuitgavendatabase.

#### 4.4.6 Inkoop bij het mkb

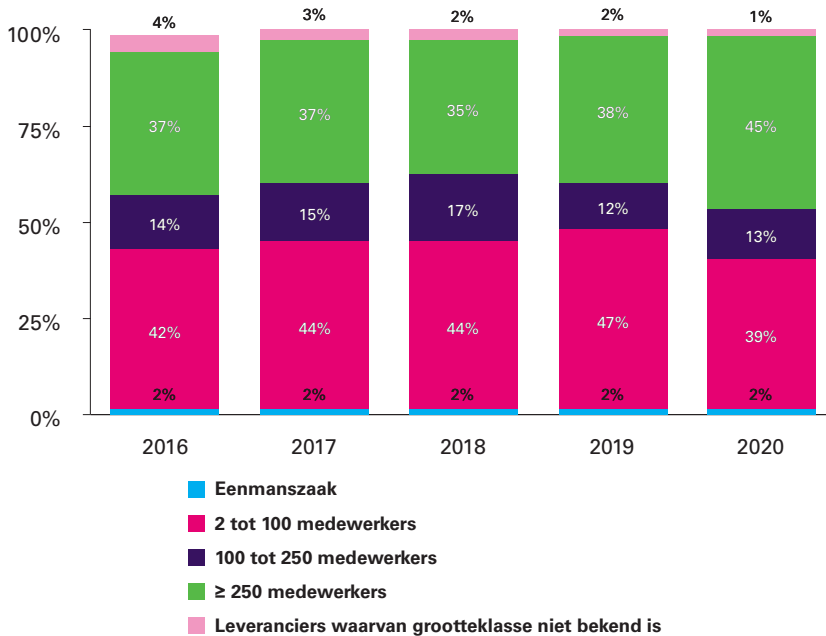
Het mkb is de motor van de economie en bestaat uit ondernemingen met maximaal 250 medewerkers. Volgens het CBS valt 99 procent van alle Nederlandse bedrijven in deze categorie. De ministeries leveren elk jaar rond maart de inkoopuitgaven van het voorgaande jaar aan, zodat de inkoopvolumes in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk kunnen staan. Nadat de nummers van de KvK aan de inkoopuitgavendatabase zijn toegevoegd, ontvangt het CBS het totaalbestand. Het CBS analyseert vervolgens het mkb-aandeel. Door dit zorgvuldige, maar tijdrovende proces staan in deze jaarrapportage de mkb-cijfers van 2020. De gegevens van 2021 komen in de JBR 2022 te staan. Van de totale inkoopuitgaven van het Rijk aan de markt is in 2020 54 procent besteed aan het mkb (eenmanszaken



2 procent, 2 tot 100 medewerkers 39 procent en 100 tot 250 medewerkers 13 procent). Het aandeel van het grootbedrijf (> 250 medewerkers) bedraagt 45 procent. Van de overige inkoopuitgaven (1 procent) is de organisatiegrootte van de leveranciers niet bekend.



**Figuur 40 Aandeel inkoopuitgaven naar organisatiegrootte <sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Vanaf 2019 zijn de buitenlandse leveranciers niet meegenomen in de cijfers.

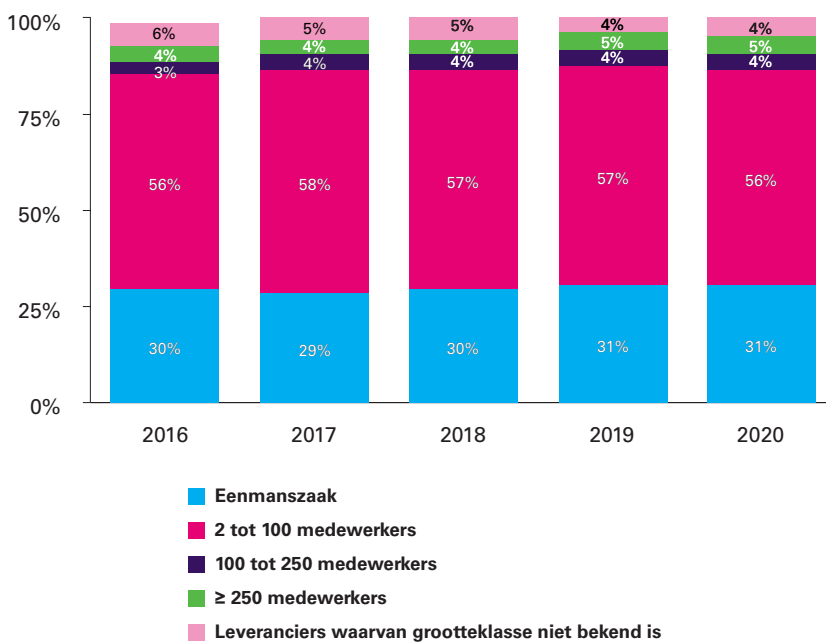
\* Uitzonderingen organisatieomvang: Alleen bepaalde onderdelen van Defensie worden meegenomen.

Bron: Inkoopuitgavendatabase.

Van het totale aantal leveranciers van het Rijk in 2020 (ongeveer 35.000) is het mkb-aandeel 91 procent (eenmanszaken 31 procent, 2 tot 100 medewerkers 56 procent en 100 tot 250 medewerkers 4 procent). Het aandeel grootbedrijven bedraagt 5 procent en de overige 4 procent betreffen bedrijven waarvan de grootteklasse onbekend is.



**Figuur 41 Aandeel leveranciers naar organisatiegrootte <sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Vanaf 2019 zijn de buitenlandse leveranciers niet meegenomen in de cijfers.

\* Uitzonderingen organisatieomvang: Alleen bepaalde onderdelen van Defensie worden meegenomen.

Bron: Inkoopuitgavendatabase.

#### 4.4.7 Transparantie inkoopdata Rijksoverheid

Voor Europese rijksaanbestedingen is transparantie van groot belang. Via Tendered krijgen alle marktpartijen op hetzelfde moment een (voor)aanbesteding van de opdracht. Deze informatie is eenvoudig toegankelijk. De communicatie over deze informatie loopt via onder meer Nota's van Inlichtingen. Daarbij is gewaarborgd dat elke marktpartij dezelfde informatie krijgt over de antwoorden op de vragen die afzonderlijke marktpartijen hebben gesteld.

De afgelopen vijf jaar is steeds meer informatie over andere processtappen voor de rijksinkoop openbaar gemaakt. Sinds oktober 2015 worden jaarlijks de rijksinkoopuitgaven gepubliceerd. Hierbij staat per ministeries, per inkoopcategorie en per leverancier (op staffelniveau) aangegeven hoeveel is uitgegeven. Vanaf maart 2017 is het overzicht van de door categoriemanagers afgesloten rijkscontracten openbaar. Dit overzicht bevat kerngegevens van elk rijkscontract, zoals de aard van het contract, het KvK-nummer van de leverancier en de looptijd. Deze gegevens zijn te vinden op [rijksoverheid.nl](http://rijksoverheid.nl) en worden elk kwartaal geactualiseerd. Gelijktijdig met de gegevens voor de rijkscontracten wordt ook de kalender, met de geplande rijksaanbestedingen per categorie, via [rijksoverheid.nl](http://rijksoverheid.nl) openbaar gemaakt. Hiermee weten ondernemers wanneer en welke rijksaanbestedingen per inkoopcategorie de komende tijd (mogelijk) op de markt komen en welke verwachte omzet hiermee is gemoeid.

In 2020 is een project om de informatie over de rijksinkoop openbaar beschikbaar te maken gestart. Het doel van het project is om een openbaar platform in te richten met alle openbare informatie over de rijksinkoop. De eerste helft van 2021 zijn de behoeftes van de stakeholders aan informatie

over de rijksinkoop geïnventariseerd. Dit is in bijeenkomsten besproken en door de Open State Foundation (OSF) vastgelegd in een rapport met aanbevelingen voor het inrichten van het open platform. December 2021 heeft demissionair staatssecretaris Knops van het ministerie van BZK de [beleidsreactie](#) op het [OSF-rapport](#)<sup>39</sup> vastgesteld en openbaar gemaakt. De planning is om het open platform eind 2022 gebouwd te hebben.

## 4.5 Organisatie van Rijksdienst

### 4.5.1 Ontwikkeling van de apparaatsuitgaven

In de departementale jaarverslagen staat een verantwoording van de apparaatsuitgaven. De apparaatsuitgaven zijn de uitgaven voor eigen personeel, externe inhuur, huisvesting en ICT. Deze zijn anders dan de programmauitgaven. 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 2017 tot en met 2021 zich hebben ontwikkeld. De totale apparaatsuitgaven komen in 2021 uit op ruim 15 miljard euro.



Tabel 29 Ontwikkeling apparaatsuitgaven Rijksdienst naar soort in miljarden euro

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Kerndepartementen	6,86	7,19	7,50	8,15	8,59
b/l-agentschappen	4,85	5,05	5,46	6,03	6,67
Totaal	11,71	12,24	12,97	14,18	15,26
Als % netto rijksuitgaven	4,7%	4,5%	4,5%	4,7%	4,8%

Bron: Departementale jaarverslagen.

De apparaatsuitgaven zijn in 2021 in vergelijking met 2020 met een bedrag van 1,1 miljard euro gestegen. De apparaatsuitgaven bestaan voor meer dan 70 procent uit personele uitgaven. De gestegen personele uitgaven zijn te verklaren uit de stijging van het aantal fte, de stijging van de loonkosten en de stijging in de externe inhuur. De vergelijking van de personele uitgaven is wel vertekend: in 2020 waren de personele uitgaven eenmalig hoger door de IKB-invoering in dat jaar.

De stijging in uitgaven op het apparaat is inhoudelijk te verklaren uit extra inzet op verschillende beleidsterreinen. Zo zijn er onder meer duidelijke stijgingen zichtbaar bij RIVM en RVO door COVID-19 en bij RVO ook in verband met Groningen Bovengronds gerelateerde opdrachten. Bij Toeslagen waren stijgingen duidelijk zichtbaar door de extra inzet op de afhandeling van de toeslagenaffaire.

### 4.5.2 Adviesstelsel (overzicht en samenstelling)

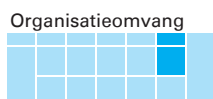
De ervaring en kennis van uitvoeringsorganisaties, adviescolleges en commissies zijn erg belangrijk voor beleidsontwikkeling, omdat kwaliteit door hun inbreng verbetert. Adviescolleges die onder de Kaderwet adviescolleges vallen, adviseren de Rijksoverheid over nieuw beleid of nieuwe wetgeving (zie bijlage 3a voor een overzicht van deze colleges).

<sup>39</sup> Open State Foundation (2021, mei). [Hoe ontsluiten we inkoopinformatie? Een inventarisatie van de behoeften van \(her\)gebruikers.](#)

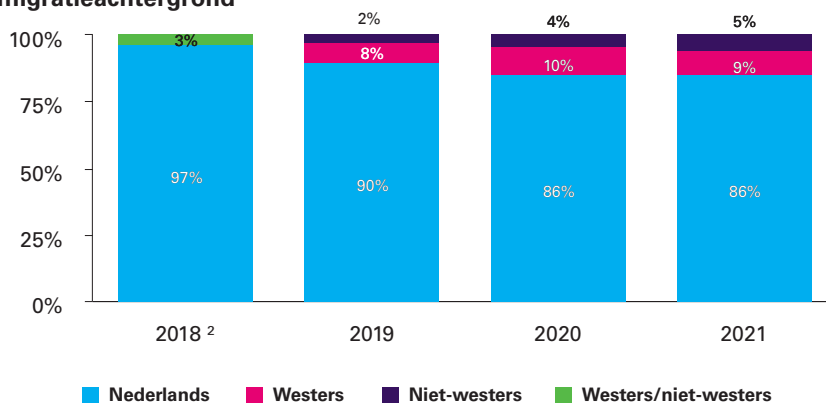
In 2021 waren er 34 adviescolleges waarvoor de Kaderwet adviescolleges gold. In 2017 waren dat er 31. Deze zijn onder te verdelen in permanente, tijdelijke en eenmalige adviescolleges. Tijdelijke adviescolleges adviseren over een in de tijd beperkt vraagstuk. Eenmalige adviescolleges bestaan minder lang en adviseren over een op zichzelf staande taak. Een voorbeeld hiervan is de commissie Doorstroomvennootschappen. In 2021 waren er 8 eenmalige adviescolleges. Dat waren er 9 in 2017.

### Diversiteit adviescolleges

Een diverse samenstelling van een adviescollege of commissie heeft als voordeel dat een onderwerp van meer kanten kan worden belicht. Kenmerken van een diverse samenstelling zijn onder meer een goede de man-vrouwverhouding en diversiteit in achtergrond van de leden. De Kaderwet adviescolleges streeft daarom naar een evenredige deelname van vrouwen en van personen behorende tot etnische of culturele minderheidsgroepen in de adviescolleges. Sinds 2018 toont de Rijksoverheid de gegevens over migratieachtergrond per adviescollege niet meer. In plaats daarvan geeft ze het totaal aandeel personen naar migratieachtergrond<sup>40</sup> weer. Hierdoor zijn gegevens niet tot personen te herleiden en voldoen ze aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). In 2021 had 5 procent van leden een niet-westerse migratieachtergrond.



**Figuur 42 Aandeel leden adviescolleges, vallend onder de Kaderwet, naar migratieachtergrond <sup>1</sup>**



<sup>1</sup> De categorie onbekend/non-respons is buiten beschouwing gelaten. In 2021 vulden 298 van de 357 leden de enquête in.

<sup>2</sup> In 2017 werd nog niet over migratieachtergrond gerapporteerd. In 2018 werd westers en niet-westers niet apart uitgevraagd.

Bron: Inventarisatie.

### Man-vrouwverdeling

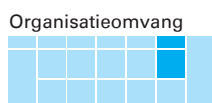
Naar aanleiding van de toezegging van de minister van OCW van 6 maart 2018 houden we bij wat het percentage vrouwen is bij de adviescolleges onder de Kaderwet en daarbuiten vallende commissies. Aan de hand van de volgende voorwaarden zijn de commissies in kaart gebracht:

1. ze zijn ingesteld volgens het publiekrecht;
2. ze adviseren aan de regering of Staten-Generaal;
3. ze bestaan voor minder dan 50 procent uit rijksambtenaren.

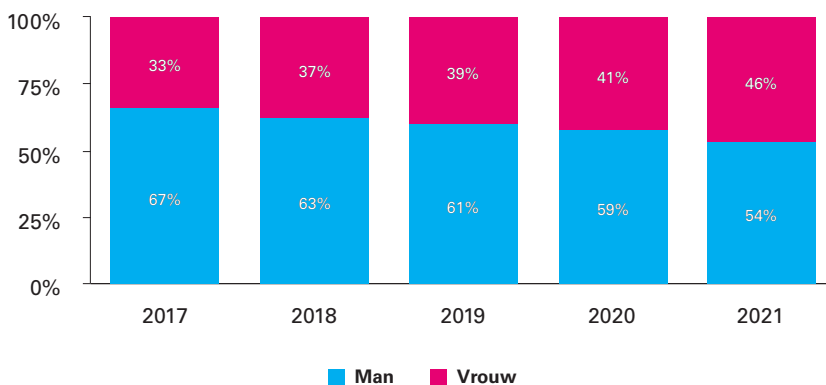
<sup>40</sup> Een persoon heeft een westerse migratieachtergrond als hij/zij of één van de ouders in Europa (exclusief Turkije), Noord-Amerika of Oceanië is geboren. Ook Indonesië en Japan rekenen we tot de westerse landen. Als een persoon of één van de ouders in een ander land is geboren, heeft deze persoon volgens de definitie van het CBS een niet-westerse migratieachtergrond. In de loop van 2022 komt een nieuwe definitie.

Hierbuiten vallen bijvoorbeeld commissies die adviseren aan gemeenten en provincies, of aan een zelfstandig bestuursorgaan.

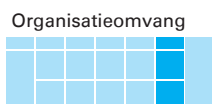
Het percentage vrouwen bij adviescolleges onder de Kaderwet is 46 procent, en bij alle adviescolleges en -commissies 36 procent.



**Figuur 43 Aandeel leden adviescolleges, vallend onder de Kaderwet, naar geslacht <sup>1</sup>**



<sup>1</sup> De categorie onbekend/non-binair is buiten beschouwing gelaten.  
Bron: Inventarisatie.



**Tabel 30 Aandeel leden alle adviescolleges naar geslacht <sup>1,2</sup>**

Jaar	2019	2020	2021
Man	68%	64%	64%
Vrouw	32%	36%	36%

<sup>1</sup> De categorie onbekend/non-binair is buiten beschouwing gelaten.  
<sup>2</sup> In 2017 en 2018 zijn niet alle adviescolleges bevroegd, enkel die onder de Kaderwet vielen.  
Bron: Inventarisatie.

### 4.5.3 Verzelfstandiging

Sommige overheidstaken worden uitgevoerd door een zelfstandig bestuursorgaan (zbo). De wetgever heeft deze taken bewust op afstand van een minister of staatssecretaris geplaatst, omdat hij niet wil dat een bewindspersoon in een afzonderlijke zaak kan ingrijpen. Zbo's vallen door hun zelfstandige positie niet onder de minister. De minister is wel 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 uit te vaardigen voor de taakuitoefening van een zbo;
- de jaarrekening goed te keuren.

#### Zbo-beleid

Het beleid is erop gericht om zo veel mogelijk taken van de centrale overheid onder volledige ministeriële verantwoordelijkheid te laten vallen. Dit betekent dat het kabinet ernaar streeft het aantal zbo's te beperken. Het betekent ook dat nieuwe zbo's er alleen komen als dat nodig is om de taakuitvoering vanwege onafhankelijke oordeelsvorming op afstand te zetten van de minister. Verder is het streven om de sturingsrelatie voor elke

afzonderlijke zbo te harmoniseren, onder meer via de Kaderwet zbo's. Eind 2021 is de 'Brede evaluatie'<sup>41</sup> naar de Eerste en Tweede Kamer gestuurd. Deze gaat in op thema's als governance, publieke verantwoording en onafhankelijkheid.

### **Zbo-register**

De Kaderwet zbo's stelt een openbaar register met gegevens van alle zbo's verplicht. Hierdoor is het duidelijk hoe het zbo-landschap eruitziet. Ook zijn voor de afzonderlijke zbo's enkele kerngegevens beschikbaar. De minister van BZK beheert het zbo-register. Op 31 december 2021 waren er volgens het register 152 (clusters van) zbo's. Dit zijn er 5 meer dan in 2018, het jaar dat het zbo-register is geüpdatet naar aanleiding van een evaluatie van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen<sup>42</sup>. Een cluster bestaat uit een groep organisaties met dezelfde zbo-taak, zoals garagehouders die de APK uitvoeren.

### **Aansluitingen op rijksbrede infrastructuur bedrijfsvoering**

Sinds 2015 is het volgens de Kaderwet zbo's mogelijk dat zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid onder voorwaarden kunnen aansluiten bij voorzieningen binnen de rijksbrede bedrijfsvoering. In 2021 is de Kamer van Koophandel aangesloten op Dienst ICT Uitvoering (DICTU).

### **Voorgenomen verzelfstandigingen en privatiseringen**

Jaarlijks rapporteert de minister van BZK vanuit haar coördinerende rol over de voorgenomen privatiseringen en verzelfstandigingen. In bijlage 3B staat een overzicht.

---

<sup>41</sup> [Kamerstukken II 2021/22, 31490, nr. 309.](#)

<sup>42</sup> [Kamerstukken II 2017/18, 33147, nr. 4.](#)

## B1 AVG en afkortingenlijst

### Algemene Verordening Gegevensbescherming

Om inzicht te geven in het personeelsbestand van het Rijk en beleidsdoelen te meten, verzamelt en verwerkt het Rijk de relevante persoonsgegevens over bijvoorbeeld geslacht, leeftijd of etniciteit. 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 dit soort cijfers alleen op zo'n hoog aggregatieniveau worden gepresenteerd dat ze niet tot een specifieke persoon zijn te herleiden.

### Afkortingenlijst

---

ABD	Algemene Bestuursdienst
ABU	Algemene Bond Uitzendondernemingen
ACVZ	Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken
ADR	Auditdienst Rijk
AEOI	Automatic Exchange of Information
AI	Artificial Intelligence
AIRBIM	Areaal Informatie Rijkswaterstaat Bouwwerk Informatie Management
AIV	Adviesraad Internationale Vraagstukken
AMvB	Algemene Maatregel van Bestuur
AO	Algemeen overleg
AOC	Adviescommissie Online Communicatie
AP	Autoriteit Persoonsgegevens
APK	Algemene Periodieke Keuring
AR	Algemene Rekenkamer
ATR	Adviescollege Toetsing Regeldruk
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
AV&GS	Ambtelijk Vakmanschap & Grenzeloos Samenwerken
AWTI	Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie
AZ	Algemene Zaken
B/I-agentschap	Baten-lastenagentschap
BAK	Bestuurlijke Adviesraad Kinderopvangtoeslag
BCT	Realisatie Boordcomputer Taxi
BHOS	Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking
BHV	Bedrijfshulpverlening
BIT	Bureau ICT-Toetsing
BKG	Bouwen Kansrijk Groningen
BoFEB	Beroepsopleiding Financieel-Economisch Beleidsmedewerker
BOI	Programma Beoordeling- en ontwerpinstrumentarium
BPM	Belasting voor Personenauto's en Motorrijwielen
BRO	Basisregistratie Ondergrond
Btw	Belasting over de toegevoegde waarde
BVA	Beveiligingsautoriteit
BVO	Bruto vloeroppervlakte
BZ	Buitenlandse Zaken
BVJ	Basis Voorziening Justitiabele
BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CAVV	Commissie van advies inzake volkenrechtelijke vraagstukken
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CDO	Chief Data Officer
CDV	Concern Dienstverlener
CHARM	Common Highways Agency Rijkswaterstaat Model

CIBG	Centraal Informatiepunt Beroepen Gezondheidszorg
CIO	Chief Information Officer
CIP	Centrum Informatiebeveiliging en Privacybescherming
CISO	Chief Information Security Officer
CO <sub>2</sub>	Carboneum oxygenium (kooldioxide)
COVID-19	Coronavirus disease 2019
CRM	Customer Relationship Management
CSZ	College Sanering Zorginstellingen
CTD	Centraal Toegangspunt Data
Ctftp	Commissie van toezicht financiën politieke partijen
CTO	Chief Technology Officer
DCiE	Data Center Infrastructure Efficiency
Def	Defensie
DICTU	Dienst ICT Uitvoering
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen
DOP	De Ontdekking van Procurement
DPIA	Data Protection Impact Assessment
DSO	Digitaal stelsel omgevingswet
DSW	Digitaal Samenwerken & Infra upgrade
DT&V	Dienst Terugkeer en Vertrek
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
DUS-I	Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen
EAR	Enterprise Architectuur Rijk
EES	Entry Exit System
E-factuur	Elektronische factuur
EFS	Electronic Flight Strips
EI	Energie-Index
EK	Eerste Kamer
EKMS	Electronic Key Management Systeem
EMU	Economische Monetaire Unie
ERTMS	European Rail Traffic Management System
ETM	Enterprise Tax Management
EU	Europese Unie
EWC	Early Warning Centre
EZ	Economische Zaken
EZK	Economische Zaken en Klimaat
FBS	Federatief Berichten Stelsel
FGR	Functiegebouw Rijk
FIN	Financiën
FMH	FM Haaglanden (Facilitair Management Haaglanden)
FMO	Financierings-maatschappij voor Ontwikkelingslanden
Fte	Fulltime-equivalent, fulltime eenheid
FWR	Fysieke Werkomgeving Rijk
GCMK	Gemeenschappelijke Centrale Meldkamer
GFT	Groente-, fruit- en tuinafval
GGD GHOR	Gemeentelijke Gezondheidsdiensten Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio
GIR	Gedragcode Integriteit Rijk
GLB	Gemeenschappelijk Landbouwbeleid
GOR	Groepsondernemingsraad
GrIT	Grensverleggende IT
GvO	Garantie van Oorsprong
GWW	Grond-, Weg- en Waterbouw
HARP	Harmonisatie Applicaties en Rijksvastgoed Processen
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
HC	Holland Casino



HCvS	Hoge Colleges van Staat
HIS	Haagse Inkoop Samenwerking
HR	Human Resource
I-agenda	Informatiseringsagenda
I-Arbeidsmarkt-communicatie	ICT-Arbeidsmarktcommunicatie
IA HLD	Industriële automatisering Hoofdvaarweg Lemmer-Delfzijl
IB	Informatiebeveiliging
IB&P	Informatiebeveiliging en privacy
IBBZ	Internationaal Beleidsmedewerkers Buitenlandse Zaken
IBM	International Business Machines Corporation
I-capaciteit	ICT-capaciteit
iCAS	iTEC-based Centre Automation System
ICBR	Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst
ICHF	Interdepartementale Commissie Huisvesting en Faciliteiten
ICIA	Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
ICTU	ICT-Uitvoeringsorganisatie
lenM	Infrastructuur en Milieu
lenW	Infrastructuur en Waterstaat
IGLO	Interdepartementale Groep Leren & Ontwikkelen
IHH	Informatiehuishouding
IKB	Individueel Keuzebudget
iWKS	Intelligent wegkantsysteem
IKZ	Informatieknooppunt Zorgfraude
IMI	Inkopen met Impact
IPKD	Interdepartementale Post- en Koeriersdienst
ISV	Internationale Sociale Voorwaarden
IUC	Inkoop Uitvoeringscentrum
IV	Informatievoorziening
IWR	ICT Werkomgeving Rijk
JBR	Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk
JBZ	Justitie en Binnenlandse Zaken
JenV	Justitie en Veiligheid
JIO	Justitiële ICT Organisatie
Justid	Justitiële Informatiedienst
KB	Kwaliteitsborging Bouw
Kg	Kilogram
KKN	Kadastrale Kaart Next
KOS	Klantoptimalisatie schenk- en erfbelasting
Km	Kilometer
KvK	Kamer van Koophandel
KWIK	Kwaliteitsraamwerk Inkoopprofielen, Kwaliteitsraamwerk Inkoop Kolom
KWIV	Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening
LCCB	Landelijke Coördinatie COVID-19 Bestrijding
LCSH	Landelijke Commissie Sociale Hygiëne
LEC	Landelijke Examencommissie
LFI	Landelijke Functionaliteit Infectieziekten
LMW2	Landelijk Meetnet Water 2
LNV	Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
LUV VTS	Landelijk en Uniform Vervangen Vessel Traffic Services
M <sup>2</sup>	Vierkante meter
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
MBSA	Microsoft Business and Services Agreement
Mkb	Midden- en kleinbedrijf
MLU BMS	Midlife Update Battlefield Management System

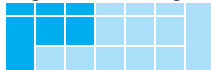
MOC KW	Maritiem Operatiecentrum Kustwacht
MOIP	Meerjaren Onderhouds- en Investeringsprogramma
MWI	Modernisering Waarneeminfrastructuur
MVI	Maatschappelijk verantwoord inkopen
NCSC	Nationaal Cyber Security Centrum
NDN	Nationaal Detectienetwerk
NEN	Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut
NHR	Nieuw Handelsregister
NTN	NAFIN Transport Netwerk
NVWA	Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
ODC	Overheidsdatacenter
OER	Opwek van Energie op Rijksvastgoed
OM	Openbaar Ministerie
OOR	Operationeel Opdrachtgeversoverleg RSO
OSF	Open State Foundation
PAR	Privacy Adviseur Rijk
PBO	Particuliere beveiligingsorganisatie
PDAC	Plan-Do-Act-cyclus
Pf	Participatiefonds
PIT	Programma Informatiehuishouding van de Toekomst
PLOOI	Platform Open Overheidsinformatie
POK	Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag
PV	Photo Voltaic
PVR	Programma Vernieuwend Registreren
RADIO	Rijksacademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid
RBL	Rijksdienst Beveiliging en Logistiek
RBO	Rijksbeveiligingsorganisatie
RDDI	Rijksprogramma Duurzaam Digitale Informatiehuishouding
Rli	Raad voor de leefomgeving en infrastructuur
RI&E	Risico Inventarisatie en Evaluatie
RIO	Rijks Inkoop Opleiding
RIT	Rijks I-Traineeship
ROAD	Rijksoverheid Aanbesteding Datacenters
RRDI	Rijksprogramma voor Duurzaam Digitale Informatiehuishouding
RSO	Rijks schoonmaakorganisatie
RVB	Rijksvastgoedbedrijf
rVDM	Realtime Vervoersbewijs Dierlijke Meststoffen
RvIG	Rijksdienst voor Identiteitsgegevens
RVO	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
RvS	Raad van State
RVS	Raad voor Volksgezondheid en Samenleving
RWS	Rijkswaterstaat
Rwt	Rechtspersoon met een wettelijke taak
SAP	Systemen, Applicaties en Producten
SBK	Stichting Bouwkwiteit
SDG	Sustainable Development Goal
SDKB	Stichting Donorgegevens Kunstmatige Bevruchting
SER	Sociaal-Economische Raad
SG	Secretaris-Generaal
SLM	Strategisch Leveranciersmanagement Rijk
SMZ	Sociaal Medische Zaken
SOC	Security Operations Center
SOR	Strategische Opdrachtgeversoverleg RSO
SPB	Strategisch personeelsbeleid

SPEIK	Stelsel van Permanente Educatie Inkoop Kolom
SRB	Stroomlijnen Rood Blauw
SROI	Social return on investment
SSC-I	Shared Service Center ICT
SSO	Shared Service Organisatie
SSOn Rijk	Single Sign On Rijk
SVB	Sociale Verzekeringsbank
SVH	Stichting Vakbekwaamheid Horeca
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TK	Tweede Kamer
TMG	Topmanagementgroep
TRIP	Traineeship (Rijks)inkoop Professionals
UBO	Ultimate Beneficial Owners
UBR	Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk
UCC-MASP	Union Customs Code Multi-annual Strategic Plan
USBO	Universiteit Utrecht - Bestuurs- en Organisationswetenschap
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VCM	Vervanging capaciteit management
VDF	Very High Frequencies Direction Finder
VenJ	Veiligheid en Justitie
Vf	Vervangingsfonds
VN	Verenigde Naties
VOG	Verklaring omtrent het Gedrag
VRS	Programma Verbeteren Reisdocumenten Stelsel
WVS	Volksgesondheid, Welzijn en Sport
WAv	Wet ambulancevervoer
WBA	Wet banenafpraak
Wfpp	Wet financiering politieke partijen
WJSG – GPS	Wet justitiële en strafvorderlijke gegevens Global positioning system
WKO	Warmte- en koudeopslag
Wibz	Wetsvoorstel integere bedrijfsvoering zorgaanbieders
WOB	Wet openbaarheid van bestuur
Wpp	Wet op de politieke partijen
WSW	Wet sociale werkvoorziening
WTAz	Wet toetreding zorgaanbieders
WTZi	Wet toelating zorginstellingen
Wuab	Wet uitvoering antidopingbeleid
WW	Werkloosheidswet
ZBJ	Zelfbediening Justitiabelen
Zbo	Zelfstandig bestuursorgaan
Zw	Ziektewet

---

## B2a Tabellen en figuren bij H1

### Organisatieomvang

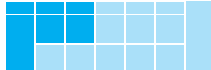


Tabel 31 Aantal rijksambtenaren naar ministerie in fte

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
AZ	353	357	388	420	432
BZ	2.652	2.750	2.905	2.955	3.069
BZK	9.180	9.823	10.431	11.397	11.833
EZ - EZK/LNV - EZK	9.133	9.678	7.366	7.712	8.325
Fin	29.321	29.503	30.927	31.568	33.198
lenM - lenW	12.412	12.259	12.826	13.655	14.080
LNV			2.956	3.206	3.348
OCW	4.191	4.470	4.684	4.765	4.973
SZW	2.626	3.014	3.291	3.704	4.095
VenJ - JenV	27.276	27.934	29.343	31.137	31.936
VWS	4.424	4.642	4.803	5.240	5.736
HCvS	1.449	1.503	1.557	1.587	1.676
Rechtspraak	7.631	7.600	7.707	8.098	8.432
<b>Totaal</b>	<b>110.649</b>	<b>113.533</b>	<b>119.185</b>	<b>125.446</b>	<b>131.132</b>

Bron: P.Direkt.

### Organisatieomvang

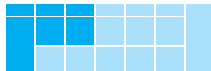


Tabel 32 Aandeel rijksambtenaren naar leeftijdscategorie

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
< 30 jaar	6,9%	7,6%	9,0%	10,5%	11,3%
30 tot 40 jaar	18,7%	18,9%	19,6%	20,3%	20,9%
40 tot 50 jaar	26,4%	25,6%	24,5%	23,9%	23,2%
50 tot 60 jaar	33,7%	32,8%	31,4%	30,1%	29,0%
≥ 60 jaar	14,3%	15,0%	15,4%	15,2%	15,6%

Bron: P.Direkt.

### Organisatieomvang

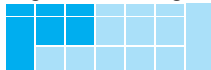


Tabel 33 Aandeel werkenden Nederland naar leeftijdscategorie

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
< 30 jaar	25,5%	26,0%	26,1%	25,4%	27,1%
30 tot 40 jaar	24,2%	20,3%	20,1%	20,7%	20,4%
40 tot 50 jaar	26,1%	21,4%	20,6%	20,2%	19,6%
50 tot 60 jaar	19,5%	22,4%	22,4%	22,7%	22,2%
≥ 60 jaar	4,7%	9,9%	10,7%	10,9%	10,7%

Bron: CBS.

### Organisatieomvang

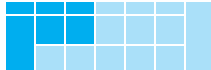


Tabel 34 Aandeel rijksambtenaren naar geslacht

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Man	54,0%	53,4%	52,8%	51,7%	50,9%
Vrouw	46,0%	46,6%	47,2%	48,3%	49,1%

Bron: P.Direkt.

### Organisatieomvang

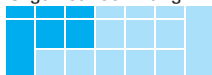


Tabel 35 Aandeel ingestroomde rijksambtenaren naar leeftijdscategorie

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
< 30 jaar	41,2%	37,9%	38,0%	39,6%	40,2%
30 tot 40 jaar	29,2%	30,0%	30,8%	27,6%	28,6%
40 tot 50 jaar	16,9%	18,3%	17,4%	17,2%	16,4%
50 tot 60 jaar	10,3%	11,6%	11,4%	12,7%	12,2%
≥ 60 jaar	2,4%	2,1%	2,4%	3,0%	2,6%

Bron: P.Direkt.

## Organisatieomvang

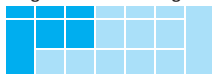


Tabel 36 Aandeel uitgestroomde rijksambtenaren naar leeftijdscategorie

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
< 30 jaar	16,0%	15,5%	15,3%	14,0%	17,8%
30 tot 40 jaar	18,1%	19,3%	19,3%	15,1%	18,8%
40 tot 50 jaar	14,6%	17,2%	15,5%	11,8%	13,2%
50 tot 60 jaar	10,8%	12,6%	12,7%	10,4%	10,8%
≥ 60 jaar	40,5%	35,4%	37,1%	48,7%	39,4%

Bron: P-Direkt.

## Organisatieomvang



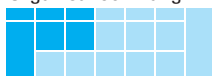
Tabel 37 Bijzondere beloningen rijksambtenaren naar toeslag

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal rijksambtenaren met een eenmalige toeslag	13.789	13.591	14.090	18.740	19.459
Aantal rijksambtenaren met een periodieke toeslag	2.309	2.792	3.162	3.382	3.503
<b>Totaal aantal rijksambtenaren met een bijzondere beloning <sup>1</sup></b>	<b>15.783</b>	<b>16.029</b>	<b>16.868</b>	<b>21.515</b>	<b>22.317</b>
Gemiddeld bedrag per beloonde medewerker	€ 1.842	€ 2.092	€ 2.067	€ 1.880	€ 1.890
Gemiddeld bedrag per arbeidsjaar	€ 266	€ 306	€ 297	€ 328	€ 332
<b>Totaalbedrag bijzondere beloning (x € 1.000)</b>	<b>€ 29.038</b>	<b>€ 33.539</b>	<b>€ 34.868</b>	<b>€ 40.457</b>	<b>€ 42.176</b>

<sup>1</sup> Door meerdere beloningen per persoon kan het totaal minder zijn dan de som der delen.

Bron: P-Direkt.

## Organisatieomvang

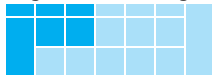
Tabel 38 Aandeel bijzondere beloningen in 2021 naar toeslag en schaalcategorie <sup>1</sup>

Soort toeslag	Eenmalige toeslag	Periodieke toeslag	Meer dan één periodieke toeslag <sup>1</sup>	Verhoging naast hogere schaal
Schaal 01-05	11,1%	1,8%	3,5%	0,4%
Schaal 06-10	11,7%	2,1%	1,2%	1,2%
Schaal 11-14	15,3%	2,3%	1,3%	1,7%
Schaal 15-19	13,7%	10,0%	0,4%	4,2%
<b>Gemiddelde</b>	<b>13,1%</b>	<b>2,4%</b>	<b>1,4%</b>	<b>1,3%</b>

<sup>1</sup> In de JBR 2020 is in tabel 46 in kolom 'het aandeel personen dat naast de jaarlijkse verhoging nog één of meer periodieke verhoging extra heeft ontvangen', ten onrechte het aandeel personen getoond dat één of meer toeslagen heeft ontvangen in het kader van extra belonen. De berekening is in deze tabel hersteld en juist weergegeven.

Bron: P-Direkt.

## Organisatieomvang

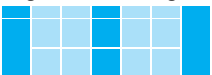


Tabel 39 Aandeel rijksambtenaren naar contractsoort

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Vast	91,9%	90,1%	88,0%	87,5%	88,1%
Tijdelijk	8,1%	9,9%	12,0%	12,5%	11,9%

Bron: P-Direkt.

## Organisatieomvang\*



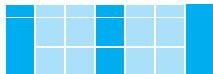
Tabel 40 Aandeel externe inhuur naar categorie

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Beleid	5%	5%	7%	9%	11%
Beleidsondersteuning	40%	41%	47%	50%	53%
Uitvoering	55%	54%	46%	41%	36%

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

Bron: Bijlagen bij de Departementale Jaarverslagen.

Organisatieomvang\*



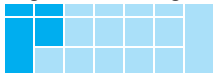
**Tabel 41 Bedragen besteed aan externe inhuur naar uitgavesoort in euro x 1.000**

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Beleid	€ 59.593	€ 74.948	€ 115.246	€ 180.635	€ 243.336
Beleidsondersteuning	€ 516.246	€ 525.923	€ 789.339	€ 971.811	€ 1.222.554
Uitvoering	€ 711.681	€ 748.816	€ 759.904	€ 791.911	€ 820.572
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.287.520</b>	<b>€ 1.349.687</b>	<b>€ 1.664.488</b>	<b>€ 1.944.357</b>	<b>€ 2.286.461</b>

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

Bron: Bijlagen bij de Departementale Jaarverslagen.

Organisatieomvang



**Tabel 42 Aantal uitzendkrachten in 2021 Q4 naar fase en ministerie <sup>1</sup>**

Fase	Fase A	Fase B	Fase C	Totaal
AZ	1	1	0	2
BZ	193	75	3	271
BZK	265	111	12	388
EZK	373	39	3	415
LNV	103	33	0	136
Fin	1.860	434	10	2.304
IenW	210	123	18	351
JenV	1.130	359	17	1.506
OCW	339	15	0	354
SZW	46	9	2	57
VWS	299	44	13	356
HCvS	15	7	0	22
Rechtspraak	208	34	2	244
<b>Totaal</b>	<b>5.042</b>	<b>1.284</b>	<b>80</b>	<b>6.406</b>

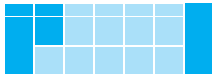
<sup>1</sup> Op bijna alle raamovereenkomsten van het Rijk voor de inhuur van uitzendkrachten is de uitzend-cao van de brancheorganisatie Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) van toepassing. Hierin wordt gewerkt met de fases A, B en C.

Fase A: Deze fase duurt 78 weken. Op de arbeidsovereenkomst kunnen bijzondere bepalingen van toepassing zijn, onder meer over het einde van de arbeidsovereenkomst.

Fase B: Deze fase duurt 4 jaar. In deze periode zijn maximaal 6 arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd met de uitzendkracht mogelijk.

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

Bron: Inventarisatie.

Tabel 43 Aantal ingestroomde rijksambtenaren naar traineeprogramma<sup>1</sup>

Jaar		2017	2018	2019	2020	2021
<b>Specialistische traineeprogramma's</b>						
Rijk	Rijks I-Traineeship ICT   Data   Cyber (RIT)	41	76	75	69	69
	Traineeship Rijksinkoopprofessionals (TRIP)	18	21	19	14	17 <sup>2</sup>
BZK	Rijksvastgoedtraineeship				15	0
BZ	Internationaal Beleidsmedewerkers Buitenlandse Zaken IBBZ, startend beleidsmedewerkers	31	32	41	32	36
DUO	MBO-traineeprogramma			10	0	0
	Traineeship Control&Compliance			8	0	0
EZK	Traineeship voor Beleidseconomen (BoFEB)	19	22	26	28	26
Fin	Financial Traineeship	23	41	32	48	54 <sup>3</sup>
	Audit Traineeship	11	12	20	33	32
Belastingdienst	Tax Talent Traineeship	9	11	6	8	10
	Traineeship Accountancy			19	17	26
JenV	Traineeopleiding wetgevingsjurist - Academie voor Wetgeving	10	11	12	14	13
	Traineeopleiding overheidsjurist - Academie voor Overheidsjuristen	11	12	12	14	12
OM	OM-traineeship	47	37	24	21	22
RWS	Landelijk traineeship	45	18	39	30	30
	Regio traineeship				11	13
	Overige eenmalige programma's <sup>4</sup>	15	0	0	0	0
<b>Totaal specialistische traineeprogramma's</b>		<b>280</b>	<b>293</b>	<b>343</b>	<b>354</b>	<b>360</b>
Rijkstraineeprogramma		131	140	141	140	154 <sup>5</sup>
<b>Totaal traineeprogramma's</b>		<b>411</b>	<b>433</b>	<b>484</b>	<b>494</b>	<b>514</b>

1 In 2021 heeft een bredere inventarisatie van traineeships plaatsgevonden. Drie traineeships zijn eerdere jaren niet opgenomen. Dit zijn: DUO Traineeship Control & Compliance (geen nieuwe trainees in 2021); Belastingdienst Traineeship Accountancy (26 trainees in 2021); en het OM-traineeship (22 trainees in 2021). Hierdoor verschillen de totalen ten opzichte van de eerdere JBR's.

2 Traineeship (Rijks)inkoopprofessionals: in 2021 zijn twee trainees gestart bij Defensie, twee bij de Politie, twee bij de gemeente Den Haag en drie bij de gemeente Amsterdam.

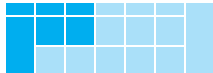
3 Financial Traineeship: in 2021 zijn vijf trainees geplaatst bij Defensie en één bij de Politie.

4 Programma's de Ontdekking van Procurement (DOP) bij BZK, RWS en Defensie, hbo-traineeship bij de Belastingdienst.

5 Rijkstraineeprogramma: in 2021 zijn tien trainees gestart bij Defensie.

\* Uitzonderingen organisatieomvang: onder het Traineeship (Rijks)inkoopprofessionals is een aantal trainees bij de Politie en gemeenten gestart.

Bron: Inventarisatie.



Tabel 44 Aandeel ingestroomde rijksambtenaren naar herkomst en ministerie in 2021

Herkomst	Westers	Niet-westers
AZ	12,0%	12,0%
BZ	8,9%	17,6%
BZK	11,6%	20,0%
EZK	9,0%	13,7%
Fin	7,7%	21,1%
IenW	9,3%	14,9%
LNV	11,4%	9,7%
OCW	6,3%	14,0%
SZW	9,9%	34,7%
JenV	7,4%	18,7%
VWS	10,5%	18,8%
HCvS	6,8%	15,4%
Rechtspraak	8,1%	18,9%
<b>Totaal</b>	<b>8,4%</b>	<b>18,7%</b>

Bron: P-Direkt, RvIG.

Organisatieomvang

Tabel 45 Aandeel uitgestroomde rijksambtenaren naar herkomst en ministerie in 2021

Herkomst	Westers	Niet-westers
AZ	16,7%	4,2%
BZ	12,3%	12,0%
BZK	11,4%	13,6%
EZK	13,1%	12,5%
Fin	7,4%	13,0%
lenW	10,0%	8,3%
LNV	13,9%	4,0%
OCW	11,8%	8,8%
SZW	11,3%	25,1%
JenV	9,0%	14,1%
VWS	10,6%	8,3%
HCvS	10,7%	15,6%
Rechtspraak	9,7%	15,0%
<b>Totaal</b>	<b>9,9%</b>	<b>12,7%</b>

Bron: PDirekt, RvIG.

Organisatieomvang Tabel 46 en 47

Tabel 46 Aandeel rijksambtenaren met een westerse en niet-westerse migratieachtergrond naar ministerie<sup>1</sup>

Jaar	2017		2018		2019		2020		2021	
	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers
AZ	11,6%	7,2%	11,8%	8,8%	11,3%	10,8%	10,9%	10,3%	11,0%	10,3%
BZ	14,9%	9,4%	14,3%	10,5%	14,2%	11,6%	13,8%	12,4%	9,5%	15,2%
BZK	10,6%	13,8%	10,5%	14,3%	10,2%	14,6%	9,7%	14,7%	13,9%	13,1%
EZ - EZK en LNV - EZK	9,7%	8,0%	9,9%	8,3%	10,0%	10,3%	10,1%	11,0%	9,7%	11,3%
Fin	7,9%	9,6%	7,8%	10,1%	7,7%	11,6%	7,7%	12,7%	7,8%	13,5%
lenM/lenW	9,0%	6,5%	8,6%	6,8%	8,7%	7,4%	8,5%	8,2%	8,4%	8,8%
LNV					9,4%	5,0%	10,6%	5,6%	10,3%	6,1%
OCW	9,4%	7,1%	9,0%	7,1%	9,0%	7,7%	9,0%	8,2%	8,6%	8,7%
SZW	9,9%	23,8%	10,2%	25,3%	10,1%	26,6%	9,8%	30,3%	9,8%	31,2%
VenJ/JenV	9,2%	11,9%	9,2%	12,0%	9,0%	12,8%	9,0%	13,6%	8,8%	14,1%
VWS	10,2%	7,9%	10,1%	8,7%	9,9%	9,8%	10,1%	10,3%	10,2%	12,0%
HCvS	11,9%	8,7%	10,8%	8,7%	10,4%	9,4%	10,5%	13,8%	10,1%	13,6%
Rechtspraak	8,9%	10,9%	8,8%	11,3%	8,8%	11,2%	8,8%	11,7%	8,6%	12,4%
<b>Totaal</b>	<b>9,2%</b>	<b>10,3%</b>	<b>9,1%</b>	<b>10,7%</b>	<b>9,0%</b>	<b>11,6%</b>	<b>9,0%</b>	<b>12,5%</b>	<b>8,9%</b>	<b>13,2%</b>

<sup>1</sup> Exclusief EK, TK en RvS in 2017 en 2018; exclusief RvS in 2019.

Bron: PDirekt, RvIG.

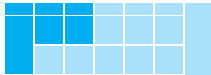
Tabel 47 Aandeel rijksambtenaren met een westerse en niet-westerse migratieachtergrond naar schaalcategorie<sup>1</sup>

Jaar	2017		2018		2019		2020		2021	
	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers
RSO	10,1%	63,1%	10,4%	58,3%	10,6%	59,6%	9,9%	62,9%	9,6%	64,3%
Schaal 01-04	9,1%	15,4%	9,7%	16,0%	8,3%	17,4%	8,2%	18,8%	8,5%	18,5%
Schaal 05-09	9,2%	13,6%	9,1%	13,9%	9,0%	15,0%	9,0%	16,0%	8,9%	16,7%
Schaal 10-13	9,2%	7,1%	9,0%	7,6%	9,1%	8,4%	9,0%	8,9%	8,9%	9,8%
Schaal 14-16	8,5%	2,6%	8,5%	2,6%	8,4%	2,9%	8,6%	3,3%	8,3%	3,6%
Schaal 17+	12,3%	1,3%	11,7%	0,4%	10,9%	0,9%	10,5%	0,7%	10,2%	1,9%

<sup>1</sup> Exclusief EK, TK en RvS in 2017 en 2018; exclusief RvS in 2019.

Bron: PDirekt, RvIG.





Tabel 48 Aantal voltijdsbanen van 25,5 uur voor medewerkers onder de Wet banenafpraak in 2021 Q3 naar ministerie

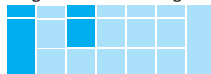
Ministerie	Formele dienstverbanden, incl. Binnenwerk <sup>1</sup>	Inleenverbanden <sup>2</sup>	Totaal banen gerealiseerd	Doel (voorlopig) <sup>3</sup>	Realisatie percentage
AZ	11	0	11	15	68%
BZ	48	15	64	110	58%
BZK	357	17	373	423	88%
EZK	236	3	239	298	80%
Fin	661	137	798	1.186	67%
lenW	312	0	312	509	61%
JenV	535	126	661	1.459	45%
LNV	98	0	98	120	82%
OCW	125	26	151	179	84%
SZW	153	0	153	146	105%
VWS	135	24	159	204	78%
HCvS	30	7	36	60	60%
<b>Totaal</b>	<b>2.700</b>	<b>355</b>	<b>3.055</b>	<b>4.710</b>	<b>65%</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 leiding, begeleiding en administratie uit en houdt de bezetting op peil.

2 Betreft de opgave van de partijen onder de raamovereenkomst en de opgave van de ministeries over de banen buiten de raamovereenkomst.

3 Het voorlopige doel wordt berekend m.b.v. de quotumcalculator met quotumpercentage 2,56 procent o.b.v. het aantal fte in het derde kwartaal van 2021.

Bron: P-Direkt, UWV, Binnenwerk, contractpartijen, ministeries.

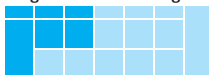


Tabel 49 Bedragen besteed aan scholing en opleiding naar ministerie in gemiddeld bedrag per arbeidsjaar<sup>1</sup>

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
AZ	€ 1.610	€ 1.888	€ 1.741	€ 870	€ 1.205
BZ	€ 2.310	€ 2.708	€ 2.495	€ 2.117	€ 2.543
BZK	€ 1.450	€ 1.407	€ 1.872	€ 1.676	€ 1.732
EZ/EZK en LNV	€ 1.311	€ 1.321	€ 1.339	€ 1.303	€ 1.199
Fin	€ 1.654	€ 1.734	€ 1.957	€ 1.416	€ 1.675
lenM/lenW	€ 1.331	€ 1.104	€ 1.347	€ 1.202	€ 1.136
VenJ/JenV	€ 1.278	€ 1.624	€ 1.765	€ 1.458	€ 1.605
OCW	€ 1.531	€ 1.592	€ 1.706	€ 1.181	€ 1.095
SZW	€ 2.282	€ 2.161	€ 1.813	€ 1.356	€ 1.471
VWS	€ 1.180	€ 1.351	€ 1.124	€ 897	€ 1.039
Rechtspraak					
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.472</b>	<b>€ 1.576</b>	<b>€ 1.730</b>	<b>€ 1.308</b>	<b>€ 1.410</b>

\* Uitzondering organisatieomvang: cijfers van de Rechtspraak zijn niet beschikbaar.

Bron: P-Direkt, inventarisatie.

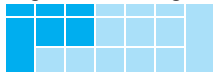


Tabel 50 Ziekteverzuim voortschrijdend jaargemiddelde naar ministerie

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
AZ	4,1%	4,2%	3,4%	3,8%	4,3%
BZ	3,5%	3,7%	3,6%	3,5%	3,9%
BZK	5,3%	5,9%	5,7%	4,9%	5,2%
EZ - EZK/LNV - EZK	4,2%	4,6%	4,4%	3,6%	3,9%
Fin	5,9%	6,3%	6,1%	5,7%	6,0%
lenM/lenW	4,5%	4,7%	4,6%	4,1%	4,4%
LNV			5,6%	5,2%	5,0%
OCW	5,1%	5,4%	5,6%	5,0%	5,5%
SZW	5,5%	6,1%	6,4%	6,0%	6,3%
VenJ/JenV	6,3%	6,5%	6,2%	6,3%	6,6%
VWS	4,3%	4,6%	4,4%	4,1%	4,2%
HCvS	3,7%	4,5%	4,7%	4,5%	4,8%
Rechtspraak	5,0%	5,5%	5,4%	5,4%	5,2%
<b>Totaal</b>	<b>5,4%</b>	<b>5,7%</b>	<b>5,6%</b>	<b>5,3%</b>	<b>5,5%</b>

Bron: P-Direkt.

## Organisatieomvang

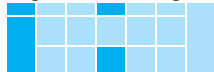


Tabel 51 Aandeel aangetoonde schendingen naar type

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	6%	6%	6%	5%	5%
Ongepaste gedragingen in privésfeer	4%	4%	5%	4%	3%
Ongewenste omgangsvormen	9%	9%	7%	10%	10%
Lekken en misbruik en/of achterhouden van en/of ongeoorloofd omgaan met informatie	0%	3%	3%	2%	7%
Financiële schendingen (in de zakelijke sfeer)	2%	3%	2%	2%	2%
Misbruik positie en belangenverstrengeling	1%	1%	1%	2%	2%
Ongepaste communicatie	15%	11%	15%	11%	20%
Misbruik bevoegdheden	38%	34%	32%	36%	36%
Misbruik geweldsbevoegdheid	25%	28%	30%	27%	15%

Bron: Inventarisatie.

## Organisatieomvang

Tabel 52 Aantal ABD-functies naar soort <sup>1</sup>

Jaar	2018	2019	2020	2021
TMG <sup>2</sup>	84	88	94	96
ABD-topmanager	495	517	615	643
ABD-manager	723	796	830	1.031
<b>Totaal</b>	<b>1.302</b>	<b>1.401</b>	<b>1.539</b>	<b>1.770</b>

<sup>1</sup> Door systematische oorzaken en een verandering in de definitie kan het jaar 2017 niet worden weergegeven.<sup>2</sup> De Topmanagementgroep (TMG) bestaat uit de secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en enkele hiermee gelijkgestelde functies

Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.

## Organisatieomvang

Tabel 53 Aantal personen gestart op een ABD-functie naar herkomst en soort<sup>1</sup>

Jaar	2019		2020		2021	
	Binnen het Rijk <sup>2</sup>	Buiten het Rijk	Binnen het Rijk <sup>3</sup>	Buiten het Rijk	Binnen het Rijk <sup>4</sup>	Buiten het Rijk
TMG	11	5	29	6	6	2
ABD-topmanager	96	21	85	26	99	31
ABD-manager	98	20	139	25	174	30
<b>Totaal</b>	<b>205</b>	<b>46</b>	<b>253</b>	<b>57</b>	<b>279</b>	<b>63</b>

<sup>1</sup> Door systematische oorzaken en een verandering in de definitie kunnen de jaren 2017 en 2018 niet worden weergegeven.<sup>2</sup> 9 personen stroomden door van een ABD-functie naar een andere ABD-functie (doorstroom). Twee personen van 'binnen het Rijk' waren nieuw op een ABD-functie ('instroom').<sup>3</sup> 139 personen stroomden door van een ABD-functie naar een andere ABD-functie (doorstroom). 114 mensen die al werkzaam waren 'binnen het Rijk' waren nieuw op een ABD-functie ('instroom').<sup>4</sup> 18 personen stroomden door van een ABD-functie naar een andere ABD-functie (doorstroom). 161 mensen die al werkzaam waren 'binnen het Rijk' waren nieuw op een ABD-functie ('instroom').

Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.

## Organisatieomvang

Tabel 54 Aantal en aandeel personen op een ABD-functie naar leeftijdscategorie<sup>1</sup>

Jaar	2019		2020		2021	
	Aantal	Aandeel	Aantal	Aandeel	Aantal	Aandeel
< 40 jaar	67	5%	75	5%	94	6%
40 tot 45 jaar	185	15%	137	10%	170	11%
45 tot 50 jaar	232	18%	273	20%	283	18%
50 tot 55 jaar	305	24%	345	25%	399	25%
55 tot 60 jaar	265	21%	298	22%	337	22%
≥ 60 jaar	212	17%	239	17%	287	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>

<sup>1</sup> Door systematische oorzaken en een verandering in de definitie kunnen de jaren 2017 en 2018 niet worden weergegeven.  
Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.

## Organisatieomvang

Tabel 55 Aantal personen dat een ABD-functie heeft verlaten en op 31 december geen andere ABD-functie had<sup>1</sup>

Jaar	2019	2020	2021
TMG	8	11	6
ABD-topmanager	35	42	48
ABD-manager	37	75	75
<b>Totaal</b>	<b>80</b>	<b>128</b>	<b>129</b>

<sup>1</sup> Door systematische oorzaken en een verandering in de definitie kunnen de jaren 2017 en 2018 niet worden weergegeven.  
Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.

## Organisatieomvang

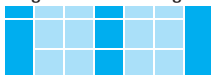
Tabel 56 Aantal personen dat gestopt is met een ABD-functie en gemiddelde functieduur<sup>1,2</sup>

Jaar	2019		2020		2021	
	Aantal	Gemiddeld aantal jaar op functie	Aantal	Gemiddeld aantal jaar op functie	Aantal	Gemiddeld aantal jaar op functie
TMG	188	4,3	239	4,6	247	4,7

<sup>1</sup> Door systematische oorzaken en een verandering in de definitie kunnen de jaren 2017 en 2018 niet worden weergegeven.

<sup>2</sup> Functies bij Buitenlandse Zaken en ABD-TOPConsult zijn niet in de berekening van de gemiddelde zittingsduur meegenomen, omdat dit geen benoemingen zijn voor een periode van zeven jaar.

Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.



Tabel 57 Uitgaven aan externe inhuur en personeel naar ministerie in euro x 1.000

Ministerie	AZ	BZ	BZK	Def	EZK	FIN	IenW	LNV	OCW	SZW	JenV	VWS	Totaal	Aandeel
1. Interim-management	€ 0	€ 969	€ 17.958	€ 2.091	€ 18.302	€ 4.375	€ 5.753	€ 3.195	€ 407	€ 561	€ 8.848	€ 5.627	€ 68.086	3%
2. Organisatie- en formatieadvies	€ 0	€ 0	€ 1.324	€ 2.604	€ 350	€ 801	€ 4.215	€ 62	€ 120	€ 831	€ 21.101	€ 9.385	€ 40.793	2%
3. Beleidsadvies	€ 0	€ 866	€ 36.677	€ 2.374	€ 2.112	€ 1.075	€ 14.496	€ 2.371	€ 335	€ 1.344	€ 5.379	€ 16.775	€ 83.804	4%
4. Communicatieadviesing	€ 1.440	€ 106	€ 6.471	€ 732	€ 3.353	€ 7.482	€ 5.555	€ 2.575	€ 1.470	€ 1.407	€ 6.458	€ 13.603	€ 50.652	2%
<b>Totaal Beleid</b>	<b>€ 1.440</b>	<b>€ 1.941</b>	<b>€ 62.430</b>	<b>€ 7.801</b>	<b>€ 24.117</b>	<b>€ 13.732</b>	<b>€ 30.020</b>	<b>€ 8.203</b>	<b>€ 2.332</b>	<b>€ 4.144</b>	<b>€ 41.786</b>	<b>€ 45.390</b>	<b>€ 243.336</b>	<b>11%</b>
5. Juridisch advies	€ 0	€ 55	€ 3.937	€ 549	€ 1.663	€ 44.334	€ 3.669	€ 2.363	€ 130	€ 209	€ 7.220	€ 5.251	€ 69.380	3%
6. Advisering opdrachtgevers automatisering	€ 5.700	€ 1.537	€ 119.880	€ 160.640	€ 126.637	€ 240.326	€ 18.413	€ 13.321	€ 50.705	€ 6.421	€ 183.350	€ 86.862	€ 1.013.792	44%
7. Accountancy, financiële en administratieve organisatie	€ 190	€ 126	€ 10.368	€ 973	€ 13.507	€ 76.433	€ 7.537	€ 1.363	€ 101	€ 6.663	€ 6.177	€ 15.944	€ 139.382	6%
<b>Totaal (beleids)ondersteunend</b>	<b>€ 5.890</b>	<b>€ 1.718</b>	<b>€ 134.185</b>	<b>€ 162.162</b>	<b>€ 141.807</b>	<b>€ 361.093</b>	<b>€ 29.619</b>	<b>€ 17.047</b>	<b>€ 50.936</b>	<b>€ 13.293</b>	<b>€ 196.747</b>	<b>€ 108.057</b>	<b>€ 1.222.554</b>	<b>53%</b>
8. Uitvoering (formatie en piek)	€ 948	€ 40.844	€ 77.951	€ 59.836	€ 128.972	€ 93.461	€ 211.294	€ 5.835	€ 15.527	€ 4.709	€ 156.318	€ 24.877	€ 820.572	36%
<b>Totaal ondersteuning bedrijfsvoering</b>	<b>€ 948</b>	<b>€ 40.844</b>	<b>€ 77.951</b>	<b>€ 59.836</b>	<b>€ 128.972</b>	<b>€ 93.461</b>	<b>€ 211.294</b>	<b>€ 5.835</b>	<b>€ 15.527</b>	<b>€ 4.709</b>	<b>€ 156.318</b>	<b>€ 24.877</b>	<b>€ 820.572</b>	<b>36%</b>
<b>Totale uitgaven aan externe inhuur</b>	<b>€ 8.278</b>	<b>€ 44.503</b>	<b>€ 274.566</b>	<b>€ 229.799</b>	<b>€ 294.896</b>	<b>€ 468.286</b>	<b>€ 270.933</b>	<b>€ 31.084</b>	<b>€ 68.795</b>	<b>€ 22.146</b>	<b>€ 394.851</b>	<b>€ 178.324</b>	<b>€ 2.286.461</b>	<b>100%</b>
Totale uitgaven aan personeel	€ 47.928	€ 440.277	€ 1.193.019	€ 4.703.268	€ 1.019.705	€ 3.094.348	€ 1.607.678	€ 367.729	€ 494.174	€ 343.200	€ 3.005.240	€ 724.067	€ 17.040.633	
Aandeel externe inhuur in uitgaven aan personeel <sup>1</sup>	17,3%	7,44%	23,0%	4,9%	28,9%	15,1%	16,9%	8,5%	13,9%	6,5%	13,1%	24,6%	13,4%	
Aantal overschrijdingen max. uurtarief € 225/uur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	

<sup>1</sup> Bij de berekening van dit percentage is externe inhuur op programma-artikelen buiten beschouwing gelaten.

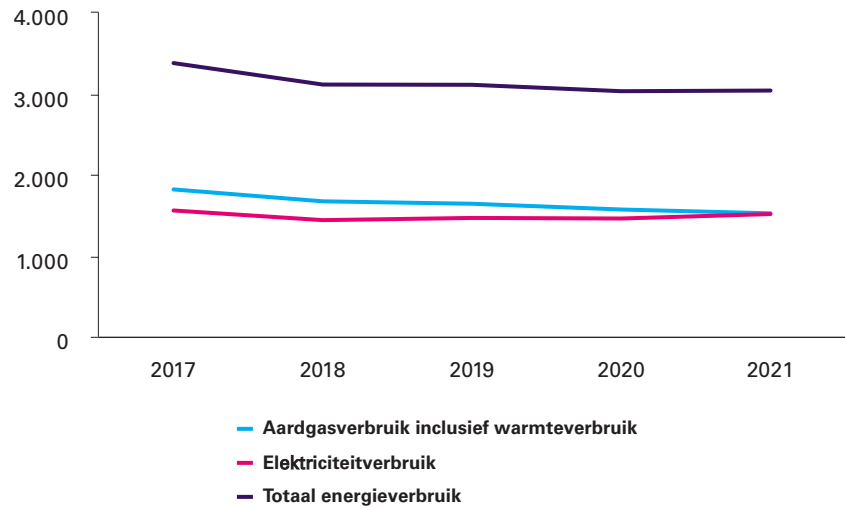
\* Uitzonderingen organisatieomvang: OM, de Hoge Raad en de zbo's zonder rechtspersoonlijkheid (NRGD, SGM en CRM) zijn meegenomen.

Bron: Bijlagen bij de Departementale Jaarverslagen.

## B2b Tabellen en figuren bij H2

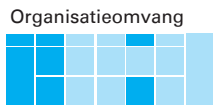


**Figuur 44 Energieverbruik rijksgebouwen in terajoules <sup>1</sup>**

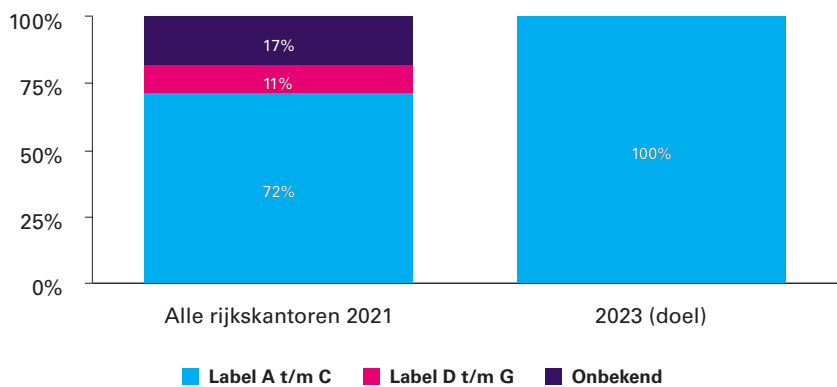


<sup>1</sup> Omdat het energieverbruik van een deel van de gebouwen niet bekend is, wordt het verbruik geëxtrapoleerd. Inzet van het Rijksvastgoedbedrijf is om in 2022 de accuraatheid van het energieverbruik (verder) te verbeteren. Het gasverbruik is inclusief warmte. Het onderscheid tussen gas- en warmteverbruik is niet bekend bij Rijksvastgoedbedrijf. 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 én beheren). En exclusief gebouwen van Defensie met een militaire functie.  
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.



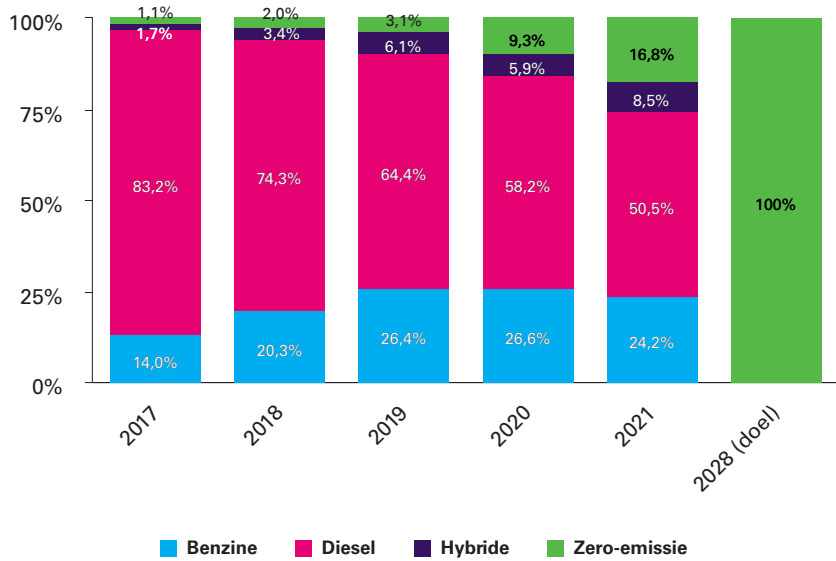
**Figuur 45 Aandeel m<sup>2</sup> bvo per energielabel (alle rijkskantoren)**



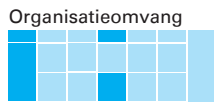
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.



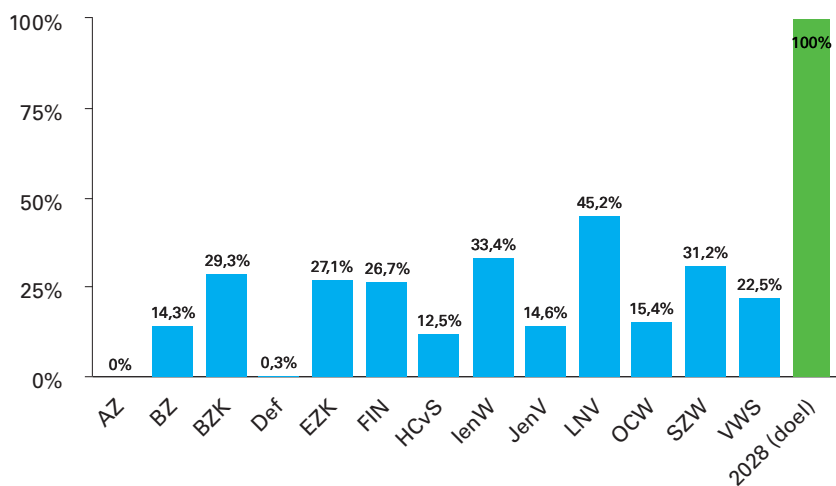
**Figuur 46 Aandeel zero-emissie auto's in wagenpark naar brandstoftype**



Bron: Inventarisatie.

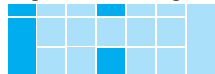


**Figuur 47 Aandeel zero-emissie auto's in wagenpark per ministerie**

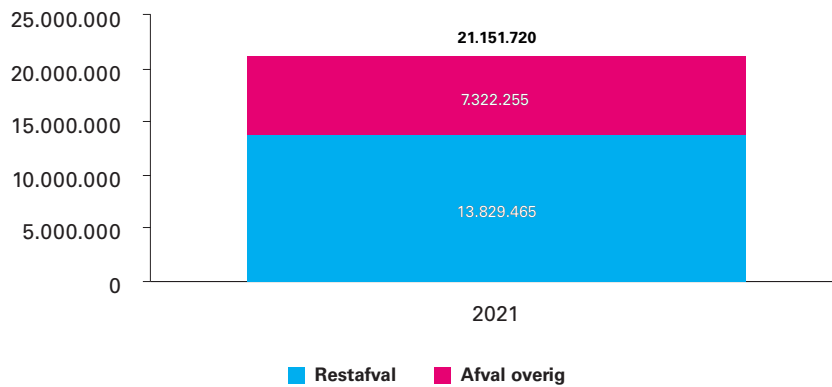


Bron: Inventarisatie.

Organisatieomvang



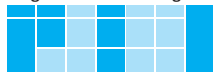
**Figuur 48 Aantal kg (rest)afval**



Bron: Inventarisatie.

## B2c Tabellen en figuren bij H3

Organisatieomvang\*



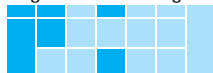
Tabel 58 Aantal projecten op het Rijks ICT-dashboard naar ministerie

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
AZ	0	0	0	1	1
BZ	2	1	1	1	1
BZK	14	14	15	15	22
Def	9	6	4	9	10
EZK	11	6	8	6	5
Fin	21	22	15	15	18
lenW	32	38	33	32	32
JenV	14	14	13	13	13
LNV	1	3	4	2	4
OCW	7	5	3	9	10
SZW	13	15	12	19	21
VWS	1	1	1	3	1
<b>Totaal</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>109</b>	<b>125</b>	<b>138</b>

\* Uitzonderingen organisatieomvang: exclusief wapensystemen.

Bron: Rijks ICTDashboard.

Organisatieomvang



Tabel 59 Projecten met verschil tussen de oude en nieuwe kostenschatting groter dan 10 miljoen euro in 2020 en 2021

Ministerie	Projectnaam	Verskil kosten-schatting 2020-2021
FIN	Digitale snelweg Douane	- 12,2
BZK	DOOR	- 11,5
lenW	Vernieuwing Systemen, Applicaties en Producten (SAP)	- 10,7
SZW	Veranderopgave Inburging	11,2
BZ	Eidos	12,1
lenW	European Rail Traffic Management System (ERTMS)	14,3
BZK	Platform Open Overheidsinformatie (PLOOI)	23,7
SZW	Verwerving Datacenter	24,4
lenW	Modernisering Besturingssysteem Oosterscheldekering	25,0
lenW	Programma iTEC-based Centre Automation System (iCAS)	26,8
BZK	Digitaal stelsel omgevingswet (DSO)	30,0
Def	Maritiem Operatiecentrum Kustwacht (MOC KW)	47,3

Bron: Rijks ICTDashboard.

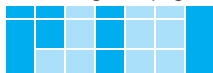
De projecten hebben deze kostenaanpassing als volgt toegelicht:

- *Digitale snelweg Douane (FIN)*: De programmabegroting is opgesteld op basis van inzet personeel en middelen. Hiervoor is een werklustmodel ontworpen. Dit model is een kostenmodel op applicatieniveau en inzet onderliggende infrastructuur op basis van Douane-aangiften. Het model is complex en bestaat uit ongeveer 300 parameters. Een deel van deze parameters zijn schattingen (aantallen aangiften, infrastructuurbelastingen). Gezien de onzekerheden krijgt dit model 2 keer per jaar een herijking. Dit is inmiddels in 2021 2 keer gebeurd. Er vinden al een jaar performancemetingen plaats. De uitkomst hiervan is beter inzicht in de applicatieperformance en de belasting van de onderliggende infrastructuur. Uit de metingen zijn ook applicatieverbeteringen doorgevoerd, waardoor de infrastructuurbelastingen zijn bijgesteld. Deze gegevens zijn ingevoerd in het herijkte werklustmodel. Ook zijn betere aangiftegetallen beschikbaar van het in 2021 ingevoerde e-commerce en ICS-2-systeem. Infrastructuurkosten zijn door nieuwe leverancierscontracten aan verandering onderhevig.



- *DOOR (BZK)*: De daling van 11,45 miljoen in 2021 komt doordat de realisatie van de applicatie DOOR is afgerond en het aansluiten van organisaties op DOOR in een ander nog te starten programma komt.
- *Vernieuwing SAP (IenW)*: Voor Vernieuwing SAP zijn de actueel geschatte kosten lager dan gerapporteerd in op het Rijks ICT-dashboard met als oorzaak: 1. Effectievere inrichting van de project- en programmasturing en -uitvoering. 2. Nog niet opgenomen pm-kosten.
- *Veranderopgave Inburging (SZW)*: De reden van het kostenverschil heeft te maken met Plateau 1 dat tot 01-01-2022 liep en de doorontwikkeling van Plateau 2 in 2022. De financiële middelen van Plateau 2 uit 2022 zijn hieraan toegevoegd, waardoor het lijkt alsof de ontwikkelingskosten zijn toegenomen. Deze zijn echter terug te rekenen naar de verdere doorontwikkeling.
- *Eidos (BZ)*: De geringe kostenstijging komt door de extra inhuur die plaats had om de negatieve coronagevolgen op de projectvoortgang van het project te kunnen opvangen.
- *European Rail Traffic Management System (ERTMS) (IenW)*: Het beschikbare programmabudget is in de afgelopen verslagperiode gewijzigd naar 2.514,3 miljoen euro. De stijging komt vrijwel volledig door de kostenindexering naar het prijspeil van 2021. Met de gerealiseerde uitgaven van 84,2 miljoen euro over verslagperiode VGR16 komt het totaal gerealiseerde uitgaven op 363,3 miljoen euro.
- *PLOOI (BZK)*: De stijging van 23,71 miljoen euro in 2021 komt door een herijking van het programma in 2021.
- *Verwerving Datacenter (SZW)*: Het voorliggende plan presenteert een afwijking van 24,4 miljoen euro. Hiervan komt 16,3 miljoen euro door het verkeerd toewijzen van de dubbele kosten voor generieke diensten aan regulier, waar dit het project moet zijn. De overige afwijkingen komen door een nieuwe scope buiten de invloedssfeer van het project (groeïend IV-landschap), meerwerk binnen erkende applicaties en commerciële en/of contractuele issues met de nieuwe leverancier.
- *Modernisering Besturingssysteem Oosterscheldekering (IenW)*: Voor de Modernisering besturingssysteem Oosterscheldekering zijn voor het eerst de kosten op het dashboard gepubliceerd, omdat daarvoor de aanbesteding nog liep.
- *Programma iCAS (IenW)*: Voor iCas namen de externe kosten toe door de verschillende aanpassingen in de planning toe met 2,9 miljoen. De interne (uren) kosten voor iCAS namen toe met 23,5 miljoen euro. De voornaamste oorzaak voor de aangepaste planning zijn de leveranciersproblemen door de coronabeperkingen.
- *Digitaal stelsel omgevingswet (DSO) (BZK)*: De stijging van 30 miljoen euro in 2021 komt door de herijking van het programma op 1 juli 2021.
- *Maritiem Operatiecentrum Kustwacht (MOC KW) (Def)*: Het projectbudget voor het hele project (vastgoed en ICT), inclusief risicoreservering, bedraagt nu ongeveer 128 miljoen (prijspeil 2021) euro. Hierin zijn ook de geactualiseerde oorspronkelijke vastgoedbehoefte op basis van (nieuwe) Rijksnormeringen en ontwikkelingen in de vastgoedmarkt en de prijspeilbijstellingen vanaf 2018 verwerkt.

Organisatieomvang\*  
(tabel volgende pagina)



Tabel 58 Aantal projecten op het Rijks ICT-dashboard naar ministerie

Ministerie	Project	Startdatum	Initiële schatting einddatum	Actuele schatting einddatum	Initiële schatting meefjarige kosten	Actuele schatting totale kosten 2021	Schatting meefjarige kosten 2020	Verschil schatting 2021-2020	Percentage	Cumulatieve meefjarige uitgaven t/m 2021	Cumulatieve meefjarige uitgaven t/m 2020	Verschil uitgaven 2021-2020	Prognose toekomstige kosten	Status
1 AZ	AZNext	1-1-2020	31-12-2024	31-12-2024	27,39	27,39	27,39	0	0%	11,01	4,83	6,18	16,38	In uitvoering
2 BZ	Eidos	19-9-2018	1-7-2020	31-10-2022	14,27	32	19,9	12,1	61%	24,3	15,02	9,28	7,7	In uitvoering
3 BZK	4V	9-10-2018	31-3-2020	30-6-2021	8,69	19,7	19,18	0,52	3%	19,7	15,5	4,2	0	Afgerond
4 BZK	Aanbesteding applicatiediensten	9-4-2020	30-6-2021	30-6-2021	1,23	1,23	1,23	0	0%	0,68	0,72	-0,04	0,55	Nieuw
5 BZK	Aanbesteding testdiensten	16-11-2020	15-11-2022	16-2-2021	7,5	7,5	7,5	0	0%	0	0	0	7,5	Nieuw
6 BZK	Basisregistratie Ondergrond (BRO)	1-1-2016	31-12-2021	30-6-2022	0	52,3	52,3	0	0%	51,25	45,16	6,09	1,05	In uitvoering
7 BZK	Beter Kenbaar	1-8-2018	31-12-2020	30-9-2021	3	5,1	4,8	0,3	6%	5,1	4,2	0,9	0	Afgerond
8 BZK	BKG	2-9-2019	31-12-2021	1-8-2022	11,1	23	13,5	9,5	70%	15,3	7	8,3	7,7	In uitvoering
9 BZK	Digitaal stelsel omgevingswet (DSO)	18-1-2017	30-6-2019	31-12-2022	104,07	172	142	30	21%	154,8	134,1	20,7	17,2	In uitvoering
10 BZK	DOOR	1-1-2018	31-12-2024	31-12-2021	3,2	9,45	20,9	-11,45	-55%	9,45	5,4	4,05	0	Nieuw
11 BZK	Federatief Berichten Stelsel (FBS)	1-1-2019	31-12-2021	30-6-2023	30,53	37,91	30,53	7,38	24%	9,75	9	0,75	28,16	In uitvoering
12 BZK	GCMK	1-6-2019	31-12-2020	30-4-2023	18	21,9	21,9	0	0%	12	0	12	9,9	In uitvoering
13 BZK	HARP	16-7-2015	30-6-2019	19-2-2021	30,7	36,8	45,5	-8,7	-19%	36,8	39,4	-2,6	0	Afgerond
14 BZK	Herbouw Digipoort	1-7-2021	31-12-2023	31-12-2023	28	28		28		2,98		2,98	25,02	Nieuw
15 BZK	Impuls eID (voorheen: Idensys)	1-1-2014	31-12-2016	31-12-2022	18	59,85	59,85	0	0%	57,71	57,71	0	2,14	In uitvoering
16 BZK	Kadastrale Kaart Next (KKN)	1-5-2021	31-12-2027	31-12-2027	35,1	35,1	35,1	0	0%	0,45	0	0,45	34,65	Nieuw
17 BZK	PLOOI	31-12-2020	31-12-2024	31-12-2024	5,39	29,1	5,39	23,71	440%	5,87	0	5,87	23,23	Nieuw
18 BZK	Programma Machtigen	1-10-2018	31-12-2020	31-3-2023	16,82	22,7	16,8	5,9	35%	14,5	12	2,5	8,2	In uitvoering
19 BZK	Programma Verbeteren Reisdocumenten Stelsel (VRS)	1-4-2019	1-7-2024	1-7-2024	46,1	49,58	46,1	3,48	8%	16,54	8,88	7,66	33,04	In uitvoering
20 BZK	SAMEN	1-1-2019	31-12-2022	1-10-2021	28	28	28	0	0%	12,95	8,05	4,9	15,05	Afgerond
21 BZK	Transitie SSC-ICT	1-1-2020	31-12-2021	30-4-2022	35,04	35,04	35,04	0	0%	25,76	10,05	15,71	9,28	In uitvoering
22 BZK	Vernieuwing Rijksportaal	1-12-2019	1-2-2021	31-12-2021	7,2	5,48	8,38	-2,9	-35%	5,48	0	5,48	0	Afgerond
23 BZK	Vernieuwing Single Sign On	1-11-2021	31-12-2022	31-12-2022	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	Nieuw
24 BZK	Webarchivering Rijksoverheid	5-8-2020	1-7-2021	1-7-2021	0	0,45	0	0,45	0%	0,45	0	0,45	0	Afgerond
25 Def	Delight	3-11-2017	1-12-2020	1-10-2021	4,17	5,95	5,95	0	0%	1,28	0,65	0,63	4,67	Afgerond
26 Def	EES (Entry Exit System)	7-7-2021	30-9-2022	30-9-2022	18,87	18,87		18,87		1,32		1,32	17,55	Nieuw
27 Def	EKMS (cryptosleutelmanagement)	1-9-2010	31-12-2017	31-8-2024	18	24,04	24,04	0	0%	15,74	13,39	2,35	8,3	In uitvoering
28 Def	Grensverleggende IT (GrIT)	21-12-2015	31-12-2020	31-12-2027	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	In uitvoering
29 Def	IT-KMAR_IGO	6-4-2016	31-12-2020	1-7-2022	51,2	50,51	50,51	0	0%	46,02	41,88	4,14	4,49	In uitvoering
30 Def	Maritiem Operatiecentrum Kustwacht (MOC KW)	1-1-2017	30-6-2023	31-3-2026	11,22	128	80,7	47,3	59%	31,33	20,65	10,68	96,67	In uitvoering
31 Def	MDG EAM	1-9-2020	12-7-2021	30-6-2022	16,47	16,47	16,47	0	0%	16,47	11,56	4,91	0	In uitvoering
32 DEF	Midlife Update NAFIN Transport Netwerk (NTNv2)	1-11-2019	1-7-2023	1-7-2024	30,41	30,52	30,41	0,11	0%	16,28	15,16	1,12	14,24	In uitvoering
33 Def	MLU BMS	31-12-2020	31-3-2024	31-3-2024	26,57	26,57	26,57	0	0%	0	0	0	26,57	In uitvoering
34 Def	Upgrade HGI&LGI infra op CZSK eenheden	7-9-2020	31-8-2023	31-8-2023	20,88	24,14	20,88	3,26	16%	14,1	0	14,1	10,04	In uitvoering
35 EZK	Digi-AT	1-3-2019	1-4-2021	1-11-2021	10,3	10,91	10,3	0,61	6%	10,91	8,7	2,21	0	Afgerond
36 EZK	Kern Gezond	31-12-2016	31-12-2019	31-12-2022	34,7	38,82	38,82	0	0%	34,45	28,3	6,15	4,37	In uitvoering
37 EZK	Maritiem Informatievoorziening Service Punt	5-4-2017	31-12-2023	31-12-2023	33,47	70,64	71,25	-0,61	-1%	52,89	39,32	13,57	17,75	In uitvoering

Ministerie	Project	Startdatum	Initiële schatting einddatum	Actuele schatting einddatum	Initiële schatting meefjarige kosten	Actuele schatting totale kosten 2021	Schatting meefjarige kosten 2020	Verschil schatting 2021-2020	Percentage	Cumulatieve meefjarige uitgaven t/m 2021	Cumulatieve meefjarige uitgaven t/m 2020	Verschil uitgaven 2021-2020	Prognose toekomstige kosten	Status
38 EZK	Phoenix+	2-3-2017	31-12-2020	31-12-2021	41,07	33,67	41,07	-7,4	-18%	33,67	32,64	1,03	0	Afgerond
39 EZK	Project CRM	1-11-2021	31-10-2023	31-10-2023	7,5	7,5		7,5		1,01		1,01	6,49	Nieuw
40 FIN	Automatic Exchange of Information (AEOI)	1-11-2014	31-12-2019	30-9-2022	14,21	19,78	19,78	0	0%	20,17	17,32	2,85	-0,39	In heroriëntatie
41 FIN	Digitale Snelweg Douane	1-10-2020	1-7-2025	1-7-2025	68,1	55,89	68,1	-12,21	-18%	0	0	0	55,89	In uitvoering
42 FIN	EU BTW eCommerce	1-10-2020	31-3-2023	31-3-2023	32,2	32,2	32,2	0	0%	18,1	4,2	13,9	14,1	In heroriëntatie
43 FIN	Generiek platform Document- en Archiefbeheer	1-10-2020	31-12-2022	31-12-2022	3,4	8,7	3,4	5,3	156%	2,6	0	2,6	6,1	Nieuw
44 FIN	Informatie op orde	25-6-2021	31-12-2026	31-12-2026	52,4	52,4		52,4		0		0	52,4	Nieuw
45 FIN	Innen op Aangifte	15-4-2016	31-12-2019	8-12-2021	12,86	19,34	20,02	-0,68	-3%	19,34	19,24	0,1	0	Afgerond
46 FIN	Klantoptimalisatie schenk- en erfbelasting (KOS)	17-4-2014	1-7-2016	1-7-2022	8,17	32,4	38,32	-5,92	-15%	27,97	27,78	0,19	4,43	In uitvoering
47 FIN	Programma Regie Modernisering IV-landschap	15-12-2014	31-12-2017	31-12-2022	135	235,9	235,9	0	0%	209,94	188,91	21,03	25,96	In uitvoering
48 FIN	Rationalisatie Auto	22-11-2013	31-3-2017	31-12-2022	17,5	37,4	37,4	0	0%	35,23	27,14	8,09	2,17	In heroriëntatie
49 FIN	Rationalisatie Auto BPM	26-2-2016	31-7-2018	31-10-2022	4,87	15,8	15,4	0,4	3%	14,8	11,5	3,3	1	In heroriëntatie
50 FIN	Robuust Betalingsverkeer	1-9-2015	1-4-2019	31-12-2022	5,7	11,26	11,26	0	0%	10,4	10,4	0	0,86	In heroriëntatie
51 FIN	Schatkistbankieren	13-7-2020	31-12-2021	31-12-2022	6,8	9,6	6,8	2,8	41%	6,8	0	6,8	2,8	In uitvoering
52 FIN	Stroomlijnen Rood Blauw (SRB)	1-1-2017	1-1-2019	31-12-2021	8,38	3	8,38	-5,38	-64%	3	3	0	0	Afgerond
53 FIN	UBO-Register	1-8-2017	30-6-2021	30-9-2021	8,8	10	10	0	0%	8,51	8,37	0,14	1,49	Afgerond
54 FIN	UCC-MASP	10-7-2014	31-12-2020	31-12-2025	141	112,74	112,74	0	0%	47,79	37,66	10,13	64,95	In uitvoering
55 FIN	Uitfaseren ETM	1-7-2018	31-12-2021	31-12-2022	29,49	35,91	35,91	0	0%	32,35	22,58	9,77	3,56	In heroriëntatie
56 FIN	Vernieuwing Privé Gebruik Auto	1-3-2020	14-9-2022	14-9-2022	7	7	7	0	0%	5	0	5	2	Nieuw
57 FIN	Vernieuwing Werkgeversadministratie	1-1-2020	31-12-2022	31-12-2022	9,2	9,2	9,2	0	0%	4,36	1,4	2,96	4,84	In heroriëntatie
58 IenW	A16 Rotterdam	14-11-2016	31-12-2024	31-12-2025	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	In uitvoering
59 IenW	A24 Blankenburgverbinding	12-5-2016	31-12-2024	31-12-2024	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	In uitvoering
60 IenW	Afsluitdijk	10-8-2015	31-12-2022	31-12-2025	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	In uitvoering
61 IenW	AIRBIM	1-1-2019	31-12-2021	31-12-2022	35,43	35,43	35,43	0	0%	27,32	16,1	11,22	8,11	In uitvoering
62 IenW	BES-W	1-5-2019	31-12-2021	31-5-2021	11,48	6,07	11,48	-5,41	-47%	6,07	6,06	0,01	0	Geannuleerd
63 IenW	Centraal Toegangspunt Data (CTD)	9-8-2021	30-4-2024	30-4-2024	6	6		6		0,34		0,34	5,66	Nieuw
64 IenW	Centralised Base Luchtverkeersleiding Nederland	5-9-2019	31-10-2021	31-7-2025	10,6	12,8	12,5	0,3	2%	6,3	4	2,3	6,5	In uitvoering
65 IenW	CHARM	1-3-2011	31-12-2018	30-10-2023	34,08	123,4	123,4	0	0%	83,64	70,75	12,89	39,76	In uitvoering
66 IenW	CivMii Voice Communication System	31-12-2016	29-3-2019	30-9-2023	20,5	26,7	25	1,7	7%	21,1	15,6	5,5	5,6	In uitvoering
67 IenW	Digitaliseren Strippenproces Torens (EFS)	29-4-2016	30-6-2018	10-3-2021	4,7	11,1	11,1	0	0%	11,1	11,1	0	0	Afgerond
68 IenW	Early Warning Centre (EWC)	31-3-2020	31-12-2025	31-12-2025	25	4,8	1,11	3,69	332%	0,9	0,06	0,84	3,9	In uitvoering
69 IenW	European Rail Traffic Management System (ERTMS)	9-6-2020	31-12-2029	31-12-2029	2.400,00	2.514,30	2.500,00	14,3	1%	363,3	207,3	156	2.151,00	In uitvoering
70 IenW	Hoofdvaarweg Lemmer Delftzijl fase 2, IA planuitwerking (IA HLD)	13-10-2021	28-4-2028	28-4-2028	0	0		0		0		0	0	Nieuw
71 IenW	iWKS eerste tranche	25-11-2019	1-10-2021	29-7-2022	15,5	16,5	15,8	0,7	4%	13,3	4,72	8,58	3,2	In uitvoering
72 IenW	Landelijk Meetnet Water 2 (LMW2)	5-10-2015	31-12-2019	31-12-2021	11,25	11,42	11,42	0	0%	11,37	11,08	0,29	0,05	Afgerond
73 IenW	LUV VTS	1-4-2015	31-12-2019	6-11-2026	13	22,5	13	9,5	73%	14,53	8,12	6,41	7,97	In uitvoering
74 IenW	Modernisering Besturingssysteem Oosterscheldekering	18-11-2019	1-3-2025	1-3-2025	0	25	0	25	0%	0	0	0	25	In uitvoering

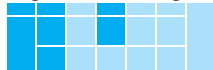
Nummer	Ministerie	Project	Startdatum	Initiële schatting einddatum	Actuele schatting einddatum	Initiële schatting meefarige kosten	Actuele schatting totale kosten 2021	Schatting meefarige kosten 2020	Verschil schatting 2021-2020	Percentage	Cumulative meefarige uitgaven t/m 2021	Cumulative meefarige uitgaven t/m 2020	Verschil uitgaven 2021-2020	Pragnose toekomstige kosten	Status
75	IenW	Modernisering Waarneeminfrastructuur (MWI)	1-4-2020	1-1-2026	1-1-2026	0	0	0	0	0%	0,32	0,35	-0,03	-0,32	In uitvoering
76	IenW	Nieuwe Sluis Terneuzen	5-4-2017	31-12-2022	31-12-2023	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	In uitvoering
77	IenW	Outbound Planning	22-1-2018	17-10-2021	30-6-2023	10,2	10,8	10,2	0,6	6%	6,8	4,7	2,1	4	In uitvoering
78	IenW	Programma Beoordeling- en ontwerpinstrumentarium (BOI) 2023	20-12-2019	31-12-2023	31-12-2023	7,4	7,4	7,4	0	0%	5,25	2,95	2,3	2,15	In uitvoering
79	IenW	Programma iCAS	7-9-2016	1-7-2023	31-12-2024	152,55	200,61	173,86	26,75	15%	131,99	106,14	25,85	68,62	In uitvoering
80	IenW	Realisatie Boordcomputer Taxi (BCT)	9-7-2021	31-3-2024	31-3-2024	7,67	7,67		7,67		0,93		0,93	6,74	Nieuw
81	IenW	RECAT-TBS	1-9-2019	28-2-2021	31-12-2022	14,8	13,9	12,3	1,6	13%	13,4	8,7	4,7	0,5	In uitvoering
82	IenW	Renovatie Eerste Heineoordtunnel	28-11-2018	1-10-2024	12-2-2027	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	In uitvoering
83	IenW	Renovatie Krammersluizen	19-12-2018	1-3-2024	31-12-2028	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	In uitvoering
84	IenW	Vernieuwing SAP	24-4-2020	31-3-2023	31-12-2024	51,4	34,05	44,7	-10,65	-24%	10,3	4,1	6,2	23,75	In uitvoering
85	IenW	Vervanging AAA computers	5-1-2015	31-12-2016	15-3-2021	6,4	9,7	9,7	0	0%	9,7	9,7	0	0	Afgerond
86	IenW	Vervanging VDF	7-8-2017	31-12-2022	31-12-2022	5,7	6,8	5,7	1,1	19%	1,6	0,8	0,8	5,2	In uitvoering
87	IenW	Zeetoeegang IJmuiden	15-12-2015	31-12-2019	25-1-2022	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	In uitvoering
88	IenW	Zuidas Dok	15-2-2017	31-12-2028	31-12-2032	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	In uitvoering
89	IenW	Zuidelijke Ringweg Groningen	30-5-2015	31-12-2021	23-6-2025	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	In uitvoering
90	JenV	Basis Voorziening Justitiabelen (BVJ)	1-6-2012	30-6-2018	30-6-2023	34,31	71	70,99	0,01	0%	61,71	53,45	8,26	9,29	In uitvoering
91	JenV	BGD	19-7-2017	31-12-2017	30-6-2022	1,68	11,01	7,57	3,44	45%	8,72	6,27	2,45	2,29	In uitvoering
92	JenV	Consolidatie Document Management	9-1-2017	30-6-2018	31-12-2021	2,48	10,12	9,85	0,27	3%	9,91	9,66	0,25	0,21	Afgerond
93	JenV	Digitaal forensisch data analyse platform - Hansken	1-5-2020	1-4-2023	1-4-2023	10,5	10,5		0		4,72		4,72	5,78	Nieuw
94	JenV	Digitaal Samenwerken & Infra upgrade (DSW)	28-7-2016	31-12-2022	31-12-2021	10	9,43	10	-0,57	-6%	9,43	8,95	0,48	0	In uitvoering
95	JenV	Digitale Toegankelijkheid	1-1-2020	1-7-2024	1-7-2024	23,88	23,88	23,88	0	0%	6,65	4,47	2,18	17,23	In uitvoering
96	JenV	IVC	16-6-2015	16-11-2017	31-12-2022	167,61	211,32	206,72	4,6	2%	163,86	152,27	11,59	47,46	In uitvoering
97	JenV	PVR-Winkeldiefstal	1-1-2019	31-12-2020	1-7-2021	15,7	32,3	32,3	0	0%	38,3	21,5	0	10,8	In uitvoering
98	JenV	Realisatie JBZ-systemen	18-9-2020	26-6-2020	10-5-2022	4,12	10,12	10,12	0	0%	4,68	4,06	0,62	5,44	In uitvoering
99	JenV	Transitie Kantoorautomatisering	1-8-2017	31-12-2018	31-3-2021	4,12	8,4	8,4	0	0%	8,18	7,43	0,75	0,22	In uitvoering
100	JenV	Vervanging capaciteit management (VCM)	1-10-2019	31-12-2023	31-12-2023	0	0		0		0		0	0	Nieuw
101	JenV	WJSG - GPS	1-1-2020	31-12-2022	21-3-2022	5,73	5,73	5,73	0	0%	3,94	2,23	1,71	1,79	In uitvoering
102	JenV	Zelfbediening Justitiabelen (ZBJ)	1-7-2013	31-12-2017	30-4-2022	9,79	19,87	19,91	-0,04	0%	19,87	19,84	0,03	0	In uitvoering
103	LNV	AERIUS	1-1-2021	31-12-2024	31-12-2024	22	22		22		6,36		6,36	15,64	Nieuw
104	LNV	GLB23-27	1-4-2021	31-12-2024	31-12-2024	17,6	17,6		17,6		1,22		1,22	16,38	Nieuw
105	LNV	Programma Informatiehuishouding van de Toekomst (PIT)	11-11-2019	31-12-2020	31-5-2022	8,44	11,86	8,87	2,99	34%	9,96	5,67	4,29	1,9	In uitvoering
106	LNV	VHS / Realtime Vervoersbewijs Dierlijke Meststoffen (rVDM)	1-12-2020	1-5-2022	1-5-2023	0	21,99	0	21,99	0%	7,68	0	7,68	14,31	Nieuw
107	OCW	Doorontwikkelen Applicatielandschap Bekostiging	1-1-2019	31-12-2024	31-12-2024	23,85	25,26	25,26	0	0%	12,82	7,57	5,25	12,44	In uitvoering
108	OCW	Doorontwikkelen BRON	29-1-2015	31-12-2020	31-12-2022	80,1	115,15	115,15	0	0%	91,52	77,99	13,53	23,63	In uitvoering
109	OCW	Emersa	1-5-2019	17-5-2022	1-7-2023	4,95	6,94	4,95	1,99	40%	4,11	0	4,11	2,83	Nieuw
110	OCW	ICT werkplekdiensverlening OCW	26-2-2018	1-1-2020	1-9-2021	17,83	37,16	37,16	0	0%	34,19	34,19	0	2,97	Afgerond
111	OCW	Moderniseren BAP	1-1-2019	1-1-2024	1-1-2024	11,85	12,39	12,37	0,02	0%	7,81	5,1	2,71	4,58	In uitvoering

Nummer	Ministerie	Project	Startdatum	Initiële schatting einddatum	Actuele schatting einddatum	Initiële schatting meefarige kosten	Actuele schatting totale kosten 2021	Schatting meefarige kosten 2020	Verschil schatting 2021-2020	Percentage	Cumulatieve meefarige uitgaven t/m 2021	Cumulatieve meefarige uitgaven t/m 2020	Verschil uitgaven 2021-2020	Prognose toekomstige kosten	Status
112	OCW	Moderniseren Examens	1-1-2017	31-12-2023	31-12-2024	26,79	30,62	30,62	0	0%	17,91	12,43	5,48	12,71	In uitvoering
113	OCW	Nieuw Digitaal Magazijn	1-1-2017	1-1-2022	1-7-2023	11,51	13,59	11,51	2,08	18%	5,63	0	5,63	7,96	Nieuw
114	OCW	Vervangen Java ontwikkelstraat CD1.0 naar Quattro CD2.0	1-1-2017	31-12-2022	1-3-2022	8,72	8,72	8,72	0	0%	7,04	4,77	2,27	1,68	In uitvoering
115	OCW	Vervangen Legacy Innen	1-1-2020	31-12-2024	31-12-2024	9,07	13,23	13,22	0,01	0%	4,98	4,33	0,65	8,25	In heroriëntatie
116	OCW	Vervangen Legacy Toekennen	1-1-2020	31-12-2024	31-12-2024	8,19	11,1	11,1	0	0%	0,98	0,22	0,76	10,12	In heroriëntatie
117	SZW	1UBO-ZW	28-7-2020	31-3-2022	14-12-2021	5,36	2,7	5,36	-2,66	-50%	2,7	1,38	1,32	0	Afgerond
118	SZW	Aansluiting op NHR	4-12-2019	31-3-2021	28-2-2022	3,8	5,24	3,91	1,33	34%	4,17	1,49	2,68	1,07	Nieuw
119	SZW	Basisplatform App Diensten	24-7-2018	31-12-2019	8-7-2021	3,47	6,76	6,22	0,54	9%	6,76	6,39	0,37	0	Afgerond
120	SZW	Datafabriek	14-1-2020	31-12-2023	31-12-2023	30,13	30,13	30,13	0	0%	21,93	13,87	8,06	8,2	In uitvoering
121	SZW	Digitalisering Werkprocessen Bezwaar & Beroep	15-4-2014	31-12-2015	31-3-2022	3,84	7,99	7,99	0	0%	7,35	7,35	0	0,64	Afgerond
122	SZW	E-Herkenning Overige Portalen	1-9-2020	30-6-2022	30-6-2022	5,1	5,32	5,1	0,22	4%	3,87	0,83	3,04	1,45	In uitvoering
123	SZW	E-Publicatie	6-7-2021	28-2-2023	28-2-2023	5,53	5,54		5,54		1,22		1,22	4,32	Nieuw
124	SZW	EESSI - SVB	29-1-2018	30-9-2019	31-12-2021	10,66	31,28	35,37	-4,09	-12%	31,28	23,76	7,52	0	Afgerond
125	SZW	EESSI - UWV	13-3-2018	30-6-2021	30-6-2023	7,92	13,47	13,85	-0,38	-3%	8,14	5,68	2,46	5,33	In uitvoering
126	SZW	Herontwerp WW Klant	14-1-2020	31-12-2021	31-12-2021	9,77	13,16	9,77	3,39	35%	13,05	9,43	3,62	0,11	In uitvoering
127	SZW	IB&P Sonar	11-5-2021	31-12-2022	31-12-2022	8,93	8,93		8,93		2,76		2,76	6,17	Nieuw
128	SZW	Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer	14-7-2020	1-1-2026	1-1-2026	10,08	10,15	10,08	0,07	1%	3,91	2,29	1,62	6,24	In uitvoering
129	SZW	SMZ IV Optimalisatie Realisatie ZW	20-4-2021	30-6-2022	30-6-2022	8,38	8,38		8,38		3,05		3,05	5,33	Nieuw
130	SZW	STAP	31-12-2020	1-4-2022	1-6-2022	12,12	18,8	14,62	4,18	29%	14,09	2,97	11,12	4,71	In uitvoering
131	SZW	Toekomstvast Input Management	1-4-2017	1-2-2019	2-3-2021	3,95	8,51	8,06	0,45	6%	8,51	8,51	0	0	Afgerond
132	SZW	VBS FIN	30-7-2018	31-3-2022	31-12-2022	3,79	7,1	6,07	1,03	17%	6,17	4,26	1,91	0,93	In uitvoering
133	SZW	Veranderopgave Inburgering	4-12-2020	1-1-2022	1-7-2023	13,41	24,63	13,41	11,22	84%	8,86	2,43	6,43	15,77	In uitvoering
134	SZW	Verbeteren Uitwisseling Matchingsgegevens	19-5-2021	31-12-2022	31-12-2022	17,21	17,5		17,5		10,61		10,61	6,89	Nieuw
135	SZW	Vereenvoudiging beslagvrije voet	19-12-2019	1-3-2021	31-7-2022	23	42,2	35,5	6,7	19%	35,5	0	35,5	6,7	In uitvoering
136	SZW	Vereenvoudiging Wajong	13-8-2019	1-4-2021	31-12-2021	7,89	8,19	8,19	0	0%	9,27	6,25	3,02	-1,08	In uitvoering
137	SZW	Verwerving Datacenter	1-10-2016	31-12-2022	28-2-2023	67,67	108,47	84,03	24,44	29%	71,13	38,07	33,06	37,34	In uitvoering
138	VWS	Subsidieplatform DUS-I	1-6-2018	1-4-2021	1-4-2021	5,94	5,94	5,94	0	0%	5,94	5,82	0,12	0	Afgerond
<b>Totaal</b>						<b>5.021,67</b>	<b>6.203,34</b>	<b>5.742,17</b>	<b>450,67</b>						

\* Uitzonderingen organisatieomvang: exclusief wapensystemen.  
Bron: Rijks ICTDashboard.

## B2d Tabellen en figuren bij H4

Organisatieomvang

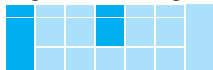


Tabel 61 Ontvangen e-facturen Rijksoverheid naar ministerie in 2021

Jaar	Totaal aantal e-facturen	Totaal aantal facturen	Percentage e-facturen
AZ	3.421	7.788	44%
BZK	95.436	141.724	67%
BZ	22.520	24.754	91%
Def	247.657	444.063	56%
EZK	133.560	147.764	90%
LNV	46.812	58.836	80%
Fin	267.317	283.021	94%
lenW	307.855	347.421	89%
JenV	383.452	531.348	72%
OCW	52.744	61.786	85%
SZW	21.725	24.059	90%
VWS	63.607	71.909	88%
<b>Totaal</b>	<b>1.646.106</b>	<b>2.144.473</b>	<b>77%</b>

Bron: Inventarisatie.

Organisatieomvang



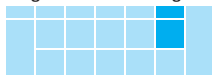
Tabel 62 Betaaltermijnen binnen 30 dagen naar ministerie <sup>1</sup>

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
AZ	97%	98%	99%	99%	99%
BZK	89%	90%	91%	92%	93%
BZ	97%	98%	99%	99%	99%
Def	94%	88%	91%	89%	94%
EZ-EZK	97%		96%	96%	98%
LNV	97%	98% <sup>2</sup>	96%	98%	98%
Fin	98%	98%	97%	97%	98%
lenM/lenW	96%	96%	97%	97%	97%
OCW	97%	97%	98%	98%	98%
SZW	96%	94%	96%	95%	96%
VenJ/JenV	96%	96%	96%	95%	97%
VWS	95%	95%	96%	96%	94%
<b>Gemiddeld (ongewogen)</b>	<b>96%</b>	<b>95%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>97%</b>

<sup>1</sup> Deze tabel wordt vanaf de JBR 2022 niet meer opgenomen.

<sup>2</sup> Percentage voor de splitsing van EZK en LNV.

Bron: Inventarisatie.



## B3a Adviescolleges

Tabel 63 Adviescolleges (onder toepassing van de Kaderwet adviescolleges)

Naam Adviescollege	Type Adviescollege	Instellings- artikel	Instellings- datum	Expiratie- datum	Aantal leden	
<b>AZ</b>						
<i>Geen</i>						
<b>BZ</b>						
Adviesraad Internationale Vraagstukken (AIV)	Strategisch		4	19-3-1998	9	
Commissie van advies inzake volkenrechtelijke vraagstukken (CAVV)	Technisch-specialistisch		4	1-1-1998	9	
Staatscommissie voor het internationaal privaatrecht	Technisch-specialistisch		4	14-2-1998	12	
<b>BZK</b>						
Adviescollege Dialooggroep Slavernijverleden	Eenmalig		6	21-7-2020	1-9-2021	6
Adviescollege Nederlandse Gebarentaal	Strategisch		4	1-7-2021		5
Commissie herziening wetgeving ambtsdelicten Kamerleden en bewindspersonen	Eenmalig		4	12-12-2020	1-1-2022	6
DINGtiid, Orgaan voor de Friese taal	Strategisch		4	1-1-2014		5
Kiesraad	Technisch-specialistisch		4	31-3-1905		7
Raad voor het Openbaar Bestuur	Strategisch		4	12-12-1996		9
<b>Def</b>						
<i>Geen</i>						
<b>EZK</b>						
Adviescollege 'hand aan de kraan'-principe	Eenmalig		6	31-10-2020	1-5-2021	5
Adviescollege Toetsing Regeldruk (ATR)	Tijdelijk		5	1-6-2017	1-12-2022	3
Adviescollege Veiligheid Groningen	Tijdelijk		5	24-12-2019	15-9-2023	4
Raad van deskundigen voor de nationale meetstandaarden	Technisch-specialistisch		4	2-2-2006		9
<b>FIN</b>						
Bestuurlijke Adviesraad Kinderopvangtoeslag (BAK)	Tijdelijk		5	31-3-2020	1-4-2023	9
Commissie doorstroomvennootschappen	Eenmalig		6	1-9-3-2021		6
<b>IenW</b>						
Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli)	Strategisch		4	19-1-2012		10
<b>JenV</b>						
Adviescollege onderzoek stelsel schadevergoeding voor slachtoffers van strafbare feiten	Eenmalig		6	14-6-2020	1-7-2021	6
Adviescollege toekomstbestendig stelsel bewaken en beveiligen	Eenmalig		6	21-5-2021		3
Adviescommissie voor burgerlijk procesrecht	Technisch-specialistisch		4	1-1-1997		9
Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken (ACVZ)	Technisch-specialistisch		4	1-4-2001		10
Autoriteit Persoonsgegevens (AP)	Technisch-specialistisch		4	6-7-2000		3
College voor de Rechten van de Mens	Strategisch		4	17-12-2011		8
Commissie auteursrecht	Technisch-specialistisch		4	1-1-1997		7
Commissie insolventierecht	Technisch-specialistisch		4	15-4-2019		8
Commissie vennootschapsrecht	Technisch-specialistisch		4	1-1-1997		8
<b>LNV</b>						
Adviescollege huis- en hobbydierenlijst	Tijdelijk		5	22-7-2019	22-7-2023	6
<b>OCW</b>						
Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI)	Strategisch		4	1-1-1997		9
Commissie onderwijsbevoegdheden	Eenmalig		6	12-11-2019	1-12-2021	8
Curriculumcommissie	Eenmalig		6	28-7-2020	1-1-2024	7

Naam Adviescollege	Type Adviescollege	Instellings- artikel	Instellings- datum	Expiratie- datum	Aantal leden	
Onderwijsraad	Strategisch		4	21-2-1919	12	
Raad voor cultuur	Strategisch		4	22-11-1995	8	
<b>SZW</b>						
<i>Geen</i>						
<b>VWS</b>						
Gezondheidsraad	Technisch- specialistisch		4	1-8-1902	110	
Nederlandse Sportraad	Tijdelijk		5	1-6-2016	1-4-2022	10
Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS)	Strategisch		4	1-1-2015	10	

*Bron: Inventarisatie.*



### B3b Privatiseringen en verzelfstandigingen

In deze bijlage staat welke privatiseringen en verzelfstandigingen zijn voorgenomen door de regering.

Met privatisering wordt het afstand doen van een bepaalde taak of organisatie bedoeld. 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 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 staat in het overzicht wat het verwachte overgebleven aandeel is, na het inwerking treden van het besluit of de instellingswet.

Bij een verzelfstandiging staat of het om de beoogde vorming van een agentschap, een zbo, en/of een rwt gaat. Ten slotte staat de stand van zaken van het proces aangegeven en staan er alle bij de verzelfstandiging en privatisering gemoeide publieke belangen in. Daarbij wordt (zo mogelijk) verwezen in welke wetten, beleidsnota's en besluiten deze publieke belangen zijn vastgelegd. Ook gaat de bijlage in op de afweging tussen die belangen. Ook zijn gevallen opgenomen waarbij juist sprake is van het onder ministeriële verantwoordelijkheid brengen.

Tabel 64 Privatiseringen en verzelfstandigingen

#### Algemene Zaken (AZ)

Geen

#### Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK)

##### Toelatingsorganisatie kwaliteitsborging bouw

Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verszelfstandiging
Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)	Het voornemen is gemeld aan de Tweede Kamer in november 2013 en maart 2014. Dit is terug te vinden in Kamerstukken II, 2013/14, <a href="#">32 757, nr. 91</a> en nr. <a href="#">97</a> . Het wetsvoorstel is ingediend op 15 april 2016, te lezen in Kamerstukken II, 2015/16, <a href="#">34 453, nr. 1</a> t/m 3. Het voorstel tot aanhouden van het wetsvoorstel bij brief van de minister van BZK aan de Eerste Kamer d.d. 7 juli 2017 (34453, letter G). Brief van de minister van BZK aan de Eerste Kamer over het «Bestuursakkoord implementatie en invoering wetsvoorstel Kwaliteitsborging voor het bouwen» (34453, nr. L) met bestuursakkoord als bijlage. Op 14 mei 2019 heeft de Eerste Kamer het Wetsvoorstel Kwaliteitsborging voor het bouwen aanvaard, op 5 november 2019 is de wet gepubliceerd.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Verszelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (zbo) zonder eigen rechtspersoonlijkheid (instellingsmotief: onafhankelijke oordeelsvorming op grond van specifieke deskundigheid).

Stand van zaken per 31 december 2021	Parlementaire behandeling loopt. De Algemene Maatregel van Bestuur (AMvB) zit in voorhangprocedure bij Tweede Kamer, het Koninklijk Besluit en ministeriële regeling zijn in voorbereiding.
Opmerkingen	Met het oprichten van de toelatingsorganisatie wordt de Stichting Bouwqualiteit (SBK) opgeheven. SBK beoordeelt of beoordelingsrichtlijnen voldoen aan het Bouwbesluit 2012 en geeft hierover erkende kwaliteitsverklaringen af. Daarnaast adviseert SBK de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Infrastructuur en Waterstaat en werkt het als tussenpersoon op het gebied van Europese regelgeving. Deze taken voert de Rijksoverheid uit. Daarom is er sprake van een publieke taak. Er wordt dus met het nieuwe stelsel voor kwaliteitsborging een publiekrechtelijk zbo met bredere taken en bevoegdheden opgericht. Daarom is besloten de taken van SBK bij de publieke toelatingsorganisatie onder te brengen.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Er is meerdere keren overleg geweest met de Tweede en Eerste Kamer over de oprichting van de toelatingsorganisatie. Ook is er gesproken over de wijze waarop de kwaliteit van bouwwerken in het nieuwe stelsel publiekrechtelijk wordt gewaarborgd. De overheid blijft verantwoordelijk voor de beleidsontwikkeling, het wettelijk kader en het toezicht op de goede werking van de instrumenten. De bouwsector ontwikkelt zelf instrumenten voor de uitvoering van de kwaliteitsborging die voldoen aan de wettelijke regels. De toelatingsorganisatie houdt toezicht op de werking van het stelsel. Ook toetst ze of een instrument voor kwaliteitsborging voldoet aan de gestelde regels. Wanneer het instrument bij concrete bouwprojecten wordt toegepast, moet het instrument voor kwaliteitsborging geschikt zijn voor de specifieke gevolgklasse van het bouwwerk. Het bevoegd gezag ziet daarbij toe op de verlening van de omgevingsvergunning voor het bouwen. Het publieke belang van een goede kwaliteit van bouwwerken is daarmee gegarandeerd. (Informatie is terug te vinden in Kamerstukken TK 2015/16, <a href="#">34453</a> , nr. 3).
<b>Autoriteit politieke partijen (Wpp)</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging van het toezicht op de uitvoering van de Wet op de politieke partijen (de huidige Wet financiering politieke partijen (Wfpp) wordt hiervan ook onderdeel)
Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)	Bij de Kamerbrief 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 haar Kamerbrief van 11 juni 2020 heeft de minister vervolgens bevestigd dat in de Wpp een onafhankelijke autoriteit als toezichthouder wordt ingesteld. Over de exacte vorm en invulling zijn verder nog geen toezeggingen gedaan. 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.
Verszelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Publiekrechtelijk: zbo zonder eigen rechtspersoonlijkheid (instellingsmotief: onafhankelijke oordeelsvorming op grond van specifieke deskundigheid).
Stand van zaken per 31 december 2021	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. Momenteel wordt er gewerkt aan het wetsvoorstel en de memorie van toelichting, waarna de wet in consultatie gaat. Oprichting van de zbo bevindt zich daarom nog in een voorfase.
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 (Ctfpp) 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</a> , nr. 60). 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>	
<b>Instelling voor internationale financiering en projectontwikkeling (voortvloeiend uit oprichting Invest-NL)</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verszelfstandiging (oprichting deelneming)
Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)	In de Kamerbrief over de 'Stand van zaken oprichting Invest-NL' van 18 januari 2019 is het voornemen aangekondigd om samen met de Staat en de Financieringsmaatschappij voor ontwikkelingslanden (FMO) een aparte instelling op te richten. Dit binnen het kader van het staatsdeelnemingenbeleid.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Verszelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 31 december 2021	De Machtigingswet oprichting Invest International is eind juli 2021 in werking getreden. Invest International BV is op 1 oktober 2021 gestart.

Opmerkingen	Eerder was het voornemen om voor de internationale financierings- en ontwikkelingsactiviteiten een <i>Joint Venture</i> tussen Invest-NL en FMO op te richten. Het wetsvoorstel 'Machtigingswet oprichting Invest International' machtigt het ministerie van Financiën om samen met FMO, Invest International op te richten. En om deel te nemen in het vast te stellen kapitaal (een staatsdeelneming).
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	De staatsdeelneming gaat op het terrein van financiering van export en buitenlandse investeringen ondersteuning bieden aan op het buitenland gerichte activiteiten van ondernemingen. Ook biedt het ondersteuning aan internationale projecten die aan de Nederlandse economie bijdragen en voor internationale projecten die voorzien in oplossingen voor wereldwijde vraagstukken. Invest International ontplooit haar activiteiten aanvullend aan de markt met financiering en projectontwikkeling. Daarvoor worden bestaande instrumenten van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (BHOS) voor internationale financiering en ontwikkeling gebundeld. Deze nieuwe instelling maakt het ook mogelijk dat Nederlandse bedrijven kunnen meedingen naar opdrachten van buitenlandse partijen die integrale oplossingen vragen (van planontwikkeling, financiering tot realisatie, Kamerstukken 35529).
<b>Defensie (Def)</b>	
Geen	
<b>Economische Zaken en Klimaat (EZK)</b>	
Geen	
<b>Financiën (Fin)</b>	
	<b>Holland Casino</b>
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Privatisering
Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)	In het regeerakkoord van kabinet Rutte-II is het voornemen tot verkoop aangekondigd. De publieke belangen van het kansspelbeleid kunnen onvoldoende in wet- en regelgeving worden gegarandeerd.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	Geen
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 31 december 2021	Het wetsvoorstel waarin de modernisering van het speelcasinoregime zou worden geregeld, is medio 2019 ingetrokken. Hiermee stond ook de privatisering van Holland Casino stil. Er waren toen bij enkele fracties in de Eerste Kamer verschillende zorgen, waaronder de samenloop van de privatisering van Holland Casino en de openstelling van de online markt. Hierbij is toen aangegeven dat bij een mogelijk nieuw privatiseringstraject, eerst de inzichten van de effecten van de openstelling van de online kansspelmarkt moeten worden afgewacht. Deze markt is op 1 oktober 2021 opengegaan. De verwachting is dat de eerste inzichten in de effecten van de openstelling van de online markt niet eerder dan over 9 tot 12 maanden zichtbaar worden.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	<p>Het hoofddoel van het kansspelbeleid is het reguleren en beheersen van kansspelen. Er is bijzondere aandacht voor het tegengaan van kansspelverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van fraude en criminaliteit. Uit dit algemene hoofddoel volgt het publiek belang van Holland Casino:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• het kanaliseren van de vraag naar casinospelen met een betrouwbaar, door de overheid aangestuurd aanbod;</li> <li>• voorkomen dat er concurrentie ontstaat op de casinomarkt, wat tot onverantwoord gokgedrag en een toename van kansspelverslaving kan leiden;</li> <li>• het tegengaan van illegale casinospelen met een betrouwbaar en gecontroleerd legaal aanbod;</li> <li>• het beschermen van de consument, door erop toe te zien dat oneerlijke, ondeskundige en onbetrouwbare aanbieders van (casino)spelen de sector niet verstoren.</li> </ul> <p>Deze publieke belangen zijn vastgelegd in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wet op de Kansspelen</i>.</li> <li>• <i>Beschikking Casinospelen 1996</i>.</li> <li>• <i>Besluit College van Toezicht op de Kansspelen</i>.</li> <li>• <i>Kansspelenbesluit</i>.</li> <li>• <i>Speelautomatenbesluit 2000</i>.</li> <li>• <i>Uitvoeringsbesluit Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme</i>.</li> </ul> <p>Tweede Kamer, 2002-2003, <a href="#">24036, nr. 280</a>.</p>

<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
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 31 december 2021	Na de beursgang van ABN AMRO in 2015 en een vervolgplaatsing in 2016 heeft de staat op 28 juni 2017 en 15 september 2017 opnieuw een deel van zijn belang in ABN AMRO verkocht. Door deze transacties nam het belang van de staat in ABN AMRO af naar ongeveer 56 procent.
Opmerkingen	Geen.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	<p>De minister van Financiën heeft in december 2018 de agenda voor de financiële sector naar de Kamer gestuurd. De dienstbaarheid van de financiële sector aan de samenleving, is het centrale thema in deze agenda.</p> <p>In de agenda staan drie domeinen centraal:</p> <p>A. <i>Stabiliteit</i>. Financiële instellingen en huishoudens moeten voldoende weerbaar zijn om eventuele schokken te kunnen opvangen. Daarbij is het van belang dat banken over voldoende buffers en verliesabsorberend vermogen beschikken. Ook moet worden voorkomen dat huishoudens te hoge schulden aangaan, in het bijzonder de kwetsbare huishoudens.</p> <p>B. <i>Integriteit</i>. De sector heeft een belangrijke taak in het voorkomen van het gebruik van het stelsel voor witwassen, onderliggende basisdelicten (zoals fraude) en terrorismefinanciering. Daarnaast moet het gedrag en de cultuur in de sector een uiting zijn van de belangrijke maatschappelijke rol van de sector.</p> <p>C. <i>Innovatie</i>. De sector moet vernieuwend en faciliterend zijn voor nieuwe technologische ontwikkelingen, om diversiteit in de sector te bevorderen. Daarbij moet er ook bijzondere aandacht voor duurzaamheid zijn.</p>
<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 wordt de voortgang aan de Tweede Kamer gemeld. De Tweede Kamer is op 14 september 2017, 27 november 2018, 11 november 2019 en 6 juli 2021 (Tweede Kamer, Vergaderjaar 2020/21, <a href="#">33 532, nr. 91</a> ) over de voortgang geïnformeerd. Een volgende voortgangsrapportage wordt verwacht in 2022.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	Geen
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 31 december 2021	In de brief van 6 juli 2021 heeft de minister van Financiën aangegeven dat de Volksbank nog tijd nodig heeft om aan de realisering van de strategie te werken. Dit creëert een betere uitgangspositie voor privatisering. Gelijktijdig heeft de minister een verdere verkenning naar toekomstmogelijkheden en mogelijkheden voor de borging van het maatschappelijk karakter aan de Tweede Kamer gestuurd (Tweede Kamer, Vergaderjaar 2020/21, <a href="#">33 532, nr. 91</a> ). Een volgende voortgangsrapportage wordt verwacht in 2022.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	<p>De minister van Financiën heeft in december 2018 de agenda voor de financiële sector naar de Tweede Kamer gestuurd. De dienstbaarheid van de financiële sector aan de samenleving, is het centrale thema in deze agenda.</p> <p>In de agenda staan drie domeinen centraal:</p> <p>A. <i>Stabiliteit</i>. Financiële instellingen en huishoudens moeten voldoende weerbaar zijn om eventuele schokken op te kunnen opvangen. Daarbij is het van belang dat banken over voldoende buffers en verliesabsorberend vermogen beschikken. Ook moet worden voorkomen dat huishoudens te hoge schulden aangaan, in het bijzonder kwetsbare huishoudens.</p> <p>B. <i>Integriteit</i>. De sector heeft een belangrijke taak in het voorkomen van het gebruik van het stelsel voor witwassen, onderliggende basisdelicten (zoals fraude) en terrorismefinanciering. Daarnaast moet het gedrag en de cultuur in de sector een uiting zijn van de maatschappelijke rol van de sector.</p> <p>C. <i>Innovatie</i>. De sector moet vernieuwend en faciliterend zijn voor nieuwe technologische ontwikkelingen, om zo de diversiteit in de sector te bevorderen. Daarbij moet er ook bijzondere aandacht voor duurzaamheid zijn.</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. Na de val van het kabinet is het wetsvoorstel op 3 feb 2021 controversieel verklaard.

Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Publiekrechtelijk zbo met eigen rechtspersoonlijkheid.
Stand van zaken per 31 december 2021	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 35 396). Onderzoek van lagere regelgeving vond in 2020 plaats. De Kamer heeft in 2020 de schriftelijke behandeling afgerond, maar is door de val van het kabinet niet toegekomen aan de plenaire behandeling van het voorstel. Na de val van het kabinet is het wetsvoorstel controversieel verklaard. Met een nieuw kabinet in 2022 is de eerstvolgende mogelijke datum van omvorming is 1 januari 2023 geworden. Deze datum is afhankelijk van de uiteindelijke planning van de parlementaire behandeling.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	De omvorming heeft als doel om de organisatie van ProRail 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 om publieke taken en middelen (ongeveer 2 miljard euro per jaar) die volgens het kabinetsbeleid publiekrechtelijk moeten worden vormgegeven. De transitie en de daarmee verbonden relevante publieke belangen krijgen hun beslag in de instellingswetgeving en onderliggende regelgeving en besluiten en relevante kaders, zoals de Kaderwet zbo's.
<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 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 2021	De verordening is per 7 juni van kracht. De bijbehorende Uitvoeringswet verordening online terroristisch materiaal is op 14 januari in het kabinet besproken. Vervolgens wordt het wetsvoorstel in de Tweede-Kamer geagendeerd. Het wetsvoorstel voor de autoriteit (die online kinderpornografisch materiaal bestrijdt) ligt ter advisering bij de Raad van State.
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>Justitiële Informatiedienst (Justid)</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Voorgenomen verzelfstandiging.
Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)	Ja, 17 september 2021.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Stand van zaken per 31 december 2021	In het najaar van 2021 is de formele besluitvorming afgerond en zijn de laatste administratieve stappen in gang gezet, zodat Justid per 1 januari 2022 de agentschapsstatus krijgt.
Opmerkingen	Het instellingsbesluit is 7 december gepubliceerd in de Staatscourant.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	N.v.t.
<b>Justitiële ICT Organisatie (JIO)</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	De Justitiële ICT Organisatie wordt per 1 januari 2022 omgevormd tot agentschap (komt voort uit SSC-1 van DJI, de ICT-organisatie van DJI).
Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)	Ja, 12 november 2021.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Stand van zaken per 31 december 2021	In het najaar van 2021 is de formele besluitvorming afgerond en is de (financiële) ontvlechting in gang gezet, zodat de Justitiële ICT Organisatie per 1 januari 2022 de agentschapsstatus krijgt. Het opstellen van de definitieve openingsbalans wordt in het eerste deel van 2022 afgerond.

Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	N.v.t.
<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
Verselfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2022	Onder het wetsvoorstel hangen twee besluiten. Deze zijn nu in voorbereiding. Er zijn straks dus twee Algemene Maatregelen van Bestuur (AMvB's): een Besluit Participatiefonds (Pf) en een Besluit Vervangingsfonds (voorheen Besluit vf/pf). Laatstgenoemd besluit vervalt als het Vervangingsfonds eindigt. Streefdatum inwerkingtreding van de besluiten is 1 augustus 2022. Met ingang van 2019 maken partijen jaarlijks rond de vaststelling van het jaarverslag en jaarrekening (april/mei) en rond de vaststelling van de begroting van het Vf (september/oktober) samen de balans op van het (afnemend) aantal schoolbesturen dat de vervangingskosten nog bij het fonds declareert. Daarbij is de insteek dat bij een constatering dat het primair onderwijs klaar is om verder te gaan zonder Vf, de daadwerkelijke inwerkingtreding van de wetswijziging met ingang van het jaar t+1 plaatsvindt. Beoogde datum is hiervoor 1 januari 2024.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Met de wetswijziging komt de wettelijke taak met openbaar gezag van het Vervangingsfonds te vervallen, waardoor ook de zbo-status vervalt. De verplichte aansluiting van schoolbesturen bij het Vervangingsfonds wordt beëindigd, waardoor de openbaar gezagstaak vervalt. OCW ziet in het kader van de stelselverantwoordelijkheid erop toe dat de sector daarmee kan omgaan.
<b>Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW)</b>	
Geen	
<b>Volksgesondheid, Welzijn en Sport (VWS)</b>	
<b>Intravacc</b>	
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 vertelde hij dat en 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 (Kamerstukken <a href="#">34 951 nr. 6</a> ) dat Intravacc BV met ingang van 1 januari 2021 als beleidsdeelneming is ingericht onder VWS. Dit gaat maximaal twee jaar duren. De intentie blijft om Intravacc op afstand te plaatsen, met behoud van de borging van de publieke belangen. Het nieuwe kabinet gaat hierover een afweging maken.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	Geen.
Verselfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 31 december 2021	Tijdens de coronapandemie is besloten het verkooptraject te pauzeren. Vervolgens is besloten om Intravacc in te richten als beleidsdeelneming voor maximaal twee jaar. Met het aantreden van het nieuwe kabinet is de besluitvorming over de toekomst van Intravacc in voorbereiding.
Opmerkingen	Geen.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Intravacc voert specifieke opdrachten uit voor het ministerie van VWS. Deze zijn in het kader van verbetering van vaccins, of bij lacunes in de markt. In de toekomst wordt via reguliere aanbesteding doorgegaan met het uitzetten van opdrachten. Daarbij zou Intravacc één van de mogelijke kunnen kandidaten zijn.
<b>Landelijke Examen Commissie (LEC) van de Stichting Vakbekwaamheid Horeca (SVH 2.0)</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verselfstandiging.

Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)	Ja, in navolging van de indiening van het wetsvoorstel tot de wijziging van de Drank- en Horecawet, op 28 juni 2019. Zowel de Tweede als de Eerste Kamer stemden eind 2020 in met de nieuwe Alcoholwet (nieuwe naam voor de Drank- en Horecawet). De ingangsdatum van de wet was 1 juli 2021.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Publiekrechtelijk zbo, onderdeel van rechtspersoon Staat.
Stand van zaken per 31 december 2021	Tot nu toe is de LEC ondergebracht bij de (commerciële) SVH 2.0. Dat is niet wenselijk vanwege de schijn van belangenverstrengeling. De LEC neemt namelijk ook examens en opleidingen van anderen dan de SVH 2.0 af. Ook moet zij buitenlandse diploma's beoordelen, die kijken of iemand in de horeca kan werken en voldoet aan de eisen voor sociale hygiëne. Bovendien bleek uit een rechterlijke uitspraak dat de SVH 2.0 geen (wettelijke) basis heeft om leges te vragen voor haar werk. Daarom is onderzocht op welke wijze de LEC onafhankelijk kan worden vormgegeven. Er wordt een zbo ingericht en organisatorisch ondergebracht bij een bestaand agentschap. Dit wordt het CIBG, vanwege zijn kennis van het bijhouden van registers en het erkennen van buitenlandse diploma's. De naam wordt gewijzigd in Landelijke Commissie Sociale Hygiëne (LCSH). De nieuwe Alcoholwet is per 1 juli 2021 ingegaan. De inwerkingtredingsdatum voor de LCSH is uitgesteld en vindt waarschijnlijk in (de tweede helft van) 2023 plaats. Dit in verband met het voorbereidende werk, zoals het bouwen van een nieuw register bij het CIBG.
Opmerkingen	Geen.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	De publieke taken zijn vastgelegd in de Drank- en Horecawet en de daarop gebaseerde regelgeving. Per 1 juli 2021 is de nieuwe Alcoholwet in werking getreden (wijziging van de Drank- en Horecawet).
<b>Stichting Donorgegevens Kunstmatige Bevruchting (SDKB)</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging.
Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)	Ja, zie brief aan Tweede Kamer van 11 mei 2015 (TK <a href="#">25268</a> , nr. 113, voortgangsrapportage blz. 16) en brief aan Tweede Kamer van 26 september 2019 (TK <a href="#">30486</a> , 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 2021	Het wetsvoorstel is op 23 juni 2021 bij de Tweede Kamer ingediend (35870). De parlementaire behandeling is opgeschort in afwachting van een nota van wijziging. Deze is eind december 2021 voor advies aan de Afdeling advisering van de Raad van State aangeboden.
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.
<b>College Sanering Zorginstellingen (CSZ)</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Het voornemen is het zbo College Sanering Zorginstellingen op te heffen.
Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)	Ja, TK 2013-2014, Kamerstuknummer <a href="#">25 268</a> , nr. 83 en TK 2019-2020, <a href="#">34767</a> , 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 2021	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. CSZ is nu nog belast met het toezicht op de vervreemding van vastgoed. Door het toezicht van de NZa op dit punt te verruimen, is een efficiënter en effectiever opgetreden mogelijk bij belangenverstrengeling en ontwijkconstructies die ook vastgoedtransacties omvatten. Het CSZ kan vervolgens worden opgeheven. Het onderbrengen van het overheidstoezicht op vastgoedtransacties, maakt onderdeel uit van het wetsvoorstel integrale bedrijfsvoering zorgaanbieders (Wibz). De Wibz is een aanpassingswet van de Wet toetreding zorgaanbieders (WTZa). Het wetsvoorstel is op dit moment in voorbereiding.
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>Beoordelingscommissie Dopingzaken</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging.
Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)	Besluit ligt voor in de ministerraad van 4 februari. Het voornemen is gemeld aan de Tweede Kamer, op 1 oktober 2021 (II 2020/2021, <a href="#">30234</a> , nr. 287).
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.

Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Omvorming van onderdeel van publiekrechtelijk zbo met eigen rechtspersoonlijkheid naar publiekrechtelijk zbo, onderdeel rechtspersoon Staat.
Stand van zaken per 31 december 2021	Met de wijziging van de Wet uitvoering antidopingbeleid (Wuab) wordt de Beoordelingscommissie dopingzaken ingesteld zbo. Deze beoordeelt op verzoek opnieuw beslissingen van de Dopingautoriteit. Dit zbo neemt de rol en taken over van de huidige binnen de Dopingautoriteit gepositioneerde Beroepscommissie Nationale Dopingregels. De World Anti-Doping Agency ziet deze namelijk als onvoldoende institutioneel en organisatorisch onafhankelijk van de Dopingautoriteit. Het wetsvoorstel ligt voor in de ministerraad van 4 februari.
Opmerkingen	De beroepscommissie Dopingzaken valt momenteel formeel onder een andere naam onder de Dopingautoriteit.
<b>Informatieknooppunt Zorgfraude (IKZ)</b>	
Vorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging (oprichting stichting).
Kabinetsbesluit? (Zo ja, datum)	Ja, zie wetsvoorstel en toelichting aangeboden op 3 juli 2020 (TK 35 515, nr. 2 en 3) en statuten tot oprichting van de stichting aangeboden als bijlage bij het wetsvoorstel (TK 35 515 nr. 5)
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 2021	Het wetsvoorstel (35 515) ligt bij de Tweede Kamer en is controversieel verklaard. De oprichtingsstatuten worden bij de plenaire behandeling betrokken. Na het parlementaire proces is de oprichting van stichting IKZ daadwerkelijk mogelijk.
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, en het onderliggende conceptbesluit (is nog in ambtelijke voorbereiding).
<b>Landelijke Coördinatie COVID-19 Bestrijding (LCCB)</b>	
Vorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	LCCB is opgericht door GGD GHOR en is een rwt voor 2022, na 2022 worden de taken overgeheveld naar een Landelijke Functionariteit ressorterend onder de overheid/ RIVM.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Het bevel is getekend door de minister van VWS op 5 november 2021. In de stand van zakenbrief COVID-19 van 2 november 2021 met het kenmerk 3277006-1019136-PDC19 wordt de twt genoemd.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	De coördinerende taken die LCCB uitvoert ter bestrijding van COVID-19, en voor zover deze zijn benoemd in het Bevel en in de bijbehorende Kaderbrief, worden na 2022 overgeheveld van LCCB naar de Landelijke Functionariteit Infectieziekten (LFI) die waarschijnlijk bij het RIVM wordt ondergebracht.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Idem, zie bij Privatisering.
Stand van zaken per 1 februari 2021	LCCB stichting is formeel opgericht. Bevel is in november 2021 getekend en naar de voorzitters Veiligheidsregio's gestuurd.
Opmerkingen	Proces van oprichten LFI loopt nog bij VWS.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	RWT is noodzakelijk om GGD GHOR rechtmatig te kunnen financieren voor de landelijke coördinerende werkzaamheden voor COVID-19 bestrijding, de niet-landelijke taken worden door de afzonderlijke GGD-en uitgevoerd cf Wet Publieke Gezondheid. Oprichten LFI is conform aanbevelingen rapport Verwey-Jonker Instituut.

Bron: Inventarisatie.



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 2022