



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

*Jaarrapportage*  
**Bedrijfsvoering Rijk**

2018

# Inhoud



## Organisatie van de rijksdienst

1.1	Rijksdienst in ontwikkeling	09
1.2	Rijksbrede bedrijfsvoering	10
1.3	Adviesstelsel	12
1.4	Zelfstandige bestuursorganen	13
1.5	Toezicht	14
1.6	Ontwikkeling van de apparaatsuitgaven	14



## Rijk als werkgever

2.1	<b>Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 &amp; Meerjarige personeelsplanning</b>	<b>17</b>
2.1.1	<i>Integriteit</i>	17
2.1.2	<i>Personele bezetting in fte</i>	19
2.1.3	<i>Salarisbetalingen</i>	20
2.2	<b>Het Rijk profileert zich als aantrekkelijke werkgever</b>	<b>21</b>
2.2.1	<i>Vacatures</i>	21
2.2.2	<i>Instroom</i>	22
2.2.3	<i>Instroom trainees en stagiairs</i>	23
2.2.4	<i>Doorstroom</i>	24
2.2.5	<i>Uitstroom</i>	24
2.3	<b>Het Rijk is een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams</b>	<b>25</b>
2.3.1	<i>Leeftijd</i>	26
2.3.2	<i>Etniciteit</i>	27
2.3.3	<i>Banenaafpraak voor mensen met een arbeidsbeperking</i>	27
2.3.4	<i>Gender</i>	30
2.4	<b>Bij het Rijk staat de mens centraal</b>	<b>31</b>
2.4.1	<i>Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie</i>	31
2.4.2	<i>Beloning</i>	31
2.4.3	<i>Partiële Arbeidsparticipatie Senioren</i>	32
2.5	<b>Het Rijk is een wendbare organisatie met flexibele medewerkers</b>	<b>32</b>
2.5.1	<i>Type contracten</i>	33
2.5.2	<i>Externe inhuur</i>	33
2.5.3	<i>Uitzendkrachten</i>	34
2.6	<b>Werknemers bij het Rijk ontwikkelen zich permanent</b>	<b>35</b>
2.6.1	<i>Leren en ontwikkelen</i>	35
2.7	<b>Bij het Rijk staat de werkbeleving voorop</b>	<b>36</b>
2.7.1	<i>Gezond werken</i>	36
2.8	<b>Leidinggevenden bij het Rijk werken aan de ontwikkeling van organisatie en medewerkers</b>	<b>37</b>
2.8.1	<i>Bureau Algemene Bestuursdienst</i>	37
2.8.2	<i>Topformatie</i>	38



## Duurzaamheid in de bedrijfsvoering

<b>3.1 Een voorbeeldrol voor de rijksoverheid</b>	<b>41</b>
<b>3.2 Doelstellingen</b>	<b>42</b>
<b>3.3 Prestaties</b>	<b>44</b>
3.3.1 Energie en klimaat	44
3.3.2 Gebouwen	46
3.3.3 Kantoorfaciliteiten en diensten	48
3.3.4 Transport en vervoer	49
3.3.5 ICT	50
3.3.6 Maatschappelijk verantwoord inkopen	51



## Rijkshuisvesting en inkoop

<b>4.1 Huisvesting en faciliteiten</b>	<b>55</b>
4.1.1 Masterplannen rijkskantoorhuisvesting	55
4.1.2 Ontwikkeling gebruik rijkskantoren	56
4.1.3 Werkomgeving van de toekomst	58
4.1.4 Rijksbreed vergaderen: ruimte voor duurzaam samenwerken	58
4.1.5 Toegankelijkheid rijkskantoren	58
4.1.6 Faciliteiten en concerndienstverleners	59
4.1.7 Fysieke Werkomgeving Rijk	59
<b>4.2 Verdere professionalisering van de inkoop</b>	<b>60</b>
4.2.1 Categoriemanagement en strategisch leveranciersmanagement	61
4.2.2 Inkoopvolume/-uitgaven Rijk	61
4.2.3 Inkoop bij het mkb	62
4.2.4 Inkoop en integriteit	63
4.2.5 Betaalgedrag	63
4.2.6 Digitalisering van inkoop en elektronisch factureren	64



## Rijk en informatievoorziening

<b>5.1 ICT-ontwikkelingen in 2018</b>	<b>67</b>
<b>5.2 ICT-kosten van de rijksoverheid</b>	<b>67</b>
<b>5.3 Grote ICT-projecten in 2018</b>	<b>68</b>
5.3.1 Aantal projecten	68
5.3.2 Geschatte en werkelijke projectkosten voor Grond-, Weg- en Waterbouwprojecten	69
5.3.3 Geschatte projectkosten	69
5.3.4 Daadwerkelijk in 2018 gemaakte kosten	69
5.3.5 Belangrijkste aanpassingen in kosteninschattingen	69
5.3.6 Baten, resultaten en marktpartijen	72
5.3.7 BIT-adviezen	72
5.3.8 Schikkingen ICT-dienstverleners	73
<b>5.4 Informatie</b>	<b>73</b>
5.4.1 Informatiehuishouding en openbaarheid	73
5.4.2 Archiefachterstanden	73
5.4.3 Informatiebeveiliging	74
5.4.4 Privacy	75
<b>5.5 Gemeenschappelijke voorzieningen</b>	<b>76</b>
<b>5.6 Kennis en kunde</b>	<b>77</b>
5.6.1 Versterken I-bewustzijn en I-vaardigheden beleidsmakers (RADIO)	77
5.6.2 Versterken positie rijksdienst als ICT-werkgever (HR ICT)	77

# Bijlagen



**Bijlage**  
Afkortingenlijst **78**



**Bijlage**  
Adviescolleges **82**



**Bijlage**  
Voorgenomen  
privatiseringen en  
verzelfstandigingen  
per 1-1-2019 **88**



**Bijlage**  
Personeel **102**



**Bijlage**  
Grote ICT-projecten  
(losse uitgave)



# Inleiding

Het Rijk streeft naar een optimale kwaliteit van dienstverlening met zo veel mogelijk efficiëntie. Tegelijkertijd gelden de eisen die de politiek en maatschappij stellen aan het Rijk op het terrein van onder andere duurzaamheid en inclusiviteit. Hoe het Rijk ten aanzien van deze ambities en eisen presteerde in 2018 blijkt uit deze Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk (JBR), waarin de verschillende verantwoordingsrapportages over de bedrijfsvoering gebundeld worden aangeboden aan de Tweede Kamer. Samen schetsen ze een samenhangend beeld van hoe de organisatie zich heeft ontwikkeld en hoe de bedrijfsvoering van het Rijk ervoor staat.

In 2018 is een aantal rijksbrede afspraken gemaakt om de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) beter en vooral duidelijker te positioneren bij het invullen van haar coördinerende taken op het gebied van de bedrijfsvoering. In dit kader moet ook de brief aan de Tweede Kamer over ‘Sturing informatiebeveiliging en ICT binnen de Rijksdienst’ worden gezien. Daarnaast is in het afgelopen jaar het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 vastgesteld. Dit beleid biedt een stevige basis voor een goede positionering en profilering van het Rijk op een snel veranderende arbeidsmarkt.

## *Verantwoordelijkheid minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*

Voor de rijksbrede bedrijfsvoering draagt de minister van BZK een bijzondere verantwoordelijkheid met kaderstellende en voorwaardenscheppende bevoegdheden.

De minister van BZK heeft een verantwoordelijkheid op het terrein van de niet-financiële rijksbrede bedrijfsvoering, zoals personeel, ICT, organisatie, huisvesting, inkoop, facilitaire dienstverlening en beveiliging. Het “Coördinatiebesluit organisatie,

bedrijfsvoering en informatiesystemen rijksdienst” is met ingang van 8 oktober 2018 aangevuld met nieuwe kaderstellende bevoegdheden voor de minister van BZK.

Genoemd coördinatiebesluit bepaalt ook dat de minister van BZK in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk een samenhangend beeld geeft van de organisatie en de bedrijfsvoering van het Rijk. De verantwoordelijkheid van de minister van BZK krijgt in de praktijk vorm door een of meerdere van de volgende instrumenten:

- Kaderstelling door het vastleggen van normen of standaarden;
- Monitoring van de uitvoering in de praktijk;
- Het plegen van interventies door betrokkenen aan te spreken op de naleving van normen en standaarden of deze kaders aan te passen.

## *Opbouw rapportage*

Deze jaarrapportage is in grote lijnen op gelijke wijze opgebouwd als die over 2017. Om tendensen duidelijk en vergelijkingen mogelijk te maken, worden waar relevant ook de cijfers over de afgelopen jaren getoond. Dit jaar zijn dat de jaren 2014 t/m 2017. In 2018 is ten behoeve van deze jaarrapportage de nieuwe indeling van de departementen (als gevolg van het aantreden van het nieuwe kabinet) toegepast. Sommige verschuivingen in de cijfers ten opzichte van 2017 zijn op deze nieuwe indeling terug te voeren. Soms maken nieuwe categorie-indelingen of definitie vergelijking niet goed mogelijk. In die gevallen is dit expliciet vermeld.

Achtereenvolgens passeren in de vijf hoofdstukken van deze jaarrapportage de volgende onderwerpen de revue: de ontwikkelingen binnen de organisatie van de rijksdienst, de rol van het Rijk als werkgever, de inzet op het thema duurzaamheid, de

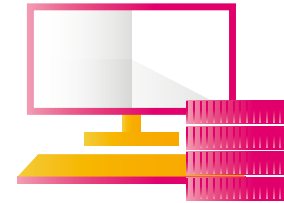
ontwikkelingen op het terrein van inkoop, huisvesting en faciliteiten, en de ICT-ontwikkelingen binnen de rijksoverheid.

Naast deze hoofdstukken bevat de jaarrapportage vijf bijlagen. De eerste is de lijst met gebruikte afkortingen. De tweede en derde bijlagen betreffen een overzicht van de adviescolleges van het Rijk respectievelijk een overzicht van de voorgenomen privatiseringen en verzelfstandigingen. In de vierde bijlage staan kengetallen en detailoverzichten op het terrein van personeel. Als laatste staat in bijlage vijf het overzicht van de ICT-projecten. Vanwege de omvang is deze laatste bijlage als apart document beschikbaar.

### *Algemene Verordening Gegevensbescherming*

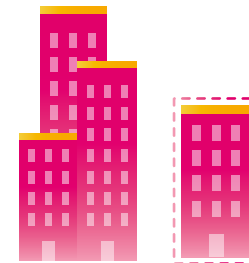
Om inzicht te geven in het personeelsbestand van het Rijk en daarnaast om beleidsdoelstellingen te meten, verzamelt en verwerkt het Rijk de relevante persoonsgegevens. Bijvoorbeeld omtrent geslacht, leeftijd of etniciteit. Het Rijk wil hier graag over rapporteren in de jaarrapportage. Uiteraard gebeurt dit binnen de kaders van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Dit rapporteren valt ook onder de reikwijdte van de AVG. Daarom kunnen dergelijke cijfers alleen op een zodanig aggregatieniveau worden gepresenteerd dat deze niet tot een specifiek persoon herleidbaar zijn.

# Organisatie van de rijksdienst



**€12,24**

Apparaatsuitgaven van de  
rijksdienst in miljarden euro's



**147**

Aantal zbo's



**29**

Aantal adviescolleges



## 1.1 Rijksdienst in ontwikkeling

Het Rijk staat voor snel veranderende en complexe opgaven. Deze opgaven doorsnijden vaak de departementale en bestuurlijke indeling en vragen om een gezamenlijke aanpak, dus over de grenzen van departementen en bestuurslagen heen. Tussen de mensen staan, vanuit de bedoeling redeneren en bezien wat je toegevoegde waarde is, zijn daarbij de centrale waarden.

Na de herstructureringen van de jaren zestig en zeventig en de efficiencyoperaties van de jaren tachtig en negentig richtte de ontwikkeling van de rijksdienst zich de afgelopen jaren vooral op de realisatie van één rijksbrede bedrijfsvoering ter ondersteuning van het primaire proces. Inmiddels zijn shared serviceorganisaties (SSO's) opgericht en zijn afspraken gemaakt over rijksbrede kaders, governance, kwaliteit en bekostiging. Er wordt nog steeds gewerkt aan de verdere ontwikkeling van deze rijksbrede bedrijfsvoering, gericht op verbetering en aanscherping van deze thema's.

De huidige en toekomstige maatschappelijke opgaven en ontwikkelingen vragen ook binnen het primaire proces om een meer gezamenlijke aanpak. Doel daarbij is dat burgers, bedrijven en medeoverheden kunnen rekenen op een grenzeloos samenwerkende rijksoverheid die de maatschappelijke opgaven centraal stelt. De ontwikkeling van de rijksdienst gaat daarmee een volgende fase in.

### Departementale herschikkingen

Uit het regeerakkoord 'Vertrouwen in de toekomst' van het kabinet-Rutte III vloeide een aantal veranderingen in de organisatie van de rijksdienst voort. Het meest ingrijpend was de omvorming van het ministerie van Economische Zaken (EZ) naar een ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) en een nieuw gevormd ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). Daarnaast zijn diverse

taken overgeheveld van het ene ministerie naar het andere. Drie ministeries kregen een andere naam.

Deze organisatorische veranderingen waren zeer verschillend van aard en omvang en hadden uiteenlopende impact op personeel en organisatie. Duidelijk werd wel dat iedere herschikking gepaard gaat met een beslag op mensen en middelen. De vorming van de ministeries van EZK en LNV vond plaats vanuit de gedachte 'samenwerking, tenzij'. Dit heeft ertoe geleid dat zoveel mogelijk organisatieonderdelen sindsdien werken voor twee ministeries. Mede hierdoor kon het aantal nieuwe fte's bij het ministerie van LNV worden beperkt, terwijl er toch een volwaardig ministerie tot stand kon komen.

De rijksdienst kon bij de aanpak van deze herschikkingen bouwen op eerdere ervaringen. Ook was het mogelijk gebruik te maken van eerder gemaakte richtlijnen. Terugkijkend valt te constateren dat de herschikkingen dankzij de inzet van veel betrokkenen over het algemeen soepel zijn verlopen. Op een aantal punten was verbetering mogelijk. Zo bleken de bestaande richtlijnen niet altijd voldoende op de specifieke situatie toegesneden of konden deze verschillend worden uitgelegd. In vergelijking met eerdere herschikkingen verliep het proces van overplaatsen van personeel via P-Direkt beter, evenals de ondersteuning vanuit de overige SSO's van het Rijk en de ontvangst van de nieuwe medewerkers door de leiding van de ministeries. Positief was ook het overleg met de medezeggenschap. Met het oog op eventuele volgende herschikkingen is afgesproken om op basis van de recente ervaringen binnen de rijksdienst nadere afspraken te maken in een nieuw handboek.

Op verzoek van het ministerie van BZK heeft de Auditdienst Rijk onderzoek gedaan naar de kosten van de herschikkingen. Deze bedragen in 2018 circa €31,7 mln., waarvan €26,3 mln. (voornamelijk structurele) kosten voor de instelling van LNV en

€5,4 mln. (incidentele) kosten voor de overige departementen. Dit blijkt uit de opgaven van departementen naar de stand van zaken eind september 2018. De Auditdienst Rijk tekent hierbij aan dat de opgaven onvolledig zijn en voor een deel uit schattingen bestaan.

## 1.2 Rijksbrede bedrijfsvoering

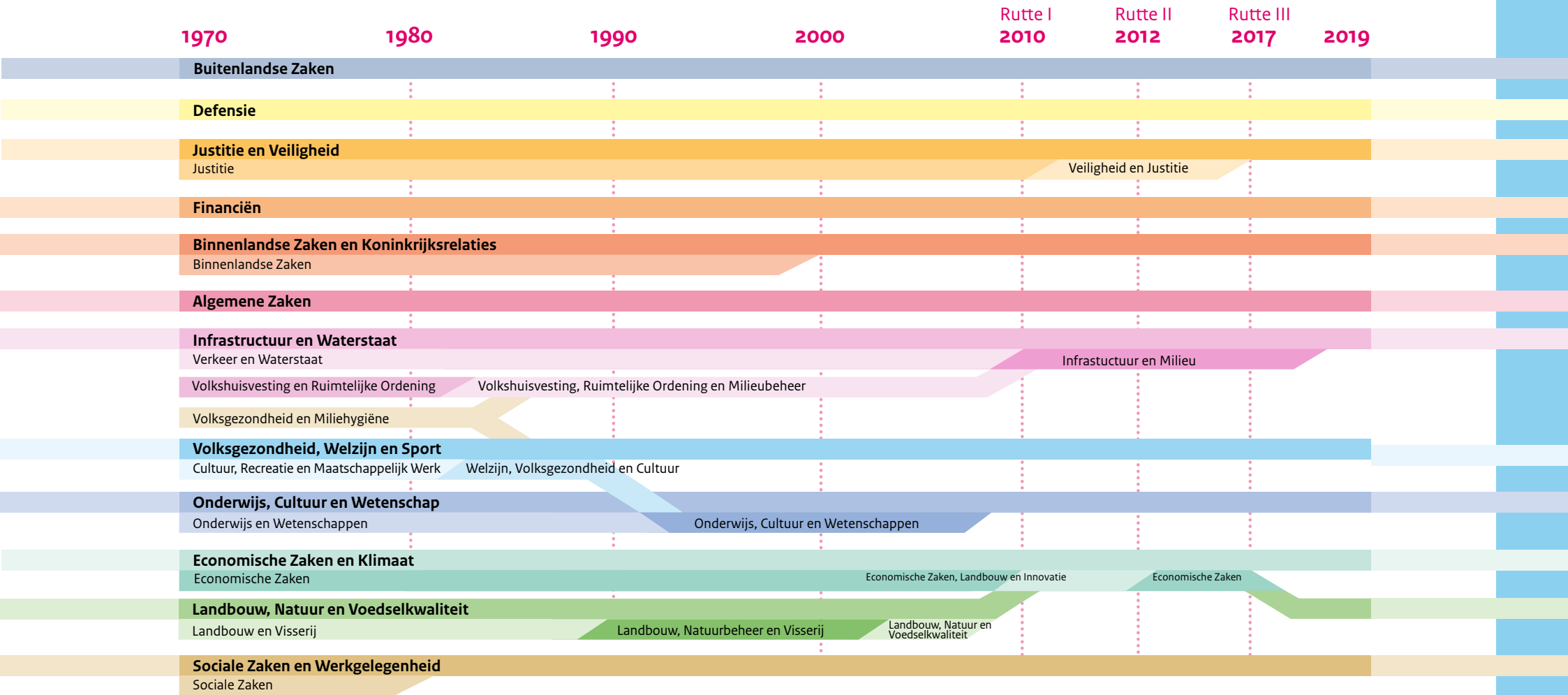
In het verslagjaar is gezamenlijk, dat wil zeggen door departementen, (grote) uitvoeringsorganisaties (concerndienstverleners en SSO's) en beleid (DG Overheidsorganisatie), een volgende slag gemaakt met de ontwikkeling en professionalisering van de rijksbrede bedrijfsvoering. In samenwerking met alle ministeries heeft het ministerie van BZK de 'Landschapskaart Dienstverlening Rijksbrede Bedrijfsvoering' geactualiseerd. Daarin is terug te vinden welke dienstverleners er bestaan, waar deze zich bevinden en aan wie zij diensten verlenen:

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/documenten/kaarten/2017/09/04/landshapskaart-dienstverlening-rijksbrede-bedrijfsvoering>.

Een ronde van gesprekken met belangrijke stakeholders gaf meer inzicht in waar verbetering in de dienstverlening nodig is. Zo kwam naar voren dat onder afnemers nog ontevredenheid bestaat over de mate van betrokkenheid bij de aansturing van de SSO's, de kwaliteit van dienstverlening en transparantie van kosten. Daarom is voor de verdere ontwikkeling van de rijksbrede bedrijfsvoering ingezet op het verbeteren van de werking van bestuurlijke overleggen. Het nog lopende onderzoek naar de kostenstructuur en bekostiging van de rijksbrede dienstverlening biedt handvatten om toe te werken naar een rijksbrede eenduidige kostenstructuur en tarifiering. Stapsgewijs wordt gewerkt aan verdere professionalisering, een rolzuivere en -vaste aansturing en versterking van de positie van de afnemers, rekening houdend met verschillen in ontwikkelfase per SSO. Voorstellen worden besproken in de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk.

Een goed functionerende rijksoverheid vraagt dat haar organisaties, medewerkers en processen beschikken over passend beleid en passende dienstverlening op alle domeinen van bedrijfsvoering: Personeel & Organisatie, Facilitair, Informatisering en ICT, en Huisvesting en Inkoop. Het streven is dat verschillende groepen medewerkers op verschillende locaties op gelijksoortige wijze bediend worden vanuit de gedachte van 'service in nabijheid (van de gebruiker)'.

# Ministeries sinds 1970

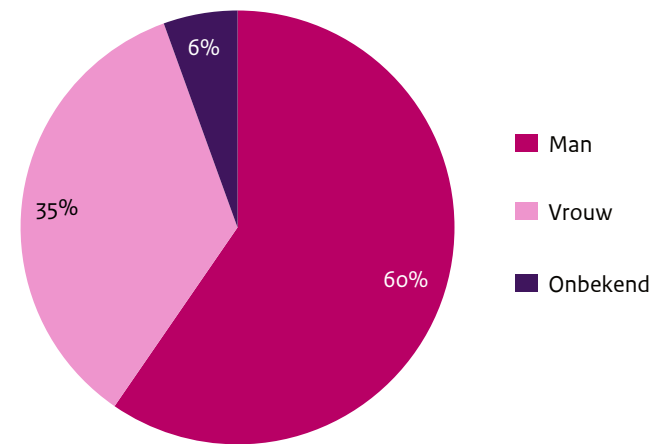


### 1.3 Adviesstelsel

Een goed functionerend adviesstelsel is essentieel voor beleidsontwikkeling. Adviescolleges waarop de Kaderwet adviescolleges van toepassing is, adviseren de rijksoverheid over nieuw beleid en wetgeving. In de periode van 2010 tot en met 2018 is het aantal strategische adviescolleges afgenomen van dertien in 2010 naar zeven in 2018. In 2018 zijn zeven eenmalige adviescolleges onder de werking van de Kaderwet ingesteld. In totaal komt het aantal adviescolleges in 2018 uit op negenentwintig, tegenover dertig in 2010.

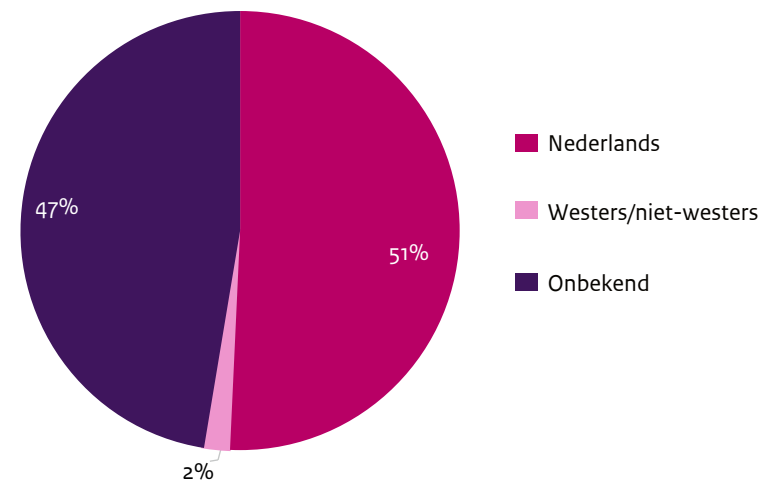
Bijlage 2 bevat een gedetailleerd overzicht van de adviescolleges. Over leden van adviescolleges met een niet-westerse migratieachtergrond is in het verleden op detailniveau gerapporteerd. Op grond van de AVG worden deze gegevens voortaan op geaggregeerd niveau gepubliceerd, zodat ze niet meer tot personen herleidbaar zijn. Er wordt ernaar gestreefd om voor zover de regelgeving dat toelaat, een zo volledig mogelijk beeld te geven van de vertegenwoordiging van personen met een niet-westerse migratieachtergrond.

**Figuur 1 Samenstelling leden naar geslacht**



Bron: Inventarisatie.

**Figuur 2 Samenstelling leden naar herkomst**



Bron: Inventarisatie.

## 1.4 Zelfstandige bestuursorganen

Een zelfstandig bestuursorgaan (zbo) is een orgaan van een rechtspersoon dat publieke taken van de centrale overheid uitvoert en dat niet hiërarchisch ondergeschikt is aan een minister. Zbo's kunnen op grond van publiekrecht zijn ingesteld, maar bewindslieden kunnen ook privaatrechtelijke organisaties aanwijzen om een bepaalde taak met openbaar gezag uit te voeren. Openbaar gezag houdt in dat eenzijdig de rechtspositie van een ander kan worden gewijzigd, bijvoorbeeld door het afgeven van een beschikking of het verrichten van keuringen.

### Zbo-beleid

Het zbo-beleid is erop gericht zorg te dragen voor transparante verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de uitvoering van bovengenoemde taken. De Kaderwet zbo's geeft hiervoor enkele standaarden. De tweede evaluatie naar de doeltreffendheid en de effecten van de wet in de praktijk over de periode 1 januari 2012 tot en met 31 december 2016 is 8 juni 2018 naar beide Kamers der Staten-Generaal gestuurd. De belangrijkste conclusie is dat de wet en de toepassing ervan bijdragen aan de beoogde ordening, aan verheldering van de bevoegdheidsverdeling (waaronder de financiële controle) tussen minister en het zbo, en aan de transparantie voor de burger<sup>1</sup>.

### Zbo-register

Om het publieke inzicht te vergroten, verplicht de Kaderwet zbo's tot een openbaar register waarin gegevens van alle zbo's zijn opgenomen. Dit geeft op samengestelde wijze inzicht in het zbo-landschap. Ook zijn voor de afzonderlijke zbo's enkele kerngegevens beschikbaar. De staatssecretaris van BZK beheert het register. De actualiteit en juistheid van de gegevens zijn in belangrijke mate afhankelijk van de gegevensaanlevering door de ministeries. Bij de hiervoor genoemde evaluatie bleek

het zbo-register niet helemaal consistent ten aanzien van typen zbo's en ten aanzien van de registratie van clusters van zbo's.

Inmiddels is in samenwerking met de vakministers de kwaliteit van het register verbeterd. Deze verbeteringslag verklaart ook dat het aantal zbo's in het register hoger uitvalt dan vorig jaar. De extra zbo's die nu in het register staan, zijn niet nieuw. Het zijn bestaande zbo's, veelal keuringsinstanties, die nog niet opgenomen waren in het register. Dit komt de transparantie voor de burger ten goede; deze weet sneller met wat voor type organisatie hij of zij te maken heeft. Het aantal (clusters van) zbo's in het zbo-register is nu 147<sup>2</sup>.

### Voorgenomen verzelfstandigingen en privatiseringen

In bijlage 3 is het overzicht te vinden van de stand van zaken van voorgenomen verzelfstandigingen en privatiseringen. Het jaarlijkse overzicht vloeit voort uit de parlementaire behandeling naar aanleiding van het rapport 'Verbinding verbroken?' van de Parlementaire Onderzoekscommissie Privatisering/Verzelfstandiging Overheidsdiensten<sup>3</sup>. In dat rapport geeft de commissie een besliskader aan de hand waarvan het parlement tijdig en adequaat geïnformeerd kan worden over voorgenomen verzelfstandigingen en privatiseringen. De staatssecretaris van BZK benut dit besliskader voor de invulling van zijn coördinerende rol en zet zich in voor het volgen ervan.

<sup>1</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2017-2018, 33 147, nr. 4 en nr. 5.

<sup>2</sup> [www.zboregister.nl](http://www.zboregister.nl)

<sup>3</sup> Eerste Kamer, vergaderjaar 2012-2013, C, B en de brief van 21 januari 2015.

## 1.5 Toezicht

Door de minister-president is in de Algemene Politieke Beschouwingen in de Eerste Kamer (30 oktober 2018) op vragen van de heer Kuiper (ChristenUnie) toegezegd in deze Jaarrapportage in te gaan op de stand van zaken van het rijksbrede toezicht in 2018.

De zorg voor veiligheid is een kerntaak van de overheid, maar de primaire verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij bedrijven zelf. Dit is een van de uitgangspunten in de kabinetsreactie op de rapporten 'Toezien op publieke belangen' en 'Van Tweeluiken naar Driehoeken' van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). Een goede balans tussen zelfregulering en overheidstoezicht blijft voor het kabinet een belangrijk aandachtspunt. Vooral nu uit verschillende cases, zoals fipronil en medische implantaten, blijkt dat zelfregulering soms tekortschiet. In die gevallen is een extra beroep op het overheidstoezicht nodig.

Onder goed toezicht verstaat het kabinet toezicht dat a) op de situatie van het domein is toegesneden, dat b) in wetten verankerde publieke belangen borgt en dat c) bijdraagt aan het bereiken van maatschappelijke doelen. Het kabinet heeft in de afgelopen jaren beleidsmatige keuzes gemaakt ten aanzien van de organisatie en het functioneren van de rijksinspecties. Deze keuzes zijn:

- Clustering van rijksinspecties, dichtbij hun beleidskern en werkveld;
- Versterking en uniformering van de onafhankelijke positionering van rijksinspecties ten opzichte van hun beleidsdepartement;
- Het werken als ware één rijksinspectie, door verregaande samenwerking tussen rijksinspecties (onder andere Schiphol en de Rotterdamse haven).

Bovenstaande keuzes vloeiden voort uit het algemene beleid ten aanzien van het rijkstoezicht dat is neergelegd in de 'Kaderstellende Visie op Toezicht (2005)', de bovengenoemde kabinetsreactie op 'Toezien op publieke belangen' en de 'Aanwijzingen van de minister-president inzake de rijksinspecties'.

Op het terrein van toezicht zijn de volgende ontwikkelingen te melden:

- De rijksinspecties hebben de afgelopen jaren stevig geïnvesteerd in nieuwe analysetechnieken en het meer en beter gebruikmaken van beschikbare data;
- In het voorjaar van 2018 is de 'Wetenschapsagenda Toezicht' gepresenteerd, die nu in samenwerking met de Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek wordt uitgewerkt in een programma voor nieuw onderzoek;
- In februari 2018 heeft de Inspectieraad het initiatief genomen voor een programma Innovatie Toezicht;
- De Inspectieraad en het Markttoezichthoudersberaad hebben afgesproken om periodiek gezamenlijk te vergaderen;
- De Academie voor Toezicht is gestart met een vernieuwde versie van het Leertraject Startende Inspecteurs.

## 1.6 Ontwikkeling van de apparaatsuitgaven

Het kabinet Rutte II streefde een efficiënte rijksdienst na door taakstellingen op de departementale apparaatsbudgetten te leggen. Deze liepen op en zijn meerjarig verwerkt in de meerjarenramingen van de verschillende departementen. Deze budgetten omvatten de kosten voor eigen personeel, externe inhuur, huisvesting en ICT en onderscheiden zich van budget dat rechtstreeks bedoeld is voor burgers en bedrijven, de zogeheten programmabudgetten. Deze programmabudgetten bestaan bijvoorbeeld uit subsidies, inkomensoverdrachten, leningen, bekostiging van instellingen en bijdragen aan medeoverheden.

In tabel 1 staat de feitelijke ontwikkeling van de apparaatsuitgaven van de rijksdienst (exclusief krijgsmacht en rechterlijke macht) voor de periode van 2013 tot en met 2018. De totale apparaatsuitgaven komen in 2018 uit op € 12,2 miljard.

**Tabel 1 Ontwikkeling apparaatsuitgaven rijksdienst in miljarden euro's (exclusief krijgsmacht en rechterlijke macht)**

Sector Rijk	2014	2015	2016	2017	2018
Kerndepartementen	6,81	6,85	7,19	6,86	7,19
b/l-agentschappen	4,73	4,65	4,71	4,85	5,05
<b>Totaal</b>	<b>11,54</b>	<b>11,50</b>	<b>11,89</b>	<b>11,71</b>	<b>12,24</b>
Als % netto rijksuitgaven	4,6%	4,6%	4,7%	4,7%	4,5%

Bron: Departementale jaarverslagen.

Ten opzichte van 2017 is het apparaat in 2018 in absolute zin gestegen met € 539 miljoen. Eén derde van de stijging kan verklaard worden uit de cao die in 2018 is afgesloten. Eén tiende van de apparaatsstijging is het resultaat van de stijging in het prijspeil. De resterende stijging wordt veroorzaakt door het saldo van andere technische mutaties, intensiveringen, extensiveringen en op te lossen budgettaire problematiek. Noemenswaardige mutaties in dit kader zijn de stijging van personele lasten bij Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) als gevolg van hogere bezetting van gevangenen, hogere uitgaven voor cybersecurity en contraterrorisme bij de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD), toename van personeel voor de Rijks schoonmaakorganisatie (RSO) en Inspectie bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), stijging van kosten in verband met uitbereiding van werk bij Rijkswaterstaat (RWS), Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en Dienst Publiek en Communicatie (DPC). Het aandeel van de apparaatsuitgaven in de netto rijksuitgaven is gedaald.

# Rijk als werkgever



↑  
2%

**36%**

Percentage vrouwen  
in topfuncties



**113.533**

Aantal fte sector Rijk 2018 is met  
2,5% toegenomen



**36,6%**

Toename in vacatures en  
de top 5 vakgebieden



**€ 1.576**

Bedrag aan scholing en  
opleiding per arbeidsjaar



## 2.1 Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 & Meerjarige personeelsplanning

De arbeidsmarkt verandert momenteel in hoog tempo. Daarom is het essentieel dat het Rijk alert is op haar positie als werkgever. Een strategische agenda voor het personeel als belangrijkste kapitaal van het Rijk draagt eraan bij dat alle organisaties die van het Rijk deel uitmaken kunnen inspelen op de diverse uitdagingen. Zowel de huidige als die van de nabije toekomst. In 2018 is onder meer een nieuwe cao afgesloten en is het Strategisch personeelsbeleid geactualiseerd. In de cao is een loonstijging van 7% opgenomen, waarvan 3% al in 2018 is geëffectueerd.

Het strategisch personeelsbeleid bestrijkt de periode tot 2025 en geeft richting aan het personeelsbeleid op basis van zeven focuspunten:

- 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 permanent;
- Bij het Rijk staat de werkbeleving voorop;
- Leidinggevendenden bij het Rijk werken aan de ontwikkeling van organisatie en medewerkers.

Gezamenlijk bieden deze focuspunten de randvoorwaarden voor een hoogstaand, individueel en modern personeelsbeleid, met de daarbij passende flexibele arbeidsvoorwaarden. De onderstaande paragrafen lichten de ontwikkelingen op deze thema's nader toe. De concrete uitwerking van de focuspunten vindt plaats in meerjarige personeelsplannen. Daarin wordt de vertaalslag van het rijksbrede personeelsbeleid naar de specifieke organisatie gemaakt. Het kunnen realiseren van de maatschappelijke opgave staat hierbij uiteraard centraal. In 2018 is besloten de meerjarige personeelsplannen te gaan actualiseren met daarin specifieke aandacht

voor de invloed van technologische ontwikkelingen op het werk en de vraag hoe hierop adequaat kan worden ingespeeld.

### 2.1.1 Integriteit

Integriteit vormt een belangrijk uitgangspunt voor het professioneel handelen van rijksambtenaren. Integriteit is immers direct verbonden met de primaire processen van de overheid en dus ook met het vertrouwen dat de samenleving in de overheid heeft. Onder integriteitsmanagement verstaan we de inspanningen die een organisatie levert om integriteit te bevorderen.

In 2018 vonden rijksbreed de volgende activiteiten plaats:

- Op diverse manieren is aandacht besteed aan rijksbrede communicatie rondom actuele integriteitsonderwerpen en aan de Gedragscode Integriteit Rijk. Zo is er een video<sup>4</sup> gemaakt die de essentie van deze gedragscode in beeld brengt, zijn er workshops gegeven over omgaan met ongewenst gedrag en is er via het intranet van de departementen en in publicaties aandacht geschonken aan verschillende integriteitsdilemma's. Ook verzorgden diverse departementen een 'week van de integriteit'.
- Het Interdepartementaal Platform Integriteit Management heeft samen met andere publieke werkgevers en experts in het 'Leeratelier Integriteit' onderzocht hoe de ontwikkelingen op het gebied van informatisering en horizontalisering (samenwerking met burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties bij het maken en uitvoeren van beleid) zich verhouden tot het integriteitsbeleid. Het Leeratelier is in 2018 afgerond en heeft bijgedragen aan nieuwe inzichten en een meer integrale benadering van integriteit in relatie tot informatisering en ambtelijk vakmanschap.

<sup>4</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=oDaDfDBqeZo>

- Per 1 januari 2018 is een andere werkwijze vastgesteld voor het proactief openbaar maken van integriteitschendingen. De nieuwe werkwijze wordt voor het eerst gehanteerd in 2020, over de verzamelde gegevens van 2019.

Ministeries registreren meldingen van integriteitsschendingen op uniforme wijze. Van de 817 vermoedelijke schendingen in het verslagjaar zijn er na onderzoek 527 daadwerkelijk aangetoond. Het aantal betrokkenen is kleiner, omdat per betrokkene sprake kan zijn van meer dan één schending. Het aantal sancties is gerelateerd aan het aantal betrokkenen en daardoor ook relatief lager.

Het totale aantal *vermoedelijke* schendingen is iets gestegen ten opzichte van 2017. Er is een daling in de categorie ‘misbruik van bedrijfsmiddelen en overtreding van de interne regels’, al heeft de relatief grote daling in deze categorie waarschijnlijk ook te maken met de toevoeging van een nieuwe categorie (ongepaste communicatie).

Ook het totale aantal *aangetoonde* schendingen is gestegen. De stijging is het grootst in de categorie ‘ongepaste gedragingen in de privésfeer’.

Er zijn in totaal 200 disciplinaire sancties opgelegd. Daarnaast zijn er in 265 gevallen andere afdoeningen geweest, zoals corrigerende gesprekken, waarschuwingen, trainings- en coachingstrajecten, beëindiging van tijdelijke aanstellingen en ontslag op aanvraag van de medewerker.

**Tabel 2 Integriteitsschendingen**

Vermoedelijke schendingen	2014	2015	2016	2017*	2018
Financiële schendingen (in de zakelijke sfeer)	88	79	76	48	59
Misbruik positie en belangenverstrengeling	72	58	77	46	43
Lekken en misbruik en/of achterhouden van en/of ongeoorloofd omgaan met informatie	60	52	73	76	68
Ongepaste communicatie					22
Misbruik bevoegdheden	24	18	29	22	24
Misbruik geweldsbevoegdheid	7	3	5	3	5
Ongewenste omgangsvormen	105	157	188	146	143
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	364	286	257	291	260
Ongepaste gedragingen in privé-sfeer	235	226	228	170	191
Misstanden volgens klokkenluidersregeling	1	0	3	1	2
<b>Totaal</b>	<b>956</b>	<b>879</b>	<b>936</b>	<b>803</b>	<b>817</b>

Aangetoonde schendingen	2014	2015	2016	2017*	2018
Financiële schendingen (in de zakelijke sfeer)	59	34	35	28	33
Misbruik positie en belangenverstrengeling	31	28	31	21	23
Lekken en misbruik en/of achterhouden van en/of ongeoorloofd omgaan met informatie	33	34	38	45	46
Ongepaste communicatie					17
Misbruik bevoegdheden	16	16	15	10	18
Misbruik geweldsbevoegdheid	3	3	4	5	4
Ongewenste omgangsvormen	48	91	72	71	57
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	246	185	145	186	181
Ongepaste gedragingen in privé-sfeer	171	164	148	119	146
Misstanden volgens klokkenluidersregeling	0	0	0	0	2
<b>Totaal</b>	<b>607</b>	<b>555</b>	<b>488</b>	<b>485</b>	<b>527</b>

\*Met terugwerkende kracht gecorrigeerd.

Bron: Inventarisatie.

**Tabel 3** Disciplinaire sancties

Disciplinaire sancties	2014	2015	2016	2017	2018
Schriftelijke berisping	85	67	66	86	79
Vermindering vakantie	34	28	11	7	17
Financiële afdoening	21	23	16	25	16
Verplaatsing	19	7	12	8	16
Strafontslag	121	105	102	90	71
Overig	4	1	1	4	1
<b>Totaal</b>	<b>284</b>	<b>231</b>	<b>208</b>	<b>220</b>	<b>200</b>

Bron: Inventarisatie.

Een veilige werkomgeving voor ambtenaren is belangrijk. Afgelopen jaar heeft het ministerie van BZK daarom het netwerk Veilig en Integer Werken – voortgekomen uit het in 2016 afgeronde programma Veilige Publieke Taak – mogelijk gemaakt. Dit netwerk bestaat uit VPT-coördinatoren van gemeenten, uitvoeringsdiensten en veiligheidsregio's. Zij komen twee keer per jaar bij elkaar om kennis en goede voorbeelden met elkaar te delen. Dit heeft onder andere geleid tot het vaststellen van een nieuwe maatregel gericht op veilige sociale dienstverlening. Deze extra maatregel vormt een aanvulling op de bestaande maatregelen.

Om onderzoek te doen naar seksuele intimidatie en ongewenste omgangsvormen is afgesproken dat alle rijksorganisaties in de periode 2018 en 2019 binnen hun organisatie een initieel Medewerkersonderzoek (MO) uitvoeren waarin vragen worden gesteld over ongewenste omgangsvormen. Na deze nulmeting herhalen de organisaties binnen drie jaar het Medewerkersonderzoek inclusief de vragen over ongewenste omgangsvormen.

## 2.1.2 Personele bezetting in fte

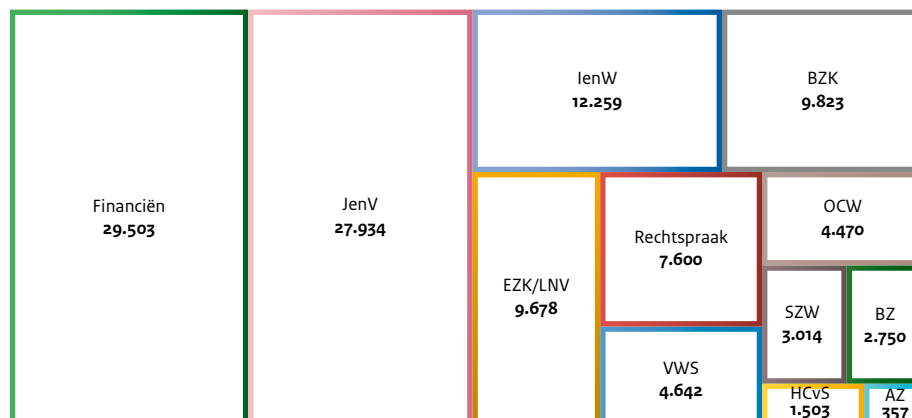
In 2018 telde het Rijk 113.533 fte. Dit betekent een stijging van 2,6% (2.884 fte) ten opzichte van 2017. Deze groei wordt met name verklaard door beleidsintensivering, nieuw beleid en verambtelijking van externe inhuur. Er zijn geen onderdelen met een substantiële krimp. Bij de meeste departementen vond groei plaats. Bij het ministerie van SZW vond de voornaamste stijging plaats (14,7%, 387 fte). Deze groei is voornamelijk terug te voeren op afspraken in het regeerakkoord die betrekking hebben op de uitbreiding van de Inspectie SZW en de RSO.

**Tabel 4** Personele bezetting Rijk in fte

Sector Rijk	2014	2015	2016	2017	2018
AZ	346	347	351	353	357
BZ	2.648	2.695	2.669	2.652	2.750
BZK	6.694	7.680	8.561	9.180	9.823
EZ - EZK/LNV	9.036	8.820	9.089	9.133	9.678
Financiën	31.598	30.992	29.738	29.321	29.503
IenM- IenW	11.968	11.928	12.200	12.412	12.259
OCW	3.920	3.962	4.069	4.191	4.470
SZW	2.254	2.279	2.486	2.626	3.014
VenJ - JenV	28.139	27.460	27.248	27.276	27.934
VWS	3.957	4.081	4.253	4.424	4.642
HCvS	1.603	1.569	1.506	1.449	1.503
Rechtspraak	7.324	7.337	7.411	7.631	7.600
<b>Totaal</b>	<b>109.487</b>	<b>109.150</b>	<b>109.581</b>	<b>110.649</b>	<b>113.533</b>

Bron: P-Direkt.

**Figuur 3** Verdeling fte's over de ministeries



**Tabel 5** Personele bezetting zbo's en overige sectoren in fte

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Zbo's</b>	39.032	38.998	39.292	40.418	42.378
<b>Sector Defensie</b>	58.016	56.458	55.894	55.596	56.470
<b>Sector Politie*</b>	62.364	60.890	61.130	60.920	61.229
<b>Sector RM</b>	3.007	3.000	3.008	3.205	3.233
OM	837	831	860	890	930
Rechterlijke macht bij de Rechtspraak	2.170	2.169	2.148	2.315	2.303
<b>Rijksdienst Caribisch Nederland**</b>	686	760	751	809	880

\* Nationale Politie, inclusief Aspiranten, alsmede de Politieacademie.

\*\*Aantallen in personen.

Bron: Inventarisatie.

### 2.1.3 Salarisbetalingen

De salarisbetalingen aan het rijks personeel in dienst van alle ministeries (uitgezonderd het ministerie van Defensie) bedroegen in 2018 ruim € 8,5 miljard. Aan salaris (de grootste component), vakantie-uitkeringen, eindejaarsuitkeringen en toeslagen gaf de rijksoverheid in 2018 3,2% meer uit dan in 2017. Dit komt voornamelijk door de cao-afspraken die met terugwerkende kracht zijn gaan gelden vanaf 1 januari 2017 en de groei van het aantal fte's. Een andere factor is de compensatie voor de stijgende pensioenpremies. De pensioenlasten voor de werkgever namen in 2018 toe met 10,8%. Dit komt door de stijging van de werkgeverspremie ouderdomspensioen/nabestaandenpensioen ABP.

**Tabel 6 Salarisbetalingen in miljoenen euro's**

	2014	2015	2016	2017	2018
Salaris	4.900	5.017	5.260	5.370	5.523
Vakantie-uitkering	392	395	412	423	433
Eindejaarsuitkering	397	405	424	433	446
Toe(s)lagen	52	49	51	52	74
Kortingen	-78	-82	-87	-90	-94
Inconveniënten	106	104	103	101	106
Overwerk	13	13	12	12	12
Jubilea	20	19	16	17	20
Reiskosten	110	109	101	96	97
Vergoedingen- Schadeloosstellingen	31	28	47	47	50
Overig	97	106	214	154	105
WG-last pensioen	876	765	793	887	983
WG-last SV	293	322	362	384	402
WG-last ZVW	362	346	347	348	373
<b>Totaal</b>	<b>7.571</b>	<b>7.596</b>	<b>8.055</b>	<b>8.234</b>	<b>8.530</b>

Bron: Salarisadministratie.

## 2.2 Het Rijk profileert zich als aantrekkelijke werkgever

Het Rijk hecht veel waarde aan het binnenhalen van kwalitatief goed personeel. Omdat leeftijd niet bepalend is voor kwaliteit, werft het Rijk hiervoor in alle leeftijdscategorieën.

Het Rijk richt zich nadrukkelijk en continu op het werven van en het structureel contact leggen met talenten die nu nog ergens anders werken, leren en/of studeren. Het doel is hen voor een carrière bij het Rijk te interesseren. Door een breed aanbod van traineeships, leerwerkbedrijven en stageplaatsen profileert het Rijk zich vroeg-

tijdig bij talenten; zowel bij studenten aan mbo-, hbo-, en wo-instellingen als bij recente afstudeerders.

Onder meer vanwege het zeer diverse werkaanbod – waarmee het Rijk zich sterk profileert- scoort het Rijk hoog bij onderzoeken naar aantrekkelijk werkgeverschap. Zo werd in 2018 het Rijk uitgeroepen tot meest aantrekkelijk werkgever in de categorie Science (Brandchart) en eindigde de Rijksoverheid op de tweede plek als favoriete werkgever in onderzoek door Intelligence Group.

Ten opzichte van voorgaande jaren is het Rijk meer datagedreven gaan werken. De opgedane inzichten zijn, uiteraard rekening houdend met privacyaspecten, onder meer gebruikt om de arbeidsmarktcommunicatie en het wervings- en selectiebeleid verder te ontwikkelen. Een voorbeeld hiervan is het Virtueel Matchingsteam. Hier worden cv's van ICT-kandidaten gedeeld tussen diverse rijksonderdelen.

### 2.2.1 Vacatures

Het Rijk heeft 13.087 vacatures opengesteld in 2018. In totaal nam het aantal vacatures ten opzichte van 2017 toe met 4.647 (55%).

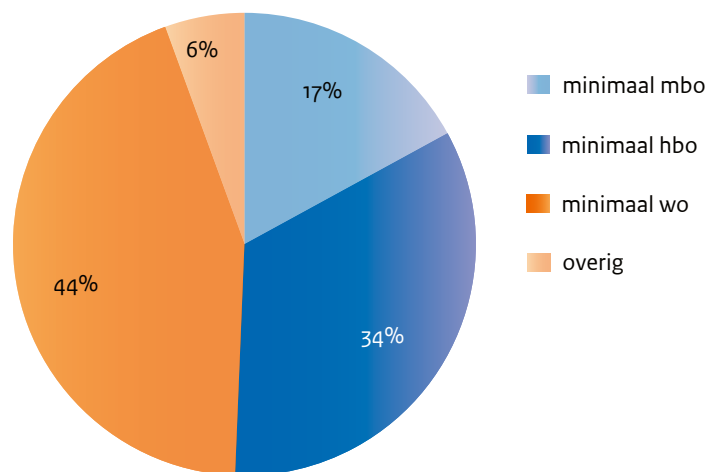
**Tabel 7 Aantal vacatures**

Sector Rijk	2014	2015	2016	2017	2018
Aantal	3.670	5.042	6.753	8.420	13.087

Bron: EC O&P.

Verhoudingsgewijs was er bij het Rijk veel vraag naar mensen met minimaal een wo-opleiding. 17% van de vacatures richtte zich in 2018 op de belangstellenden uit de doelgroep mbo, 34% op hbo, 44% op wo of hoger en 6% overig (lager dan mbo of onbekend).

**Figuur 4 Vacatures naar gevraagd opleidingsniveau 2018**

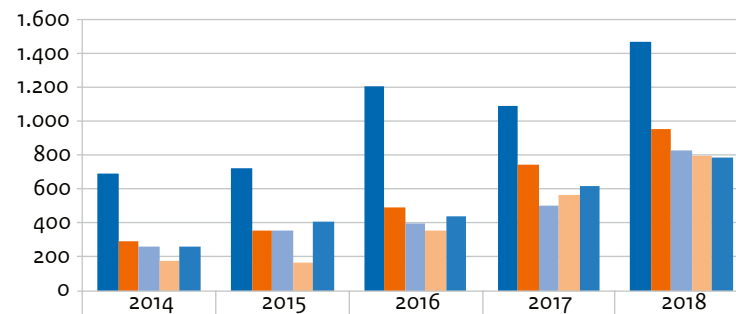


Bron: EC O&P.

Inhoudelijk was de vraag het grootst naar het vakgebied ICT, maar ook naar de vakgebieden Juridisch, Financieel/Economisch, Orde/Vrede/Veiligheid en Administratief/Secretarieel was veel vraag.

Onderstaande figuur toont voor de jaren 2014 tot en met 2018 het aantal vacatures voor de top vijf vakgebieden, waarbij de top vijf van 2018 als uitgangspunt is gebruikt.

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



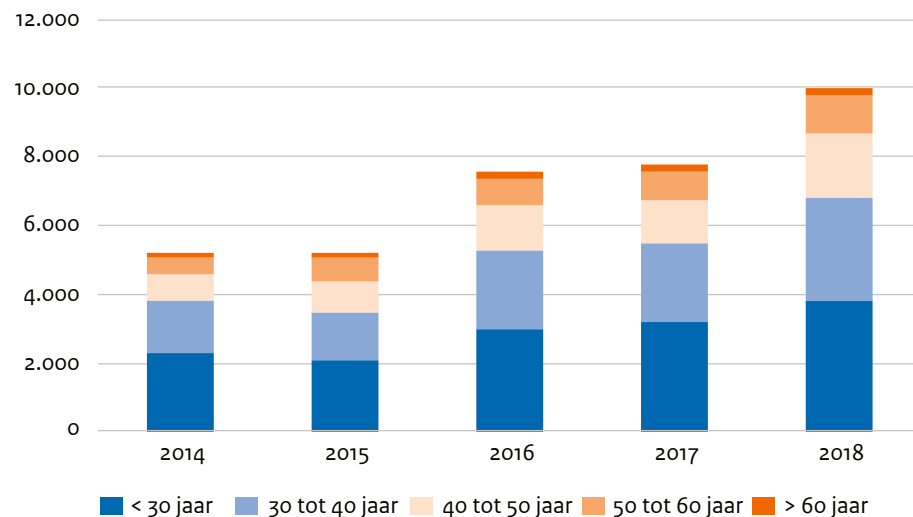
■ ICT	691	728	1.206	1.096	1.467
■ Juridisch	291	359	496	750	960
■ Financieel/Economisch	261	358	400	508	832
■ Orde/Vrede/Veiligheid	178	170	357	565	794
■ Administratief/Secretarieel	262	408	440	622	784

Bron: EC O&P.

## 2.2.2 Instroom

In het afgelopen jaar kwamen 10.027 mensen bij het Rijk werken. Hiervan was 38% jonger dan 30 jaar. 48% van de nieuwe medewerkers was in de leeftijdsgroep 30-50 jaar en 14% van de nieuwe medewerkers was ouder dan 50 jaar. De instroom blijft door de jaren heen stijgen. Oorzaak hiervan is een groeiende vraag naar vervangers voor uittrekkers, naast een absolute toename van het aantal medewerkers bij het Rijk. Zie ook bijlage 4.

**Figuur 6 Instroom naar leeftijdscategorie**



Bron: P-Direkt.

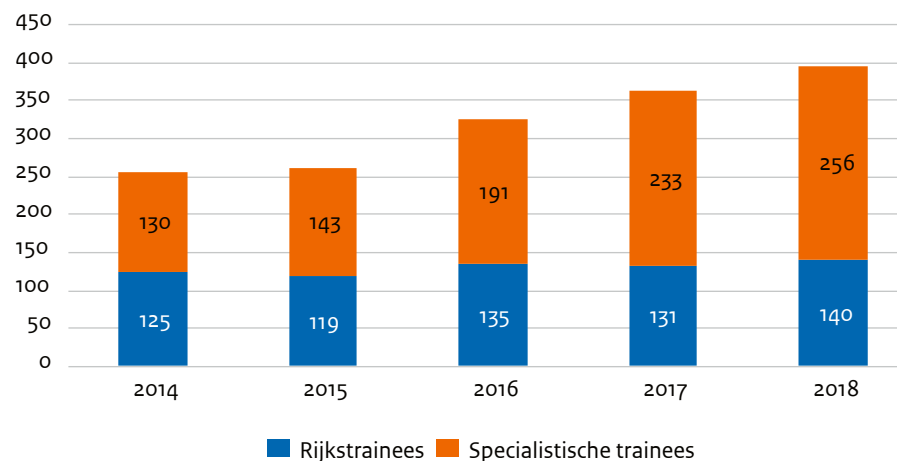
### 2.2.3 Instroom trainees en stagiairs

Het Rijk kent diverse traineeprogramma's om starters te laten kennismaken met de mogelijkheden van werken bij het Rijk. Het generieke Rijkstraineeprogramma biedt hen de mogelijkheid om zich breed te oriënteren op de verschillende werksoorten en organisaties binnen het Rijk. In 2018 stroomden 140 starters in als rijkstraineer. Ten opzichte van 2017 is dit een stijging van 6,9%. Binnen het Rijk bestaan bovendien verschillende traineeships met een focus op een bepaalde expertise, bijvoorbeeld op het gebied van ICT, financiën en civiele techniek. Hier is in 2018 één nieuw specialistisch traineeship bijgekomen: het Data Science Traineeship. Figuur 7 laat zien dat in 2018 140 trainees in het Rijkstraineeprogramma zijn gestart en 256 trainees in de specialistische programma's. Over de jaren heen is een stijgende lijn te zien in de

aantallen instromende specialistische trainees en de verwachting is dat deze trend zich voortzet. In 2018 is een verkenning gestart naar hoe het Rijk zich nog beter kan profileren onder pas afgestuurde mbo'ers en hoe het Rijk hen ontwikkelmogelijkheden kan bieden die vergelijkbaar zijn met een traineeship. Zie ook bijlage 4.

In 2018 zijn 4.345 personen binnen het Rijk gestart met een stagetraject. Het Rijk streeft ernaar op jaarbasis 4.000 stageplekken aan te bieden aan leerlingen en studenten van allerlei verschillende onderwijsinstellingen. Dit streefgetal is ook in 2018 behaald. Ten opzichte van 2017 is het aantal stages met 5% gedaald.

**Figuur 7 Instroom Rijkstrainees en specialistische trainees**



Bron: Inventarisatie.

**Tabel 8 Stagiairs**

Opleidingsniveau	2014	2015	2016	2017	2018
mbo	1.264	1.147	1.203	1.035	876
hbo	1.502	2.041	2.258	1.484	1.426
wo	1.667	1.811	2.001	2.018	2.035
stagiair Eerste of Tweede Kamer*	28	18	20	21	8
<b>Totaal</b>	<b>4.461</b>	<b>5.017</b>	<b>5.482</b>	<b>4.558</b>	<b>4.345</b>

\* Voor stagiairs bij deze organisaties wordt geen opleidingsniveau geregistreerd.

Bron: P-Direkt.

## 2.2.4 Doorstroom

In 2018 is de mobiliteit van de medewerkers van het Rijk in kaart gebracht op basis van de wijzigingen in de personeelsadministratie. 15,8 % van de rijksmedewerkers kreeg in 2018 een andere functie binnen of buiten het Rijk. Hier zijn baanveranderingen als gevolg van reorganisaties niet in meegenomen. Ook is het percentage gecorrigeerd voor pensionering.

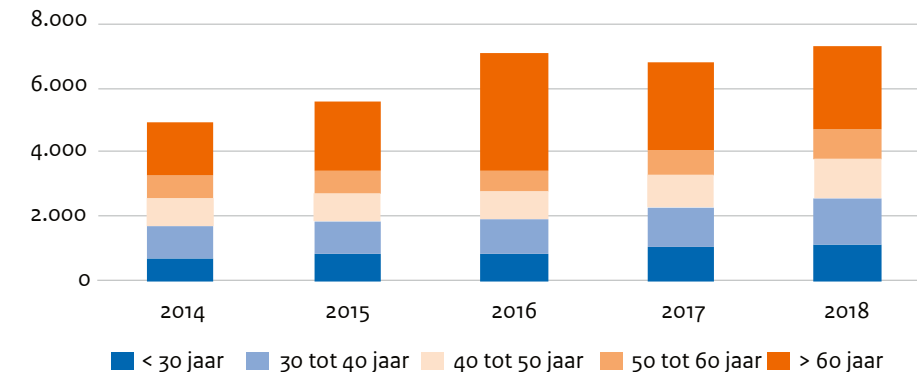
**Tabel 9 Mobiliteit in procenten**

	2014	2015	2016	2017	2018
Interdepartementale doorstroom	0,9%	1,0%	0,8%	0,9%	1,2%
Interne doorstroom	8,9%	7,9%	7,9%	7,5%	9,7%
Uitstroom (excl. pensioen)	3,5%	3,9%	4,5%	4,6%	4,9%
<b>Totaal</b>	<b>13,3%</b>	<b>12,7%</b>	<b>13,2%</b>	<b>13,0%</b>	<b>15,8%</b>

Bron: P-Direkt.

## 2.2.5 Uitstroom

In 2018 verlieten 7.304 rijksambtenaren het Rijk. Hiervan was 35% jonger dan 40 jaar, 30% tussen de 40 en 60 jaar en 35% 60 jaar en ouder. Zie ook bijlage 4. De trend over de afgelopen jaren voor wat betreft uitstroom laat zien dat de uitstroom onder jongeren min of meer constant is qua aandeel van het totaal. Voor de groep medewerkers ouder dan 60 jaar valt 39,4% en van 55 en ouder valt 32,5% van de (geadmistreerde) uitstroom in de categorie uitstroom wegens pensionering. Het einde van een tijdelijk dienstverband is een belangrijke vertrekreden in de leeftijdscategorie tot 40 jaar.

**Figuur 8 Uitstroom naar leeftijdscategorie**

Bron: P-Direkt.



## 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. Variatie in visies en oplossingen resulteert immers in meer creativiteit en innovatie, en uiteindelijk in betere resultaten. Omdat onze samenleving - en dus ook de arbeidsmarkt - snel verandert, wil het Rijk doorgroeien naar een inclusieve organisatie waarin teams een diverse samenstelling kennen. Het Rijk hecht waarde aan een cultuur waarin alle medewerkers actief betrokken worden en zich opgenomen voelen.

Omdat diversiteit van het personeelsbestand verschilt per ministerie wordt het diversiteitsbeleid vormgegeven per ministerie. Mede naar aanleiding van de ondertekening van het 'Charter Diversiteit' hebben alle ministeries gewerkt aan de bevordering van diversiteit en inclusie.

Enkele voorbeelden van acties in 2018 zijn:

- Het aanbieden van trainingen over vooroordelen aan HR-adviseurs en leidinggevenden;
- Het starten van een pilot waarin leidinggevenden een mentorrol vervullen ten behoeve van de inclusieve organisatie;
- Het aanbieden van een kleinschalig ICT-traineeprogramma aan hoogopgeleide vluchtelingen;
- Organisatie van diverse activiteiten voor medewerkers en leidinggevenden, onder andere in het kader van de week van de diversiteit (in oktober), zoals lezingen en workshops;
- Organisatie en actief aanbieden van activiteiten om jongeren te interesseren voor het Rijk als werkgever, bijvoorbeeld stages en 'inhouse dagen';

- Opname van de thema's diversiteit en inclusie in de leergang voor beginnend leidinggevenden;
- Organisatie van periodieke bijeenkomsten op rijksniveau om kennis en ervaring op het terrein van diversiteit te delen;
- In samenwerking met stichting Prokkel zijn er verschillende prikkelende Beleidsprokkels (ontmoetingen) georganiseerd tussen beleidsmedewerkers en mensen met een verstandelijke beperking.

Verder positioneert het Rijk zich op de arbeidsmarkt actiever als een diverse en inclusieve werkgever. Dit gebeurt onder andere door middel van inspirerende verhalen op [www.werkenvoornederland.nl](http://www.werkenvoornederland.nl) en sociale media. Tevens zijn recruiters met diverse netwerken aangesteld om desgevraagd rijksonderdelen te adviseren over en ondersteunen bij de inrichting van een op inclusiviteit gericht wervings- en selectieproces.

## VN Verdrag voor mensen met een handicap

Het Rijk maakt ook als werkgever en dienstverlener werk van de invoering van het VN-verdrag voormensen met een handicap. De uitdrukkelijke ambitie is om een inclusieve werkgever te zijn in brede zin. De acties zijn opgenomen in het programma Onbeperkt Meedoen in de actielijn 'Rijk als Organisatie'. Hierbij ligt de focus op:

- De rol als werkgever: van het uitzetten van vacatures, de voorzieningen op de werkvloer tot het zorgen voor een inclusief werkklimaat (zie paragraaf 2.3 en verder);
- Het vergroten van de impact bij inkoop (social return) (zie paragraaf 3.2, 3.3.6 - over maatschappelijk verantwoord inkopen en kader maatwerk voor mensen);
- Het verbeteren van de (fysieke) toegang tot gebouwen (zie paragraaf 4.1.5 en specifiek 4.1.7);
- Toegankelijke informatie en communicatie door en bij het Rijk (zie hoofdstuk 5).

De doelgroep van het VN Verdrag voor mensen met een handicap is breed. Het gaat om alle mensen met een psychische of fysieke beperking. Bovenstaande acties zijn daardoor ook breed van karakter, al vereisen diverse beperkingen ook naar hun aard een eigen aanpak of maatregelen. In totaal gaat het er om dat mensen met een handicap mee kunnen doen naar vermogen. De doelgroep



aangegeven in het Sociaal Akkoord en de banenafpraak<sup>5</sup> betreft een specifieke groep van mensen met een handicap. Daarmee dragen de genoemde acties voor deze groep tevens bij aan de implementatie van de actielijn Rijk als Organisatie.

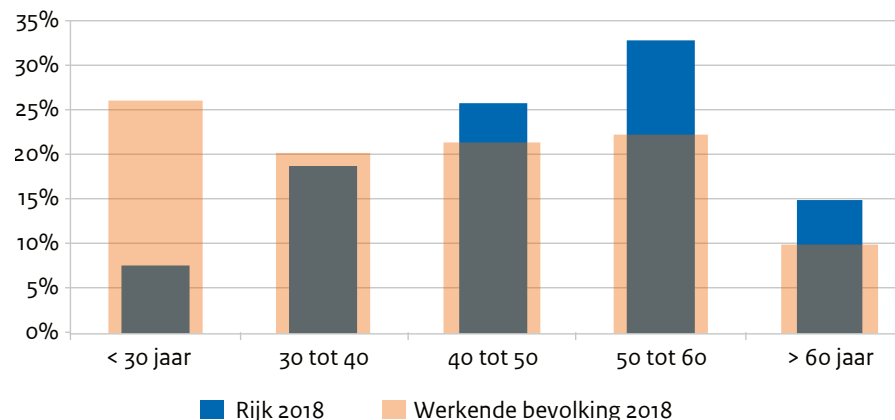
<sup>5</sup> Mensen die onder de Participatiewet vallen en die niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kunnen verdienen, (ex-) vso/pro-leerlingen die zich hebben aangemeld bij het UWV, mensen met een WSW-indicatie, Wajongers met arbeidsvermogen, mensen met een WIW- of ID-baan, mensen met een medische beperking die is ontstaan voor hun achttiende verjaardag of tijdens hun studie, mensen die met een voorziening werken en alleen door deze voorziening het minimumloon kunnen verdienen.

## 2.3.1 Leeftijd

Het Rijk hecht waarde aan kwalitatief goed personeel en werft daarvoor in alle leeftijdscategorieën. In het Strategisch personeelsbeleid 2025 is de ambitie opgenomen een aantrekkelijke werkgever te zijn voor jong en oud. Hierbij is aangegeven dat het Rijk streeft naar een evenwichtige(r) verhouding in het personeelsbestand. Eind 2018 was de gemiddelde leeftijd binnen het Rijk 47,4 jaar.

Vergeleken met de werkende beroepsbevolking in Nederland werken bij het Rijk veel vijftigplussers. Toch is er ten opzichte van vijf jaar geleden bij het Rijk een toename te zien van het aantal vijftigplussers dat jaarlijks instroomt: van 342 personen in 2013 naar 1.380 personen in 2018. Ten opzichte van 2013 werden in 2018 dus vier keer zoveel vijftigplussers aangenomen. Zie ook bijlage 4.

**Figuur 9 De leeftijdsverdeling rijksmedewerkers t.o.v. de totale werkende beroepsbevolking**



Bron: P-Direkt; CBS.

### 2.3.2 Etniciteit

Het Rijk streeft naar een diverse samenstelling van haar personeelsbestand. Onderdeel daarvan is diversiteit in etnische achtergronden van medewerkers. Omdat de (niet-westerse) etnische diversiteit in de hogere schalen achterblijft ten opzichte van de lagere schalen en ten opzichte van de diversiteit op de arbeidsmarkt, wordt gewerkt aan het vergroten van de etnische diversiteit, met name in de hogere schalen. In 2018 was het aandeel rijksmedewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond 10,7% (een stijging van 0,4 procentpunt ten opzichte van 2017). Het aandeel medewerkers met een westerse migratieachtergrond was 9,1% (een daling van 0,1 procentpunt). Van de instromers bij het Rijk had 17,4% een niet-westerse migratieachtergrond en 8,9% een westerse migratieachtergrond. Bij de uitstromers had 11,0% voor medewerkers een niet-westerse migratieachtergrond en 9,4% voor medewerkers een westerse migratieachtergrond. Gegevens over de doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond zijn niet beschikbaar, wel is de verdeling naar salarisschalen bekend. Uit deze cijfers blijkt dat het aandeel medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond in de schalen 10 tot en met 13 licht is gestegen ten opzichte van 2017. In de schalen 14-16 is het aandeel vrijwel gelijk gebleven, in de schalen 17+ is het aandeel afgenomen. In het Strategisch Personeelsbeleid Rijk zijn maatregelen opgenomen om bij te dragen aan het bevorderen van (etnische) diversiteit, met name in de hogere schalen. Hierbij gaat het onder andere om het aanbieden van trainingen over het voeren van objectieve selectiegesprekken door selecteurs. De uitwerking en uitvoering van deze maatregelen zullen in 2019 worden voortgezet. Zie ook bijlage 4.

### 2.3.3 Banenafpraak voor mensen met een arbeidsbeperking

In het Sociaal Akkoord van 2013 is afgesproken dat werkgevers in de markt en overheid meer banen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid monitort elk jaar of het afgesproken aantal banen wordt gerealiseerd. Nadat uit de metingen over 2016 bleek dat de overheid de doelstelling niet had behaald, heeft het toenmalige kabinet per 1 januari 2018 de quotumregeling voor de sector overheid geactiveerd. In 2017 heeft het kabinet verschillende onderzoeken laten uitvoeren naar de knelpunten en mogelijkheden bij de overheids- en onderwijssectoren om banen voor mensen met een arbeidsbeperking te realiseren. Uit deze onderzoeken bleek dat er bij veel overheids- en onderwijswerkgevers de wil en het commitment is om een succes te maken van de banenafpraak, maar dat dit nog niet altijd tot voldoende resultaten leidt. Ook bleek dat het potentieel aan banen voor mensen met een arbeidsbeperking bij de overheid nog niet volledig was benut.

De complexiteit van het huidige systeem van de banenafpraak is een van de redenen waarom het commitment van werkgevers niet altijd kan worden omgezet in extra banen. De staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft daarom aangekondigd de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten te willen vereenvoudigen. Door de vereenvoudiging van de banenafpraak krijgen werkgevers meer mogelijkheden om banen te realiseren, worden administratieve lasten voor werkgevers verminderd en wordt het voor werkgevers aantrekkelijker om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen. Onderdeel van de vereenvoudiging is ook dat het onderscheid tussen overheid en markt vervalt. De sector overheid blijft wel verantwoordelijk voor haar aandeel in de 125.000 extra banen.

## Rijksoverheid

De opgave van het Rijk, afgeleid van de doelstelling uit het Sociaal Akkoord 2013, is een stapsgewijze realisatie van circa 5.000 banen tot 2024 voor de doelgroep van de banenafpraak. In eerdere Jaarrapportages Bedrijfsvoering Rijk is verslag gedaan van de instrumenten en diensten die rijksbreed zijn ontwikkeld om de ministeries hierbij te ondersteunen. Voorbeelden zijn [www.toolboxinclusief.nl](http://www.toolboxinclusief.nl) en de raamovereenkomst inhuur Banendoelgroep. De dienstverlening en expertfunctie is structureel belegd bij het Team Inclusief van het Expertisecentrum Organisatie en Personeel van het Rijk.

Sinds 2016 werken de ministeries op basis van een meerjarige aanpak aan de realisatie van de opgave om banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Deze aanpak is in 2018 met het perspectief op de voorgenomen wetswijzigingen geactualiseerd. De meerjarige aanpak bestaat uit verschillende methodes of combinaties daarvan om banen te realiseren. De ministeries benoemen in hun eigen meerjarenplannen hoe zij deze methodes inzetten. De meerjarige aanpak bestaat uit de volgende vier methodes:

1. **Realisatie van banen via individuele plaatsingen** op (nieuwe) aangepaste werkpakketten (via jobcarving en functiecreatie) of nieuwe reguliere functies (in deeltijd of met een extra voorziening). Alle ministeries hebben op deze wijze mensen met een arbeidsbeperking in dienst genomen. Mensen zijn aan het werk op werksoorten zoals in het beleidsproces, administratie, baliewerk en webbeheer. Daarnaast is met ingang van 1 oktober 2018 een rijksbreed programma gestart om hoger opgeleide mensen met een arbeidsbeperking (HBO- en WO-niveau) te laten instromen bij het Rijk.
2. **Realisatie van banen via collectieve plaatsingen** in teams van 10 tot 15 medewerkers met een gespecialiseerde teamleider en een vaste jobcoach. Eind 2018 waren er ongeveer 185 nieuwe collega's via dit model in diverse speciaal ontwikkelde werksoorten ingestroomd. Voorbeelden zijn toetsenbordreiniging, autowassen zonder water, P-dossiers op orde en AVG-proof maken, onderhoud van natuurgebieden en gebouwassistentie. De rijksbrede organisatie Binnenwerk vervult de rol van gemandateerd werkgever namens bijna alle werkgevers van het Rijk. In november 2018 is besloten tot een aanzienlijke impuls van de collectieve plaatsingen met 310 nieuwe banen.
3. **Realisatie van banen 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 via inkoopcontracten en social return on investment (SROI) naar werk te begeleiden, bij het Rijk of bij andere werkgevers: dit is Maatwerk voor Mensen ([www.maatwerkvoormensen.nl](http://www.maatwerkvoormensen.nl)). In 2018 zijn er 21 ondertekende proeftuinen, waarvan inmiddels 3 zijn afgerond en verder zijn er 24 proeftuinen in ontwikkeling. Voorbeelden van proeftuinen zijn traineeships voor hoger opgeleide statushouders, scholarships voor justitiabelen, begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking naar banen met een digitale component, werkervaringsplaatsen en ontwikkelmogelijkheden voor mensen met een autistische stoornis op terreinen van cybersecurity, data en ICT. Daarnaast zijn in 2018 via reeds bestaande social return afspraken met bedrijven resultaten geboekt, waarbij ook banen voor de doelgroep arbeidsbeperkten zijn gerealiseerd. Meer informatie en data over maatschappelijk verantwoord inkopen leest u in paragraaf 3.3.6.

4. **Realisatie van banen in samenwerking met andere werkgevers.** Bij natuurorganisaties, kinderboerderijen, speelterreinen, pretparken enzovoorts ligt veel potentieel werk dat nu niet wordt gedaan. Deze methode van samenwerken met andere werkgevers wordt in 2019 verder verkend en opgepakt.

Het quotumpercentage voor 2018 is 1,93%. Of ministeries in 2018 hebben voldaan aan het quotumpercentage is pas bekend als alle cijfers over 2018 beschikbaar zijn. Op het moment van verschijnen van de JBR zijn de cijfers over het vierde kwartaal van 2018 nog niet bekend. Om toch een beeld te geven van de voortgang per ministerie is tabel 10 opgesteld op basis van de cijfers van het derde kwartaal van 2018.

Tot en met eind derde kwartaal van 2018 zijn bij het Rijk via indiensttredingen 1.031 banen gecreëerd voor mensen met een arbeidsbeperking. Daarnaast zijn in het derde kwartaal 243 banen gerealiseerd via inleenverbanden.

**Tabel 10 Doel en realisatie aantal voltijdsbanen van 25,5 uur voor mensen met een arbeidsbeperking in Q3 2018, per ministerie (inclusief inleenverbanden) \***

Ministerie	REALISATIE Q3 2018		DOEL (voorlopig)	
	Formele dienstverbanden (herverdeling voor Binnenwerk)	Inleenverbanden*	Totaal gerealiseerd**	Banen 25,5 uur per week (o.b.v. aantal fte Q3 2018 en quotum 1,93%)
AZ	7	0	7	10
BZ	7	13	19	74
BZK	125	14	139	265
EZK/LNV	123	8	131	259
FIN	207	33	240	789
I&W	169	6	175	332
JenV	225	117	342	971
OCW	52	29	81	121
SZW	59	2	61	78
VWS	42	21	62	126
HCvS	15	1	16	41
<b>Totaal</b>	<b>1.031</b>	<b>243</b>	<b>1.274</b>	<b>3.066</b>

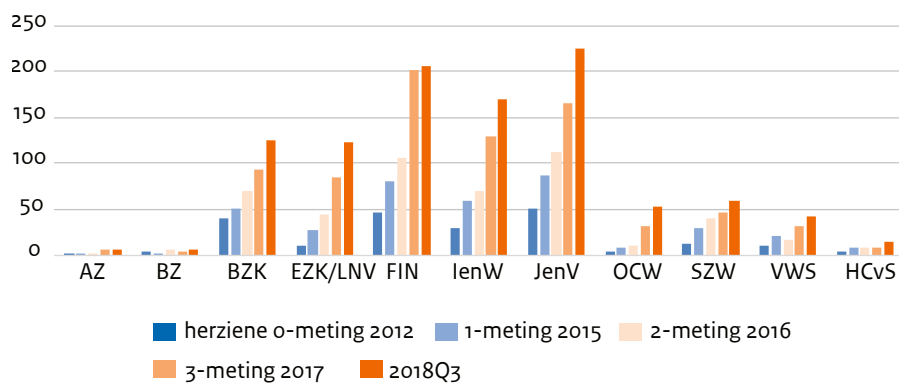
\* Betreft de opgave van de partijen onder de mantelovereenkomst en de opgave van de ministeries over de banen buiten de mantelovereenkomst. Het voorlopige doel wordt berekend m.b.v. de quotumcalculator met quotumpercentage 1,93% o.b.v. het aantal fte in Q3 2018.

\*\* i.v.m afronding kan het voorkomen dat sommige totaalwaardes niet overeenkomen met de optelling van de afgeronde waardes in de tabel.

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

Figuur 10 laat de groei door de jaren heen zien in het aantal dienstverbanden voor mensen met een arbeidsbeperking bij het Rijk. Naar verwachting zal het vierde kwartaal 2018 een verdere toename van het aantal gerealiseerde banen laten zien.

**Figuur 10 Aantal voltijdsbanen van 25,5 uur voor mensen met een arbeidsbeperking in dienst bij het Rijk, per ministerie (exclusief inleenverbanden) \***



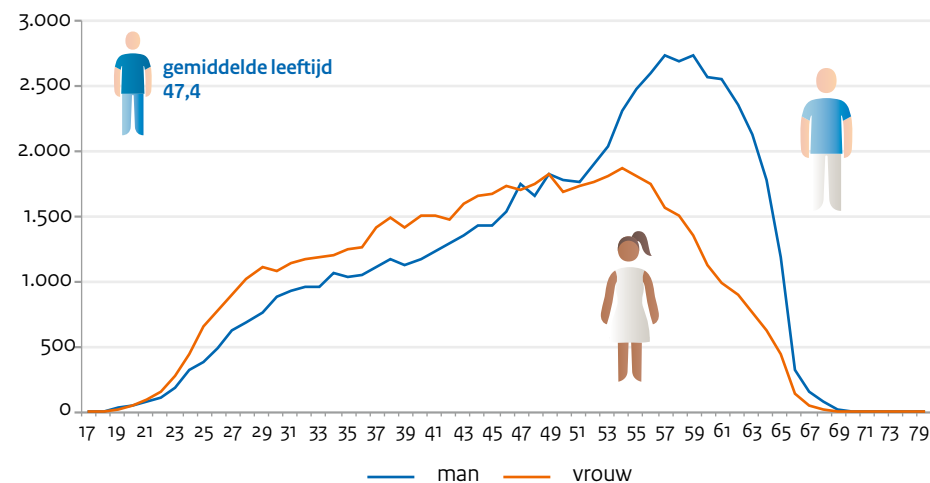
\* De cijfers zijn gebaseerd op de organisatorische indeling van de ministeries op de desbetreffende peildatum. De banen onder Binnenwerk zijn verdeeld over de ministeries waar de personen zijn gedetacheerd (Programma Binnenwerk is in december 2016 opgericht). De cijfers zijn exclusief inleenverbanden, omdat deze pas vanaf 2018 volledig worden geregistreerd.

Bron: UWV, Binnenwerk.

## 2.3.4 Gender

Van het totale personeelsbestand bij het Rijk in 2018 is 47% vrouw. Rijksmedewerkers vanaf 50 jaar zijn beduidend vaker man dan vrouw. De instroom van vrouwen ligt hoger dan de instroom van mannen. Bij het Rijk werken dus relatief veel oudere mannen die de komende jaren zullen uitstromen. De verwachting is dan ook dat zowel het aantal als aandeel vrouwen de komende jaren sterk toenemen. Het aandeel vrouwen blijft nog wel achter in de hogere salarisschalen, met name de schalen 14 tot en met 16 (32%) en 17 en hoger (29%). Ook in de lagere salarisschalen (1 tot en met 4) zijn vrouwen ondervertegenwoordigd (42%).

**Figuur 11 Man-vrouwverdeling rijksmedewerkers naar leeftijd**



Bron: P-Direkt.

## 2.4 Bij het Rijk staat de mens centraal

Het uitgangspunt bij het Rijk dat de mens centraal staat is verwerkt in afspraken in de nieuwe cao. Door medewerkers in zware functies extra instrumenten aan te bieden kunnen zij hun eigen carrière beter ter hand nemen. Ook kunnen medewerkers bij P-Direkt en bij departementen terecht voor vragen over P&O. De mogelijkheden om werk en privé te combineren zijn verbeterd, onder meer door een verruiming van het betaald ouderschapsverlof en door de introductie van het individuele keuzebudget en een verlofspaarregeling.

### 2.4.1 Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie

Voor de implementatie van de “Wet normalisering rechtspositie ambtenaren” bij de sector Rijk is een belangrijke stap gezet in het maken van inhoudelijke afspraken over arbeidsvoorwaarden met de vakbonden via de nieuwe cao Rijk. Deze afspraken hebben onder meer betrekking op de inrichting van het overleglandschap, de omgang met individuele geschillen en de wijze waarop de ongeveer vijftig rijksbrede rechtspositionele regelingen worden omgevormd tot de eerste privaatrechtelijke cao voor het Rijk. De werkzaamheden daarvoor zijn voor een belangrijk deel in 2018 uitgevoerd. Daarnaast is via een aanbestedingstraject een opleidingsaanbod beschikbaar gekomen voor de P&O-medewerkers.

In de nieuwe cao voor de sector Rijk is een loonstijging opgenomen van 7% over 2,5 jaar. Daarnaast zijn afspraken gemaakt over onder andere hervorming van roosters, modern personeelsbeleid en de introductie van een individueel keuzebudget en verlofspaarregeling.

### 2.4.2 Beloning

Voor het verstrekken van bijzondere beloningen aan rijksambtenaren is het ‘Beleidskader Extra Belonen’ van toepassing. Een extra beloning kan bestaan uit het toekennen van een eenmalige of periodieke toeslag of een verhoging van het vaste salaris. Arbeidsmarktoverwegingen, bijzondere prestaties of bijzondere functiekenmerken kunnen reden zijn om ambtenaren een toeslag te geven. Toekenning van toeslagen gebeurde in 2018 voor 70,9% van de gevallen op grond van bijzondere prestaties, voor 3,3% op basis van bijzondere kenmerken, voor 4,1% op basis van arbeidsmarktoverwegingen en voor 21,7% op basis van overige overwegingen. Het totaal aan eenmalige toeslagen schommelt licht door de tijd heen en ligt in 2018 iets lager dan een jaar eerder.

Het totaal aan periodieke toeslagen in 2018 is gestegen ten opzichte van een jaar eerder. Het aantal eenmalige toeslagen ligt onder de norm van maximaal 25% van de medewerkers in een schaalcategorie.

**Tabel 11 Bijzondere beloningen naar toeslag in fte's en euro's**

Aantal toekenningen bijzondere beloning	2014	2015	2016	2017	2018
Aantal personen met een eenmalige toeslag	€ 12.591	€ 13.867	€ 13.198	€ 13.789	€ 13.591
Aantal personen met een periodieke toeslag	€ 2.716	€ 2.545	€ 2.978	€ 2.309	€ 2.792
<b>Totaal personen bijzondere beloning*</b>	<b>€ 15.007</b>	<b>€ 15.807</b>	<b>€ 15.762</b>	<b>€ 15.783</b>	<b>€ 16.029</b>
Totaalbedrag bijzondere beloning (x €1.000)	€ 28.959	€ 28.588	€ 31.453	€ 29.038	€ 33.539
Gemiddeld bedrag per beloonde medewerker	€ 1.930	€ 1.808	€ 1.995	€ 1.842	€ 2.092
Gemiddeld bedrag per arbeidsjaar	€ 265	€ 261	€ 287	€ 266	€ 306

\*Door samenloop kan het totaal minder zijn dan de som der delen.

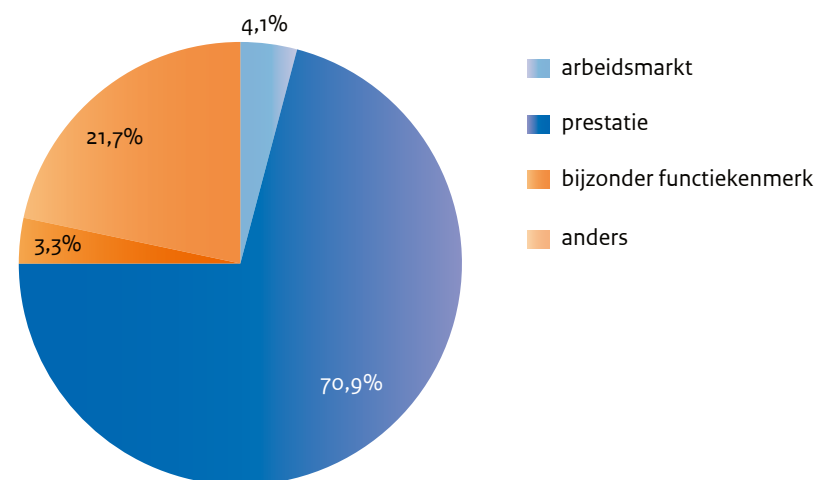
Bron: P-Direkt.

**Tabel 12** Bijzondere beloningen naar toeslag per schaalcategorie in procenten

Schaal	% aantal eenmalige toeslag	% aantal periodieke toeslag	% aantal meer dan één periodiek	% aantal verhoging naast hogere schaal
Schaal 01-05	8,5%	1,5%	0,5%	0,6%
Schaal 06-10	9,0%	1,8%	0,9%	1,4%
Schaal 11-14	13,2%	2,2%	1,5%	2,1%
Schaal 15-19	10,6%	10,0%	0,4%	3,9%
<b>Totaal</b>	<b>10,5%</b>	<b>2,2%</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,6%</b>

Bron: P-Direkt.

**Figuur 12** Reden toekenning toeslag 2018 in percentage van het totaal



Bron: P-Direkt.

### 2.4.3 Partiële Arbeidsparticipatie Senioren

De regeling ‘Partiële Arbeidsparticipatie Senioren’ bood werknemers vanaf 57 jaar de mogelijkheid om wekelijks 15,8% minder te werken dan voorheen. Dit gebeurde tegen inlevering van de leeftijdsverlofdagen, compensatieverlof en een percentage van het salaris. Door de formele arbeidsduur gelijk te houden, vond de pensioenopbouw tot nu toe plaats over het oude salaris. Fiscaal was dit mogelijk, omdat de periode tot aan de pensioenleeftijd minder dan tien jaar bedroeg.

In verband met de verhoogde pensioenleeftijd naar 68 jaar is de regeling met ingang van 2018 aangepast. Bij deelname vanaf 57 jaar telt het ingehouden salaris gedurende de gehele periode niet mee voor de pensioenopbouw. Bij deelname vanaf 58 jaar telt het ingehouden salaris wel mee voor de pensioenopbouw.

**Tabel 13** Gebruik PAS-regeling in procenten

Sector Rijk	2014	2015	2016	2017	2018
Percentage PAS	50%	51%	51%	53%	50%

Bron: P-Direkt.

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

Het Rijk vergroot haar effectiviteit door nadrukkelijk te sturen op een flexibele inzet van zijn personele capaciteit. Er blijft variëteit in de vorm waarin mensen bij het Rijk werkzaamheden verrichten: tijdelijke (meerjarige) aanstellingen, vaste aanstellingen en externe inhuur. Van vaste medewerkers verwachten we dat zij bereid en in staat zijn om mee te bewegen met veranderende vragen en behoeften.



De kern van vaste medewerkers binnen het Rijk wordt aangevuld met een flexibele schil. Deze bestaat uit medewerkers met een tijdelijk contract en externe inhuur.

### 2.5.1 Type contracten

In 2018 werken bij het Rijk 109.373 medewerkers in de vaste kern (90,1%). Daarnaast hebben 12.018 medewerkers een tijdelijke aanstelling (9,9%). De afgelopen jaren is de variëteit in het type contracten gericht vergroot, waardoor het aantal tijdelijke aanstellingen is gestegen van 5,4% in 2014 naar 9,9% in 2018. Dit is ook terug te zien in de vacatureontwikkeling in 2018, waarbij ongeveer 23% van het werkaanbod werd aangeboden met een tijdelijke aanstelling. Meer dan 75% van de in 2018 gepubliceerde vacatures stond open met het aanbod voor een vaste aanstelling.

**Tabel 14 Verhouding vast en tijdelijk personeel**

	2014	2015	2016	2017	2018
Vast	94,6%	94,5%	93,1%	91,9%	90,1%
Tijdelijk	5,4%	5,5%	6,9%	8,1%	9,9%

Bron: P-Direkt.

### 2.5.2 Externe inhuur

De totale uitgaven voor externe inhuur over het jaar 2018 bedroegen €1,4 miljard. Ten opzichte van het jaar 2017 (€ 1,3 miljard) zijn de uitgaven voor externe inhuur met €117 miljoen gestegen. De grootste stijging in 2018 ten opzichte van 2017 zit bij JenV (€57,7 mln.) en DEF (€38,0 mln.). De grootste dalingen zijn zichtbaar bij lenW (€-25,6 mln.) en OCW (€-9,4 mln.). De ministeries lichten de uitgaven aan externe inhuur toe in hun eigen departementale jaarverslagen.

De Roemernorm (richtlijn 10% uitgaven aan externe inhuur ten opzichte van totale personele uitgaven) wordt overschreden bij EZK+LNV (19,9%), OCW (19,7%), BZK (17,5%), lenW (16,1%) en JenV (13,1%). Van deze departementen zien OCW, BZK en lenW wel een daling van dit percentage in 2018 ten opzichte van 2017. VWS blijft in tegenstelling tot over 2017, met 9,9% binnen de norm. Bijlage 4 bevat een detailoverzicht van de percentages per ministerie. Rijksbreed maken de uitgaven externe inhuur in 2018 10,7% uit van de totale personele uitgaven. Over 2017 was dit 10,4%.

Uitvoering vormt wederom de grootste inhuurcategorie (54%), gevolgd door IT-gerelateerde uitgaven (advisering opdrachtgevers automatisering, 38%).

In de departementale jaarverslagen over 2018 hebben de ministeries gerapporteerd hoe vaak en waarom het maximumuurtarief is overschreden. Dit aantal is fors gedaald ten opzichte van 2017. In bijlage 4 is per ministerie ook het aantal gerapporteerde overschrijdingen van het maximumuurtarief vermeld.

**Tabel 15 Uitgaven externe inhuur in euro's (x 1.000)**

	2014	2015	2016	2017	2018
Beleid	69.705	70.771	66.163	59.593	74.993
Beleidsondersteuning	393.662	388.006	466.457	516.246	573.734
Uitvoering	642.676	649.949	754.067	711.681	755.665
<b>Totale uitgaven</b>	<b>1.106.043</b>	<b>1.108.726</b>	<b>1.286.687</b>	<b>1.287.520</b>	<b>1.404.392</b>

Bron: Bijlagen bij departementale jaarverslagen.

**Tabel 16 Aandeel categorieën externe inhuur in procenten**

	2014	2015	2016	2017	2018
Beleid	6%	6%	5%	5%	5%
Beleidsondersteuning	36%	35%	36%	40%	41%
Uitvoering	58%	59%	59%	55%	54%

Bron: Bijlagen bij departementale jaarverslagen.

### 2.5.3 Uitzendkrachten

In het vierde kwartaal van 2018 werken 5.805 uitzendkrachten binnen de rijksoverheid. Een belangrijk deel van deze uitzendkrachten werkt in deeltijd. In 2016 en 2017 is het aantal uitzendkrachten gedaald. In 2016 waren er 6.134 uitzendkrachten, in 2017 waren dat er 5.840. In 2018 is het aantal uitzendkrachten ongeveer gelijk gebleven. Op nagenoeg alle raamovereenkomsten binnen de rijksoverheid is de uitzend-cao van brancheorganisatie Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) van toepassing. Hierin wordt gewerkt met de fases A, B en C:

Fase A: Vaak zijn de bijzondere bepalingen van de uitzendovereenkomst van toepassing, onder andere over het einde van deze uitzendovereenkomst.

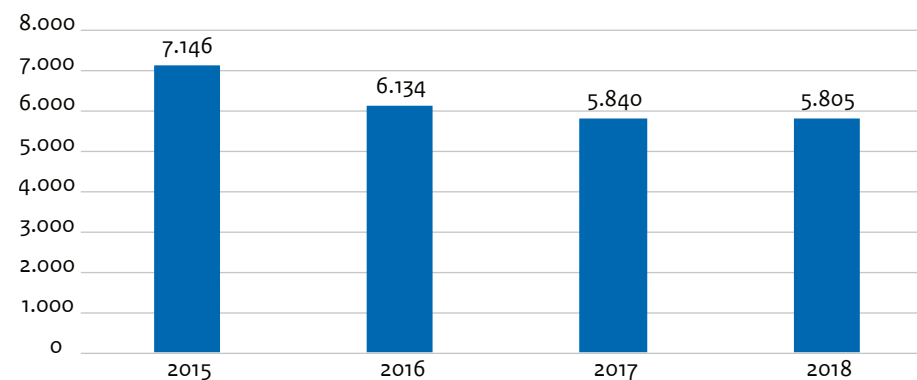
Fase B: De uitzendkracht heeft een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd en de ketenregeling zoals vastgelegd in de ABU- en/of Nederlandse Bond voor Bemiddelings- en Uitzendondernemingen (NBBU)-cao is van kracht wat betreft de totstandkoming van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

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

**Tabel 17 Uitzendkrachten werkzaam in Q4 2018**

Ministerie	Fase A	Fase B	Fase C	Totaal
AZ	1	0	0	1
BZ	87	50	9	146
BZK	231	53	9	293
EZK/LNV	510	132	7	649
Financiën	1481	546	57	2.084
IenW	152	91	19	262
JenV	885	464	29	1.378
OCW	337	43	1	381
SZW	108	10	0	118
VWS	166	36	2	204
HCvS	25	3	1	29
Rechtspraak	167	92	1	260
<b>Totaal (in personen)</b>	<b>4.150</b>	<b>1.520</b>	<b>135</b>	<b>5.805</b>

Bron: Inventarisatie.

**Figuur 13 Uitzendkrachten werkzaam in Q4 per jaar**

Bron: Inventarisatie.

## 2.6 Werknemers bij het Rijk ontwikkelen zich permanent

Permanente ontwikkeling is belangrijk voor het huidige en toekomstige functioneren van de rijksoverheid en de rijksmedewerkers. 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 haar positie als aantrekkelijke werkgever.

### 2.6.1 Leren en ontwikkelen

Het verder professionaliseren van de leer- en ontwikkelinfrastructuur bij het Rijk is één van de aandachtspunten in het verslagjaar. Er is een bijdrage geleverd aan de online community voor leer- en ontwikkelprofessionals door de samenwerking te versterken. Voor rijksmedewerkers is de leer- en ontwikkelinformatie op rijksniveau beoordeeld op vindbaarheid, gebruiksvriendelijkheid en volledigheid.

Aan leren op het werk, ook wel informeel leren genoemd, is veel aandacht besteed. Begin 2018 zijn met subsidie van de Stichting Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds twee publicaties verschenen over leren op de werkvloer en borging van kennis: '[Leergroepen bij de rijksoverheid: Vijf vuistregels](#)' en '[10x kennis benutten](#)'.

Naast informeel leren zijn er uiteraard ook formele trainingen en opleidingen. De investeringen hiervoor bedragen (op enkele uitzonderingen na) rond de € 1.500 per medewerker per arbeidsjaar.

Tabel 18 Bedrag aan scholing en opleiding per arbeidsjaar in euro's

	2014	2015	2016	2017	2018
AZ	1.677	1.693	1.454	1.610	1.888
BZ	1.681	2.092	2.261	2.310	2.708
BZK	1.210	1.175	1.265	1.450	1.407
EZ – EZK/LNV	1.574	1.267	1.166	1.311	1.321
Financiën	1.784	1.611	1.872	1.654	1.734
IenM - IenW	1.234	1.357	1.358	1.331	1.104
OCW	1.565	1.851	1.765	1.531	1.592
SZW	1.913	2.113	2.308	2.282	2.161
VenJ - JenV	1.175	1.138	1.161	1.278	1.624
VWS	1.462	1.366	1.447	1.180	1.351
Rechtspraak <sup>6</sup>					
<b>Gemiddeld</b>	<b>1.466</b>	<b>1.412</b>	<b>1.505</b>	<b>1.472</b>	<b>1.576</b>

Bron: Inventarisatie.

6 Cijfers zijn niet beschikbaar.

## 2.7 Bij het Rijk staat de werkbeleving voorop

Het Rijk schenkt veel aandacht aan de werkbeleving van medewerkers. Het gaat hierbij om cultuur, werkomgeving, veiligheid en gezondheid. Belangrijk voor een positieve werkbeleving is een open cultuur waarin medewerkers onderling maar ook managers en medewerkers elkaar aanspreken en waar iedereen toegang heeft tot relevante informatie en inzichten.

De werkbeleving en mate van werktevredenheid van medewerkers wordt binnen het Rijk op diverse manieren gemeten, onder meer via departementale medewerker(tevredenheid)onderzoeken. In de resultaten van het rijksbrede personeels- en mobiliteitsonderzoek laat het werkplezier van rijksmedewerkers een stijgende lijn zien over de afgelopen jaren, qua tevredenheid over zowel de baan als de organisatie. Het personeels- en mobiliteitsonderzoek wordt tweejaarlijks uitgevoerd. De meting over 2018 vindt plaats in het eerste kwartaal van 2019. De meest recente cijfers komen daardoor uit 2016. In 2016 was 84% van de medewerkers bij het Rijk (zeer) tevreden over hun baan en 66% (zeer) tevreden over de organisatie.

### 2.7.1 Gezond werken

De focus bij gezond werken ligt op preventie, het goed begeleiden van ziekteverzuim en op het bevorderen van vitaliteit. Alle departementen laten in 2018 een stijging van het ziekteverzuim zien. Het ziekteverzuim bij het Rijk is al een aantal jaren hoog. Het beeld per departement is divers. Een generieke verklarende factor is de opbouw van het personeelsbestand van het Rijk. Deze wijkt wat betreft leeftijd en geslacht af van de gemiddelde samenstelling van de werkende beroepsbevolking van Nederland. Bij het Rijk werken relatief veel ouderen en vrouwen. Dit zijn groepen medewerkers waarbij het verzuim relatief gezien vaak hoger ligt.

Ook is er een relatie tussen schaalniveau en de mate van het ziekteverzuim. Hoe lager de schaal, hoe hoger het ziekteverzuim. Binnen de sector Rijk komen lagere loon-schalen relatief veel voor. Aanvullende analyses laten het volgende beeld zien:

- Het zijn vooral de medewerkers in de functiefamilies bedrijfsvoering, uitvoering en (in mindere mate) toezicht waar het ziekteverzuim uitstijgt boven het gemiddelde bij grote organisaties. Het relatief hoge verzuim bij DJI, de Raad voor de Kinderbescherming en de Belastingdienst stuwt het verzuimgemiddelde sterk omhoog. Deze drie diensten vertegenwoordigen 40% van alle werknemers bij het Rijk en meer dan 50% van de werknemers bij uitvoeringsorganisaties.
- Ruim 40% van het ziekteverzuim bij de sector Rijk wordt veroorzaakt door griep en verkoudheid. Op nummer twee staan klachten aan het bewegingsapparaat. Als we inzoomen op het deel arbeidsgerelateerd verzuim – dat is 20% van het totale verzuim – dan valt op dat 68% van het werkgerelateerd verzuim wordt veroorzaakt door psychosociale arbeidsbelasting (bijvoorbeeld werkdruk, conflicten, ongewenst gedrag). (Bron: NEA 2018)
- De organisatie van het werk is een belangrijke factor: medewerkers die weinig autonomie ervaren in het werk, het werk moeilijk vinden (veel aandacht en concentratie) of de taakeisen laag, fysiek belastend werk doen of te maken hebben gehad met grote reorganisaties, verzuimen vaker. Daarnaast zijn conflicten op de werkvloer en gebrek aan steun van de leidinggevende factoren die leiden tot een bovengemiddeld ziekteverzuim. (Bron: NEA 2018)
- Het kwalitatief onderzoek onder bedrijfsartsen laat zien dat het in hun ogen vaak gaat om een mix van functioneringsvraagstukken en medische problemen. Ook is er een gebrek aan herplaatsingsmogelijkheden waardoor re-integratie wordt bemoeilijkt.

De analyses maken het gericht inzetten van interventies mogelijk. Departementen zijn op de hoogte van de analyses en bepalen mede op basis daarvan het eigen verzuimbeleid. Het Strategisch Personeelsbeleid 2025 vraagt rijksbreed aandacht voor het anders organiseren van het werk, het voorkomen van conflicten, Psychosociale Arbeidsbelasting en meer steun voor en door leidinggevendenden.

**Tabel 19 Ziekteverzuim in percentages**

Ministerie	2014	2015	2016	2017	2018
AZ	3,7%	3,7%	4,3%	4,1%	4,2%
BZ	3,2%	3,2%	3,3%	3,5%	3,7%
BZK	4,8%	4,7%	5,0%	5,3%	5,9%
EZ - EZK/LNV	4,0%	4,1%	4,1%	4,2%	4,6%
Financiën	5,3%	5,9%	6,0%	5,9%	6,3%
IenM - IenW	4,3%	4,4%	4,4%	4,5%	4,7%
OCW	4,3%	4,3%	4,6%	5,1%	5,4%
SZW	4,3%	4,7%	5,4%	5,5%	6,1%
VenJ - JenV (excl. Rechtspraak)	5,9%	5,9%	6,0%	6,3%	6,5%
VWS	4,1%	4,3%	4,7%	4,3%	4,6%
Rechtspraak	4,6%	4,8%	5,1%	5,0%	5,5%
<b>Totaal</b>	<b>5,0%</b>	<b>5,2%</b>	<b>5,4%</b>	<b>5,4%</b>	<b>5,7%</b>

Bron: P-Direkt.

## 2.8 Leidinggevendenden bij het Rijk werken aan de ontwikkeling van organisatie en medewerkers

Leidinggevendenden bij het Rijk hebben een coachende rol. Dit uit zich in een dienende stijl van leidinggeven. We vragen van leidinggevendenden dat zij richting en ruimte geven aan medewerkers. Leidinggevendenden zijn een essentiële schakel in de ontwikkeling van medewerkers en hebben daarom een belangrijke rol bij de in-, door- en uitstroom van medewerkers.

In het opleidingsaanbod van leidinggevendenden wordt aan hun rol in de ontwikkeling van medewerkers veel aandacht gegeven. Zo is in 2018 een opleidingsprogramma voor beginnend leidinggevendenden verder doorontwikkeld en hebben meerdere groepen dit programma gevolgd. Hier wordt onder andere aandacht besteed aan het voeren van 'het goede gesprek' tussen leidinggevendende en medewerker.

### 2.8.1 Bureau Algemene Bestuursdienst

Bureau Algemene Bestuursdienst (ABD) verzorgt onder meer de werving, selectie en loopbaanbegeleiding van managers vanaf schaal 15. Per 2018 is de doelgroep van Bureau ABD uitgebreid, waardoor het Bureau nu alle managers vanaf schaal 15 en hoger bedient. In het verslagjaar bestond deze groep uit 1.302 managers.

Bureau ABD begeleidt jaarlijks een groot aantal wervings- en selectieprocedures. Dit leidde tot 133 nieuwe benoemingen van ABD-topmanagers of leden van de topmanagementgroep (ABD-TMG). 16% van de benoemde personen kwam van buiten het Rijk; 32% betrof doorstroom van andere functies binnen het Rijk naar een functie als ABD-topmanager of ABD-TMG'er.

Ook in 2018 is gestuurd op het 3-5-7-loopbaanbeleid voor ABD-managers. Minder dan 9% van de ABD-topmanagers of ABD-TMG'ers zit langer dan zeven jaar op de huidige functie. In 2017 was dit ongeveer 11%. Mede dankzij de doorstroom in managementfuncties vervult de ambtelijke top een belangrijke voorbeeldrol in het streven naar meer mobiliteit en een flexibele inzet van personeel binnen de rijksdienst.

### Gevarieerd personeelsbestand Algemene Bestuursdienst

De rijksoverheid streeft naar meer vrouwen op topfuncties in de rijksdienst. Bureau ABD schuift bij vacatures actief het vrouwelijk talent naar voren, zodat dit talent eerder onder de aandacht komt. Het aandeel vrouwen dat een managementfunctie bekleedt in de top van de rijksdienst groeit mede daardoor gestaag en was in 2018 36%. Voor de gehele ABD was eind 2018 38% van de managers op schaal 15 en hoger vrouw. Zie ook bijlage 4.

**Tabel 20 Aandeel vrouwelijke TMG + ABD-topmanagers in procenten**

	2014	2015	2016	2017	2018
Aandeel	30%	31%	33%	34%	36%

Bron: BABD.

### Leer- en ontwikkelaanbod Bureau ABD

Bureau ABD zorgt voor een gericht ontwikkelaanbod op het gebied van leiderschaps- en talentontwikkeling voor ambtenaren in de top van het Rijk. Omdat in 2018 de ABD-doelgroep is uitgebreid met managers op schaal 15 heeft Bureau ABD-onderzoek gedaan naar de leerbehoeften van deze groep. Ook is een start gemaakt met het aanbieden van masterclasses aan hen. Daarnaast is het aanbod voor de oorspronkelijke doelgroep verder ontwikkeld en uitgebreid.

Ook afgelopen jaar is gewerkt aan het vergroten van de ICT-kennis van managers. Veel ABD'ers hebben inmiddels de ICT-modules en -verdiepingsessies bijgewoond.

## 2.8.2 Topformatie

Het ministerie van BZK houdt toezicht op de topstructuur en topfuncties. De ministeries kunnen de departementale topstructuur wijzigen binnen de grenzen van het kader Topstructuur en Topfuncties Rijk 2017 en het kader Functiegebouw Rijk. In november 2018 stelde de minister van BZK de Topformatie van de ministeries vast per 31 december 2017. De Topformatie bestaat uit de functies in de schalen 16 en hoger bij alle ministeries. In totaal betrof het 794 topfuncties. Het aantal topfuncties ontwikkelden zich de afgelopen vijf jaar als volgt:

**Tabel 21 Ontwikkeling aantal topfuncties 2013-2017**

2013*	2014*	2015*	2016*	2017 excl. tijd. functies en correcties eerdere jaren	2017 inclusief correcties en tijdelijke functies	2017 inclusief postennet, correcties en tijdelijke functies
787	772	766	784	794	832	926

\*In deze cijfers zijn inbegrepen PM-posten: functies waarvan het niveau nog niet definitief was bepaald.

Bron: P-Direkt.

Voor een zuivere vergelijking van de autonome groei moet 2017 worden vergeleken met het 'kale' cijfer (exclusief tijdelijke functies, correcties over eerdere jaren en het Postennet van BZ) van 2017. Dat levert een stijging op met tien functies (1,3%).

De lichte toename van het totale aantal topfuncties is het gevolg van:

- het toevoegen van het postennet (personeel werkzaam bij ambassades en consulaten) van het ministerie van Buitenlandse Zaken en een aantal andere functies bij het ministerie zelf;
- het in 2017 alsnog melden van eerder niet gemelde functies (o.a. BZ en BZK);
- het van toepassing geworden Kader Topstructuur en Topfuncties Rijk 2017, waarbij tijdelijke functies van 24 maanden of langer moeten worden vermeld op de departementale kaart. Er werden in 2017 in totaal twintig tijdelijke functies door de departementen aangemeld, waarvan veertien bij Rijkswaterstaat.

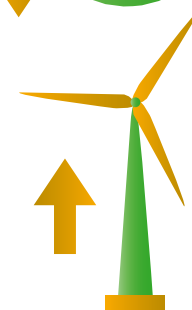


# Duurzaamheid in de bedrijfsvoering



Totaal energieverbruik

**- 3%**



Meer gebruik gemaakt van  
Nederlandse windenergie

**+ 14%**

**NETTO**

**↓**  
**12,5%**



**202.138 ton**

CO<sub>2</sub> uitstoot na compensatie  
gedaald



**€ 7,8 miljoen**

Opbrengsten rijksmarkt-  
plaats met 5,4% gestegen



Onder de duurzaamheid van de bedrijfsvoering verstaan we de integrale aanpak die het Rijk hanteert om zowel sociale aspecten als ecologie en economie te verbeteren. De sociale aspecten (resultaten van de participatiewet en de quotumregeling) zijn uitgewerkt in hoofdstuk 2. Dit hoofdstuk gaat vooral in op de ecologische en economische aspecten. Het verduurzamen van de bedrijfsvoering van het Rijk richt zich overigens niet alleen op verkleinen van de éigen voetafdruk. Het Rijk wil via haar bedrijfsvoering en inkoop ook andere overheden inspireren en helpen om te verduurzamen.

### 3.1 Een voorbeeldrol voor de rijksoverheid

Het kabinet heeft het verduurzamen van Nederland als belangrijke doelstelling. De rijksoverheid levert hier via de eigen bedrijfsvoering ook een bijdrage aan. Dit gebeurt door duurzame oplossingen toe te passen, maatschappelijk verantwoord in te kopen en bijvoorbeeld andere overheden te ondersteunen en te stimuleren om ook duurzaam aan de slag te gaan.

Dit betekent dus ook dat de rijksoverheid haar bedrijfsvoering en inkoop inzet ten behoeve van de uitvoering van het Klimaatakkoord. Het (ontwerp-)Klimaatakkoord is klaar en bevat afspraken waarmee Nederland in 2030 de uitstoot van CO<sub>2</sub> met ten minste 49% kan terugdringen. In het hoofdstuk 'Een voorbeeldrol voor de rijksoverheid' van het ontwerp-Klimaatakkoord zijn doelen en acties uitgewerkt. Deze jaarrapportage laat de nu al meetbare voortgang zien voor de doelen die reeds onderdeel zijn van de verduurzaming van de rijksbedrijfsvoering en inkoop. In de volgende jaarrapportages zal uitgebreid aandacht besteed worden aan de voortgang op de nieuwe doelen vanuit het klimaatakkoord. Highlights in 2018 waren:

- **Januari:** nieuwe overeenkomst CO<sub>2</sub>-compensatie vlieguren;
- **Maart:** start 25 projecten klimaatneutraal en circulair inkopen;
- **Juni:** lancering netwerk Social Return Rijk en de werkwijze Maatwerk voor mensen, gericht op het realiseren van banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- **Juni:** De voorbeeldrol van het Rijk werd opgenomen in de kabinetsreactie circulaire economie. In 2030 beheert het Rijk haar kantoren circulair en in 2023 zijn tien van de 31 rijksbrede inkoopcategorieën circulair;
- **Juli:** Start aanbesteding gericht op het verduurzamen van het gasverbruik (zie 3.3.1);
- **Juli:** Vaststelling rijksbrede doelstelling vanaf 2020 maximaal 35% restafval in de kantoren (zie 3.3.3);
- **September:** Ondertekening Green Citydeal EnergieRijk Den Haag voor het verduurzamen van circa twintig overheidskantoren in Den Haag (zie 3.3.2);
- **Oktober:** Tijdens de Dutch Agri Food Week lieten cateraars van het Rijk op meer dan 650 locaties zien hoe zij werken aan gezond, veilig en duurzaam voedsel;
- **Oktober:** Start aanbesteding uitrol tweeduizend laadpalen op rijkslocaties. Wereldwijd een van de grootste opdrachten voor laadpalen op eigen terrein (zie 3.3.4);
- **November:** Start Academie Internationale Sociale Voorwaarden (ISV), een reeks bijeenkomsten over het verbeteren van de arbeidsomstandigheden in de inkoopketen;
- **November:** Lancering MVIcriteria.nl, waarop overheidsinkopers voor circa 45 productgroepen inkoopcriteria op drie ambitieniveaus kunnen vinden (zie 3.3.6);
- **November:** De rijksoverheid organiseerde een circulaire markt met circa zeshonderd deelnemers, om overheidsinkopers en bedrijven te inspireren en met elkaar in contact te brengen;
- **December:** Het Rijk heeft een routekaart opgesteld voor het verduurzamen van alle rijkskantoren gericht op de klimaatdoelstellingen;
- **December:** Start aanbesteding Logistieke Hub, een transportknooppunt (zie 3.3.4);

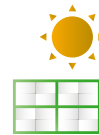
- **December:** De voorbeeldrol van het Rijk is opgenomen in het ontwerp-Klimaatakkoord. Zo moet het gasverbruik van het Rijk in 2030 met 30% zijn afgenomen en voor minimaal 50% afkomstig zijn van hernieuwbare bronnen. De elektriciteit die de rijksoverheid gebruikt is dan 100% hernieuwbaar. Ook halveert het Rijk de uitstoot van haar zakelijke mobiliteit.

## 3.2 Doelstellingen

Het Rijk werkt aan een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering die het evenwicht bewaart tussen ecologische, sociale en economische belangen. Een duurzame bedrijfsvoering beperkt negatieve gevolgen voor mens en milieu, genereert positieve impact en is een praktijkvoorbeeld van het duurzaamheidsbeleid van het kabinet. De inspanningen zijn met name gericht op de sectoren en productgroepen waar de meeste impact kan worden behaald.

In 2018 is een aantal doelen aangepast naar aanleiding van de kabinetsreactie circulaire economie en het ontwerp-Klimaatakkoord. In het overzicht op de volgende pagina is dit aangegeven met een korte duiding. De kabinetsreactie circulaire economie kondigde bovendien aan dat het Rijk voor 2025 en 2030 doelen zal formuleren voor CO<sub>2</sub>-reductie en grondstoffenbesparing in de eigen inkoopketen. In 2019 zal onderzoek worden uitgevoerd die de input vormt voor deze inkoopdoelstellingen.

De doelstellingen van het Rijk zijn:



### Energie en Klimaat

- Een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030 (ontwerp-Klimaatakkoord);
- In 2030 is het gasverbruik van het Rijk met 30% afgenomen en voor minimaal 50% afkomstig van hernieuwbare bronnen (ontwerp-Klimaatakkoord);
- In 2030 is de elektriciteit die door de Rijksoverheid wordt gebruikt 100% hernieuwbaar (ontwerp-Klimaatakkoord);
- CO<sub>2</sub>-compensatie voor gasverbruik en mobiliteit.



### Gebouwen<sup>7</sup>

- Gemiddeld 2% energiebesparing per jaar voor de rijksgebouwen. In 2020 moet een besparing van 25% ten opzichte van 2008 zijn gerealiseerd;
- In 2030 is het energieverbruik van het rijksvastgoed gehalveerd ten opzichte van 2008 (ontwerp-Klimaatakkoord);
- In 2023 beschikken kantoorgebouwen minimaal over energielabel C, de rijksoverheid streeft naar label B voor haar eigen kantoorgebouwen;
- In 2030 beschikt de gehele voorraad van het rijksvastgoed over gemiddeld energielabel A (ontwerp-Klimaatakkoord);
- In 2030 wordt de kantorenportefeuille circulair beheerd (ontwerp-Klimaatakkoord en kabinetsreactie circulaire economie).

<sup>7</sup> De rapportage over het energieverbruik en de -besparingsdoelen heeft betrekking op alle rijksgebouwen, exclusief de militaire complexen. De rapportage over de labels heeft betrekking op de rijkskantoren.



### Kantoorfaciliteiten en diensten

- In 2020 zijn zes bedrijfsvoeringcategorieën circulair ingericht;
- In 2023 zijn tien bedrijfsvoeringcategorieën circulair ingericht (ontwerp-Klimaatakkoord en kabinetsreactie circulaire economie);
- Van de totale hoeveelheid afval, exclusief papier en karton, is vanaf 2020 maximaal 35% restafval (ontwerp-Klimaatakkoord).



### Transport en vervoer

- De rijksoverheid heeft in 2030 de uitstoot van haar zakelijke mobiliteit gehalveerd (ontwerp-Klimaatakkoord);
- In 2020 bestaat minimaal 20% van het rijkswagenpark uit zero-emissieauto's en in 2028 is het wagenpark volledig zero emissie (ontwerp-Klimaatakkoord);
- Dienstauto's voldoen ten minste aan Euronorm 6 en hebben een lage uitstoot. Voor transportdiensten geldt minimaal Euronorm 5.



### ICT

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



### Mensen

- Banenafpraak Participatiewet: de rijksoverheid creëert 3.340 extra garantiebanen van 25,5 uur per week voor arbeidsbeperkten in de periode 2015-2023;
- Quotumregeling vanaf 2018: het Rijk moet vanaf januari 2018 aan de quotumregeling voldoen. In 2018 geldt voor elke individuele overheidswerkgever dat 1,93% van het personeelsbestand uit arbeidsbeperkten moet bestaan.



### Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)

- Toepassen social return bij alle passende aanbestedingen van werken en diensten met een loonsom van ten minste € 250.000,- (excl. btw) en een looptijd van ten minste zes maanden;
- Toepassen Internationale Sociale Voorwaarden bij aanbestedingen boven de Europese drempels in de risicovolle categorieën;
- Toepassen minimum milieueisen bij alle aanbestedingen in 45 milieu-relevante productgroepen;
- In 2020 worden bij 50% van de 45 milieurelevante productgroepen prestatiebelonende gunningscriteria of een hogere minimumeis dan het basisniveau toegepast;
- Bij alle aanbestedingen die lopen via het categoriemanagement wordt de gunning niet alleen op prijs en kwaliteit gebaseerd, maar ook op duurzaamheidsaspecten;
- Voorkomen van verspilling door mede in te kopen op basis van levensduurkosten en het toepassen van waardedrijvers;
- In 2020 is 10% van de inkoop circulair bij de relevante productgroepen.

## Het Programma Versnelling duurzame bedrijfsvoering en netwerk maatwerk voor mensen

Net als in 2017 ondersteunt het programma Versnelling duurzame bedrijfsvoering in 2018 de verduurzaming van het Rijk. Het programma richt zich op het opschalen en versnellen van duurzame initiatieven binnen de rijksbedrijfsvoering. Het interdepartementale programmteam (BZK, IenW, EZK) zorgt voor de verbinding tussen de beleidsdirecties van de verschillende departementen en de uitvoeringsorganisaties van het Rijk. Daarnaast ondersteunt het programmteam projecten inhoudelijk en financieel en stimuleert het team innovaties. Ook verbindt het programma collega's binnen de bedrijfsvoering met elkaar en zorgt het voor kennisuitwisseling via netwerkbijeenkomsten. Meer informatie is te vinden in het verslag van de *duurzame roadtrip* van oktober 2018.

In 2018 startte tevens het netwerk Maatwerk voor mensen. Dit netwerk vormt het hart van de nieuwe werkwijze Maatwerk voor mensen, waarmee HR en Inkoop Rijk



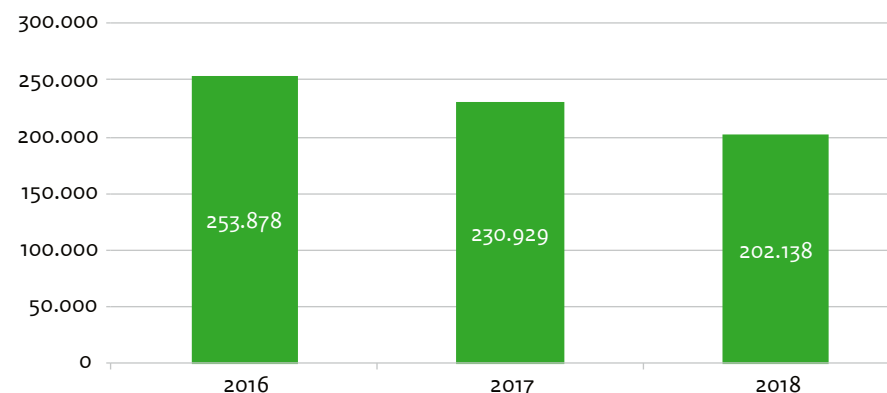
samenwerken met leveranciers om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan vast werk te helpen. Meer informatie is te vinden op [www.maatwerkvoormensen.nl](http://www.maatwerkvoormensen.nl).

## 3.3 Prestaties

### 3.3.1 Energie en klimaat

De rijksoverheid is op weg naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030. Dit houdt in dat alle activiteiten per saldo geen negatieve impact hebben op het klimaat. Het Rijk probeert de CO<sub>2</sub>-emissies zoveel mogelijk te beperken. De netto CO<sub>2</sub>-uitstoot van het Rijk in 2018 bedroeg 202.138 ton. Dit is een daling van 12,5% ten opzichte van 2017<sup>8</sup>. Dit is gerealiseerd door het energieverbruik te reduceren, over te schakelen op hernieuwbare energie en door de resterende emissies te compenseren.

Figuur 14 Netto CO<sub>2</sub>-uitstoot Rijk in tonnen



Bron: Inventarisatie.

<sup>8</sup> De uitstoot 2017 is gecorrigeerd ten opzichte van de JBR uit 2017.

Het elektriciteitsverbruik is vergroend door het inkopen van certificaten<sup>9</sup> van Nederlandse en Europese wind. In de nettoresultaten tellen we alleen de CO<sub>2</sub>-reductie van de Nederlandse certificaten mee. Voor de buitenlandse certificaten geldt namelijk dat het land van herkomst de CO<sub>2</sub>-reductie al meetelt. Op lange termijn stapt de rijksoverheid volledig over op Nederlandse hernieuwbare energie, zoveel mogelijk opgewekt op rijksgronden. Het kopen van certificaten heeft een (beperkt) positief effect op de investeringen in hernieuwbare energie. Door op rijksgronden zelf nieuwe opwekcapaciteit te initiëren, levert het Rijk een grotere bijdrage aan de hernieuwbare energiedoelstellingen. Ook voorkomt het Rijk dat het de markt verstoort door schaars aanbod op te kopen.

**Tabel 22 Oorsprong elektriciteit in percentages**

Bron	2014	2015	2016	2017	2018
NL wind	0%	5%	40%	43%	57%
EU wind	6%	9%	60%	57%	43%
EU waterkracht	94%	86%	0%	0%	0%

Bron: RVB.

De emissies van het gasverbruik en het zakelijk vliegverkeer worden gecompenseerd met Golden Standard VER-certificaten. Dit zijn certificaten die investeren in projecten waarbij naast CO<sub>2</sub>-impact ook sociale, economische en ecologische effecten worden bereikt.

<sup>9</sup> Dit zijn certificaten, ook wel Garanties van Oorsprong genoemd, die aantonen dat een hoeveelheid elektriciteit gelijk aan het verbruik duurzaam is opgewekt.

## Het African Cookstove-project

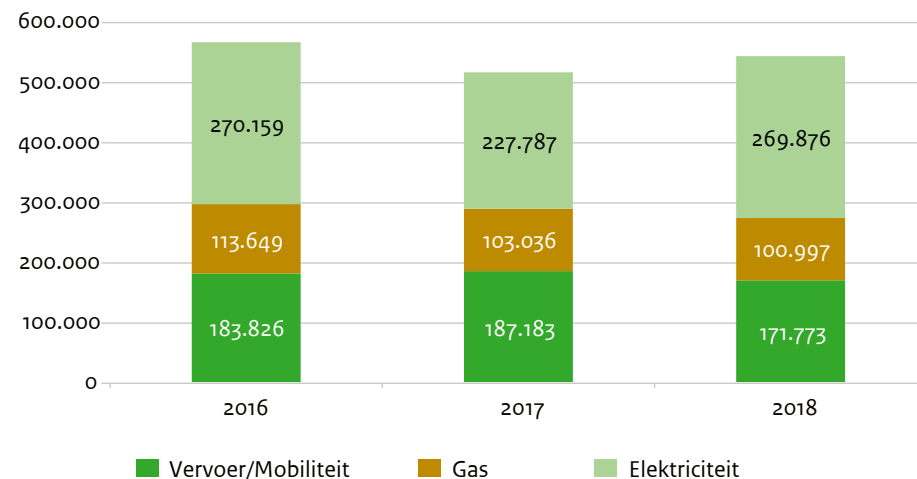
In 2018 is een nieuwe overeenkomst afgesloten voor het compenseren van de uitstoot van de vliegreizen. De overeenkomst financiert bijvoorbeeld het African Cookstove-project. Dit project stelt efficiënte kooktoestellen beschikbaar aan het armste deel van de Afrikaanse bevolking. De kooktoestellen hebben niet alleen een belangrijke klimaatimpact, het project raakt ook aan thema's zoals gezondheid en sociaaleconomische ontwikkeling.

## Bedrijfsvoering met impact: aanbesteding gas

In 2030 moet de helft van het gasverbruik van de rijksoverheid – circa 70 miljoen kubieke meter per jaar – duurzaam zijn. Dit gebeurt door middel van een aanbesteding voor de gasleveringen aan 1.030 gebouwen en faciliteiten van de Nederlandse staat. Om de markt niet te verstoren, zet het Rijk in op een geleidelijke overgang naar duurzame bronnen.

Ondanks een afname van het energieverbruik is de bruto CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2018 toegenomen met bijna 5% ten opzichte van 2017. De stijging van de bruto CO<sub>2</sub>-uitstoot is het gevolg van het feit dat de CO<sub>2</sub>-uitstoot van elektriciteit op het Nederlandse energienet per kWh in 2018 23,4% hoger is dan in 2017. Dit is veroorzaakt door het feit dat in 2018 bij de Nederlandse productie van elektriciteit meer stroom uit (bruin-)kolen en minder stroom uit aardgas is gehaald. Hoewel het Rijk haar elektriciteitsverbruik in 2018 met 4,0% reduceerde, leidde dit tot een toename van de CO<sub>2</sub>-uitstoot door elektriciteit.

**Figuur 15 Bruto CO<sub>2</sub>-uitstoot Rijk in tonnen <sup>10</sup>**



Bron: Inventarisatie.

<sup>10</sup> Een vergelijking van de totale uitstoot ten opzichte van eerdere jaren is mogelijk vanaf 2016 omdat de berekening in dat jaar is aangevuld met de gegevens van het openbaar vervoer en de vliegreizen.

### Werkwijze berekening CO<sub>2</sub>-uitstoot

We berekenen de volgende soorten emissie:

*Directe emissies:* emissies die direct worden uitgestoten door bronnen die het Rijk beheert. Denk aan de uitstoot van dienstvoertuigen of gasverbruik om gebouwen te verwarmen. Ook het zakelijk vervoer en de emissies van woon-werkverkeer met openbaar vervoer scharen we hieronder.

*Indirecte energie-emissies:* emissies die vrijkomen bij het opwekken van de elektriciteit en het gas dat de organisatie gebruikt.

Op dit moment is het nog niet mogelijk om de overige indirecte emissies volledig in kaart te brengen. Dit zijn emissies die vrijkomen bij activiteiten van andere partijen in de keten, zoals de productie van de ingekochte producten en diensten. Wel reduceert de rijksbedrijfsvoering emissies in de keten zoveel mogelijk, onder andere door maatschappelijk verantwoord inkopen (zie paragraaf 3.3.6).

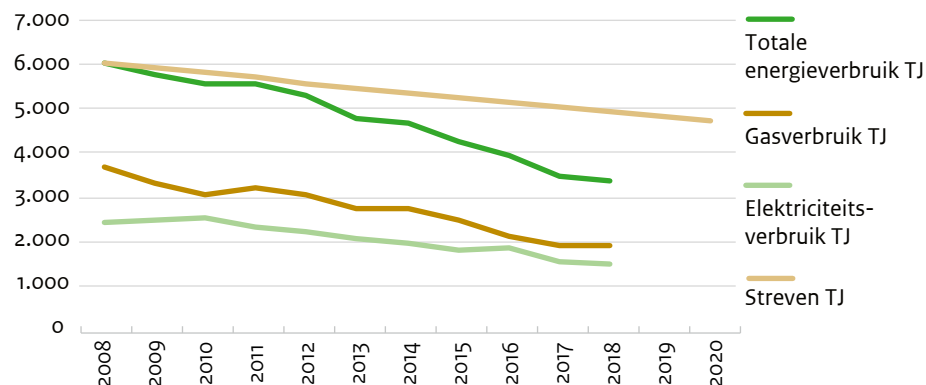
### 3.3.2 Gebouwen

De CO<sub>2</sub>-uitstoot van de rijksbedrijfsvoering hangt voor een belangrijk deel samen met het verbruik van elektriciteit en het verwarmen van de kantoorgebouwen. Dit energieverbruik wordt zoveel mogelijk beperkt. Voorbeelden van energiebesparende maatregelen zijn:

- Kantoren efficiënter gebruiken zodat er minder vierkante meters nodig zijn en kantoren afgestoten kunnen worden;
- Gebruikmaken van ledverlichting in kantoren;
- Optimaliseren van klimaatinstallaties;
- Gebruikmaken van hernieuwbare warmte (bijvoorbeeld via warmte-koude-opslaginstallaties in de bodem in combinatie met warmtepompen als bron);
- Verbeteren van de isolatie van rijksgebouwen.

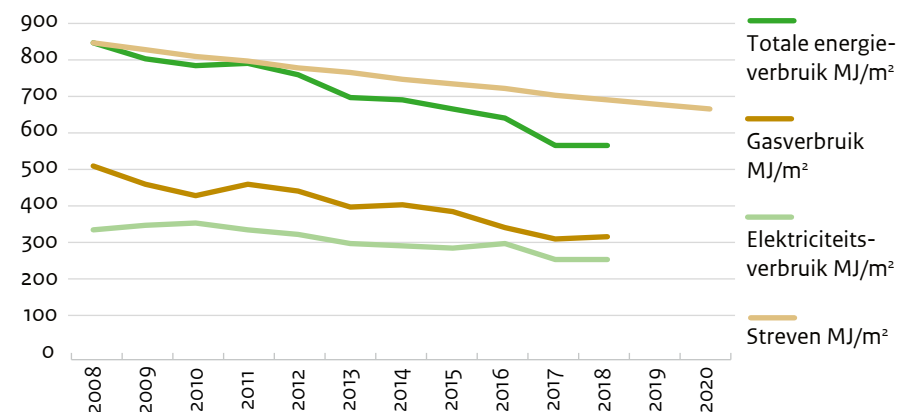
Het totaalverbruik (van elektriciteit en gas) is in 2018 met 3% gedaald ten opzichte van 2017. In vergelijking met 2008 is circa 44% energie bespaard; gemiddeld is dat 4,4% per jaar. Het energieverbruik per vierkante meter bruto vloeroppervlakte (BVO) voor 2018 is met 0,6% gestegen ten opzichte van 2017. Over de gehele periode 2008-2018 is per vierkante meter circa 33% energie bespaard in vergelijking met 2008; dit is gemiddeld 3,3% per jaar. Dit is meer dan het streven van 2% daling per jaar. Door een compactere kantoorhuisvesting en het afstoten van panden is de procentuele besparing op het totaalverbruik vanzelfsprekend hoger dan die op het energieverbruik per vierkante meter BVO.

**Figuur 16** Ontwikkeling totaal energieverbruik rijksgebouwen in terajoules



Bron: Inventarisatie.

**Figuur 17** Ontwikkeling energieverbruik per m<sup>2</sup> BVO in megajoules



Bron: Inventarisatie.

Twee methoden kunnen de energiezuinigheid van gebouwen bepalen: de Energie-Index (EI) en het Energielabel (A-G). De Energie-Index is een instrument dat de energieprestatie van een gebouw kan berekenen. De gemiddelde EI-waarde voor rijkskantoren ligt op 1,21. Dit is een verbetering ten opzichte van 2017, toen deze 1,42 bedroeg. Hierdoor is het gemiddelde energielabel van D naar C gegaan. Het Rijk verwacht de gestelde labeldoelen voor de rijkskantoren te halen: gemiddeld label B in 2023 en gemiddeld label A in 2030. Hiertoe zijn diverse acties in gang gezet. Dit betreft de ontwikkeling van routekaarten voor de verduurzaming van de vastgoedportefeuille, het uitvoeren van energiebesparende maatregelen en het aanvragen van nieuwe labels voor de gemuteerde gebouwvoorraad.

### Bedrijfsvoering met impact: Green Citydeal EnergieRijk Den Haag

De rijksoverheid ondertekende in september 2018 de Green Citydeal EnergieRijk Den Haag. Samen met de gemeente Den Haag en de provincie Zuid-Holland werkt het Rijk in dit kader aan een duurzame energievoorziening voor een groot aantal overheidskantoren in het centrumgebied van Den Haag. Deze gebouwen verbruiken samen bijna evenveel elektriciteit als 30.000 huishoudens en ongeveer evenveel warmte als 5.000 huishoudens. De gebouwen zijn nu nog aangewezen op centrale energievoorzieningen die vooral fossiele brandstoffen gebruiken. Volgens het ontwerp-Klimaatakkoord moet al het (rijks)vastgoed uiterlijk in 2050 over een klimaatneutrale energievoorziening beschikken. Gemeente Den Haag en het Rijksvastgoedbedrijf willen dat de overheidsgebouwen in het centrumgebied van Den Haag al vanaf 2040 klimaatneutraal zijn.

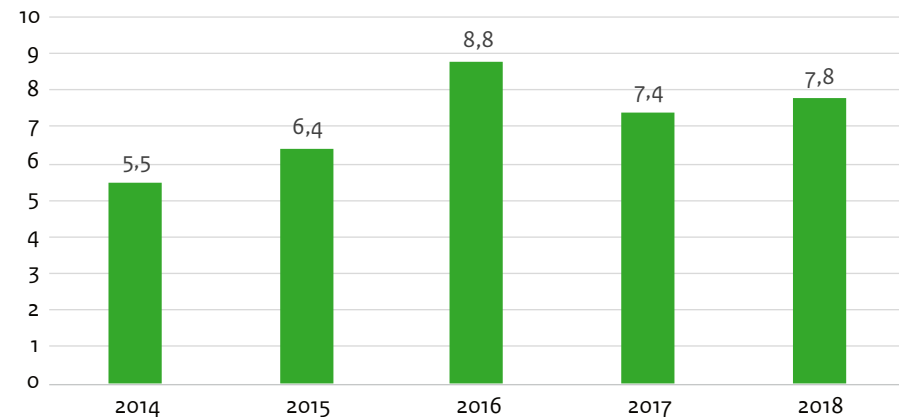
### 3.3.3 Kantoorfaciliteiten en diensten

De duurzaamheid van de rijksbedrijfsvoering wordt verder bepaald door het duurzame karakter van de faciliteiten en dienstverlening voor de rijksbedrijfsvoering. Zo is er steeds meer aandacht voor circulariteit; de doelstelling van het Rijk is dat in 2023 10 van de 31 inkoopcategorieën circulair zijn. Er lopen er circulaire projecten in de categorieën meubilair, bedrijfskleding, papier en drukwerk, ICT-hardware, afval en grondstoffenmanagement, catering en gebouwen.

Voor de categorie kantoorinrichting is een van de doelen om zo min mogelijk nieuw meubilair te kopen en zo veel mogelijk gebruik te maken van bestaand en refurbished (opgeknapt) meubilair. In 2018 is het contract voor circulair meubilair voor de Belastingdienst getekend. Met deze overeenkomst, de laatste in een reeks, is de hele rijksoverheid voorzien van circulaire contracten voor kantoormeubilair. Hierdoor zijn nieuwe functies ontstaan, zoals die van meubelmakelaar. Zij stimuleren een langere levensduur van bestaand meubilair en hergebruik van meubels. Om meer inzicht te krijgen en beter te kunnen sturen op circulariteit en CO<sub>2</sub>-besparing bij kantoor-

inrichting, is er een onderzoek gestart naar de impact hiervan. Dankzij de rijksmarktplaats voor kantoormeubilair werd in 2018 € 7,8 miljoen bespaard, doordat ministeries gebruikmaken van elkaars meubilair. Daarmee werd meer dan 378 ton CO<sub>2</sub> bespaard. Dit is een stijging van 17% ten opzichte van 2017.

Figuur 18 Besparingen door rijksmarktplaats in miljoenen euro's



Bron: Inventarisatie.

De categorie bedrijfskleding van het Rijk is een samenwerking gestart met de politie. Vanaf 2019 gaat de politie net als het Rijk alle gebruikte kleding - zoals uniformen en helmen - recyclen. Hiervóór werd jaarlijks zo'n 120.000 kilo afgedankte politiekleding verbrand. Voor het recycletraject zet de politie zo'n tien mensen in met een afstand tot de arbeidsmarkt. De politie sluit aan op de 'retourstroom' van het Rijk, waarin kleding van meerdere overheidsinstanties wordt verzameld en verwerkt.



### Bedrijfsvoering met impact: ICT-apparatuur krijgt een tweede leven

Vanwege dataveiligheid werd in het verleden overbodige ICT-apparatuur van de rijksoverheid vernietigd. Sinds 2016 is in pilots hard gewerkt om apparaten een tweede leven te geven. Sinds december 2017 zijn circa 17.000 apparaten verwerkt. Hiervan zijn circa 6.000 apparaten (laptops) verkocht aan een derde partij die samenwerkt met Stichting Leergeld. Hierdoor komen deze laptops beschikbaar voor schoolgaande kinderen van ouders met beperkte financiële middelen. De overige 11.000 apparaten konden niet meer worden hergebruikt en zijn door gecertificeerde bedrijven vernietigd en verwerkt tot grondstof voor nieuwe producten (granulaat). Deze bedrijven kunnen al hun verwerkte volumes aan de overheid verantwoorden en bieden het aan als grondstof voor nieuwe producten.

Vanaf 2018 geeft de rijksoverheid inzicht in de verhouding restafval ten opzichte van de totale hoeveelheid afval. Doel is dat in 2020 de hoeveelheid restafval maximaal 35% van de totale hoeveelheid afval, exclusief papier en karton, uitmaakt. In 2018 bedroeg dit percentage 62%. Een ander doel is het creëren van afvalstromen die geschikt zijn voor hergebruik. Daarmee wordt aangesloten op het circulaire economiebeleid van het kabinet.

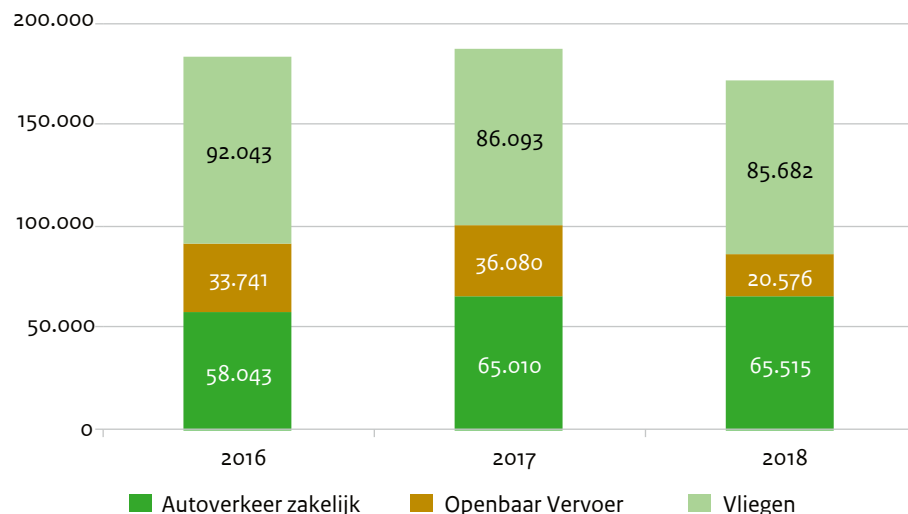
### De toekomst is circulair: 25 projecten klimaatneutraal en circulair inkopen

De rijksoverheid werkt samen met het bedrijfsleven en maatschappelijke partners aan een circulair Nederland in 2050. In de circulaire economie bestaat geen afval en worden grondstoffen steeds opnieuw gebruikt. Het kabinet wil een voorbeeldrol vervullen met de eigen inkoopkracht. De rijksoverheid investeerde in 2018 in 25 projecten die bijdragen aan een klimaatneutrale en circulaire economie. Zo werd onder andere geïnvesteerd in het verlagen van het energieverbruik en de CO<sub>2</sub>-uitstoot van Nederlandse ambassades, het beter benutten van afval- en grondstofstromen, het verduurzamen van ICT en CO<sub>2</sub>-reductie binnen de catering.

### 3.3.4 Transport en vervoer

Transport en vervoer stooten in 2018 171.773 ton (bruto) CO<sub>2</sub> uit. Dit is een afname van 8% ten opzichte van 2017. Ondanks dit positieve resultaat valt het op dat het aandeel elektrische voertuigen flink achterblijft bij de ambitie om in 2020 20% zogeheten 'zero-emissievoertuigen' te hebben. Eind 2018 beschikte de rijksoverheid over 255 zero-emissievoertuigen. Dat is 2% van het wagenpark. Een van de redenen voor het achterblijven is het lage aantal laadpalen op rijkslocaties. In 2018 is ingezet op het wegnemen van deze belemmering door het starten van de aanbesteding voor de uitrol van tweeduizend laadpalen. De verwachting is dat mede hierdoor het aandeel elektrische voertuigen de komende jaren kan stijgen. Meerdere rijksonderdelen zijn in 2018 aan de slag gegaan om de plaatsing van deze laadpalen te versnellen. DJI heeft bijvoorbeeld het plan gepresenteerd om vanaf 2020 alleen nog maar zero-emissievoertuigen aan te schaffen. Ook is via het klimaatakkoord de ambitie voor de rijksoverheid aangescherpt tot een volledig zero-emissiewagenpark in 2028.

**Figuur 19 CO<sub>2</sub>-uitstoot transport en vervoer Rijk in tonnen**



Bron: Inventarisatie.

De rijksoverheid draagt verder bij aan CO<sub>2</sub>-reductie door samen met de gemeente Den Haag de Logistieke Hub op te zetten. Dit is een distributiepunt aan de rand van de stad waar goederen worden aangevoerd, gebundeld en met emissievrij vervoer de stad in worden gebracht. Dit initiatief heeft een bijdrage ontvangen uit de klimaatontwikkeling 2018 voor klimaatneutraal en circulair inkopen. De aanbesteding is in december 2018 gepubliceerd. De Logistieke Hub kan ieder jaar leiden tot:

- 25 ton CO<sub>2</sub>-besparing, gelijk aan 175 keer vliegen van Amsterdam naar Parijs;
- 135 kg NOx-reductie, dit staat gelijk aan een colonne van 380 personenauto's die van Utrecht naar Moskou rijden én weer terug;
- 3,4 kg minder fijnstof uitstoot per jaar, wat gelijkstaat aan een vrachtwagen die 20.000 km rijdt;
- 90% minder afzonderlijke leveringen per dag.

### 3.3.5 ICT

Het Rijk heeft de ICT aanzienlijk verduurzaamd door de migratie van circa zestig lokale datacenters naar vier overheidsdatacenters (ODC's). In december 2017 waren al 41 rijksdatacenters gemigreerd naar een van deze vier overheidsdatacenters. Dit heeft geleid tot:

- minder gebouwen en minder apparatuur;
- een halvering van het energieverbruik van 235.000 MWh naar 128.000 MWh;
- de toepassing van de nieuwste datacenterconcepten: hergebruik van overtollige warmte, thermische koeling tot 26 graden en daarna actieve koeling met watergordijn;
- de toepassing van slimmere programmatuur (minder regels code, minder capaciteitsbeslag), hergebruik data (minder opslag), geconnecteerd (any place).

De Data Center Infrastructure Efficiency (DCiE) meet de energie-efficiëntie. DCiE kijkt naar de verhouding tussen het energieverbruik van de ICT-apparatuur en het totale energieverbruik van een datacenter, bijvoorbeeld koeling en verlichting. De vier overheidsdatacenters scoren beter dan de doelstelling van minimaal een DCiE-norm van 50% en beter dan in 2017. ODC Haaglanden scoort zelfs 15% hoger dan in 2017. De DCiE van Rijkswaterstaat en Dienst Justitiële Inrichtingen bleek achteraf over 2017 76% in plaats van de opgegeven 81% te zijn. In 2018 bedraagt deze DCiE 79%. Ook hier is de efficiëntie in 2018 dus verbeterd.

**Tabel 23** Uitstoot ODC's in procenten DCiE-waarde

ODC	DCiE-waarde in 2017	DCiE waarde in 2018
ODC RWS-DJI	76%	79%
ODC Belastingdienst	66%	71%
ODC Haaglanden	53%	68%
ODC Noord	80%	82%

Bron: Inventarisatie.

### 3.3.6 Maatschappelijk verantwoord inkopen

Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) heeft de belangstelling van de politiek, het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Het draagt bij aan de duurzame ambities van het kabinet en de rijksbedrijfsvoering. MVI ontwikkelt zich van een op inspanning naar een op impact gericht instrument. Zo zijn de kaders de afgelopen jaren gericht op het realiseren van impact op de voor het doel meest impactvolle productgroepen in plaats van het leveren van een beperkte inspanning bij zoveel mogelijk opdrachten. De rijksoverheid investeerde in 2018 bijvoorbeeld in 25 projecten die bijdragen aan de transitie naar een klimaatneutrale en circulaire economie.

Per 1 november 2018 zijn de landelijke criteria voor MVI beschikbaar via [mVICriteria.nl](http://mVICriteria.nl). Inkopers kunnen met deze tool voor circa 45 productgroepen eenvoudig inkoopcriteria selecteren. De tool geeft criteria op drie ambitieniveaus. Het RIVM berekende dit jaar dat het toepassen van MVI-criteria in 2016 en 2017 in acht productgroepen door alle overheden bijna 5 megaton CO<sub>2</sub> bespaart gedurende de looptijd van de contracten. Dat staat gelijk aan de jaarlijkse uitstoot van 600.000 huishoudens. Deze reductie werd voornamelijk gerealiseerd door de energie-inkoop van overheden. De rijksoverheid heeft toegezegd bij de relevante productgroepen altijd gebruik te maken van deze criteria.

In 2018 is het aangepaste inkoopkader voor Internationale Sociale Voorwaarden toegepast. In de nieuwe werkwijze is een risicoanalyse en due diligence verplicht voor tien risicovolle inkoopcategorieën, zoals ICT en bedrijfskleding. Deze werkwijze biedt inzicht in de risico's op arbeids- en mensenrechtenschendingen in de internationale keten en gaat uit van het samen met de leverancier verbeteren van de arbeidsomstandigheden gedurende de looptijd van het contract. Verder is afgelopen jaar het aangepaste inkoopkader voor social return ingegaan. In de nieuwe werkwijze kiezen inkopers per categorie een geschikte toepassingsvariant. Ook biedt deze werkwijze meer ruimte voor maatwerk.

#### Toepassing MVI

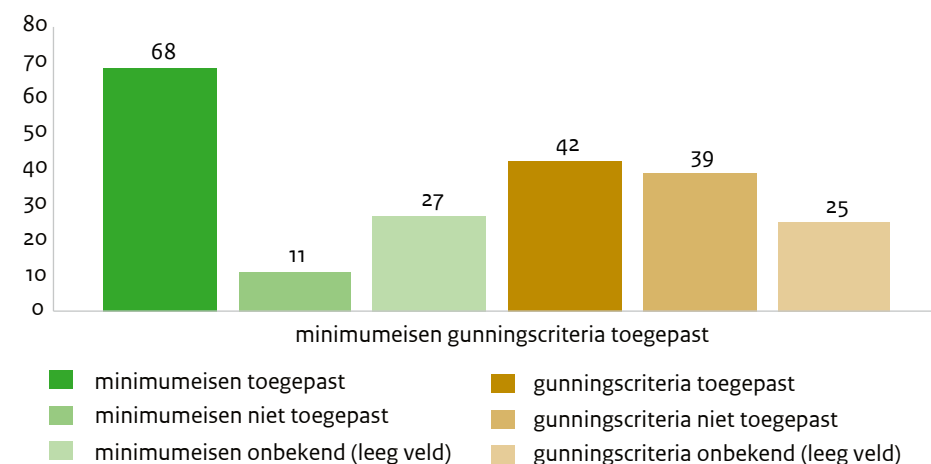
In de voorgaande paragrafen in dit hoofdstuk is inzicht geven in de mede via inkoop gerealiseerde effecten. In figuur 20 is aangegeven bij hoeveel aanbestedingen<sup>11</sup> de door het Rijk vastgestelde kaders zijn toegepast.

<sup>11</sup> De aanbestedingen van RWS voor de infrastructurele werken zijn hierin niet opgenomen. Dit geldt tevens voor defensie-aanbestedingen voor operationeel materieel.

### Milieuvriendelijk inkopen

Het Rijk heeft als doel om bij alle aanbestedingen in 45 milieurelevante productgroepen minimum milieueisen toe te passen. In 2018 vielen 106 van de 299 aanbestedingen in een relevante productgroep. Bij 64,5% van deze aanbestedingen zijn de minimumeisen toegepast en bij 39,6% van deze aanbestedingen was duurzaamheid opgenomen in de gunningscriteria.

**Figuur 20 Toepassing milieucriteria en gunningscriteria**

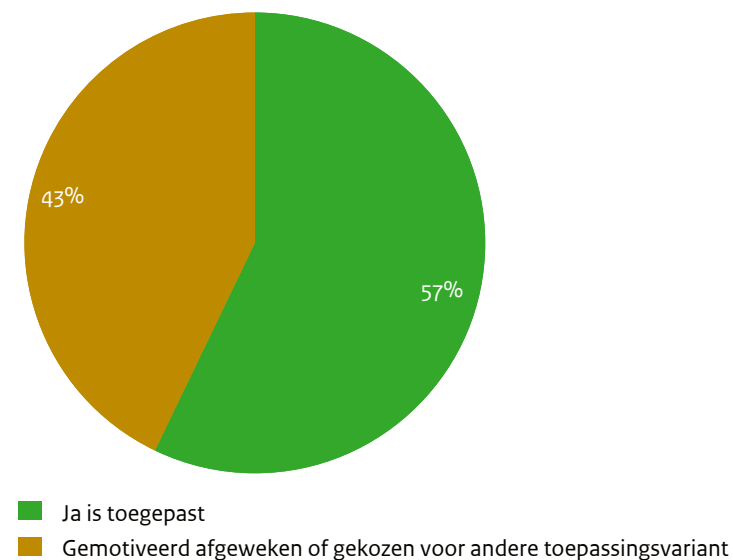


Bron: Inventarisatie.

### Social return

Het doel is social return toe te passen bij alle passende aanbestedingen van werken en diensten met een loonsom van ten minste € 250.000,- (excl. btw) en een looptijd van ten minste zes maanden. Bij 57 van de 299 aanbestedingen was het social return-kader van toepassing. Bij 57% van deze aanbestedingen is social return daadwerkelijk uitgevraagd via een contractbepaling gericht op een te realiseren percentage social return (streefpercentage is 5% van de loonsom). In 43% gevallen is gemotiveerd gekozen voor een andere toepassingsvariant of afgeweken. Het kader biedt ruimte om te kiezen voor een maatwerkoplossing of om af te wijken als er bijvoorbeeld geen geschikte kandidaten zijn voor de aard van het werk of als er sprake is van disproportionele inspanning en kosten.

**Figuur 21 Toepassen Social Return**



Bron: Inventarisatie.

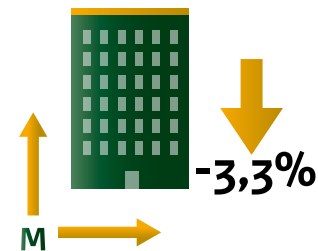
### *Internationale Sociale Voorwaarden*

De Internationale Sociale Voorwaarden (ISV) zijn bij 9 aanbestedingen die in een risicovolle productgroep vallen toegepast. Voor 6 andere aanbestedingen die ook in een risicovolle categorie vallen is de toepassing onbekend.

### **Bedrijfsvoering met impact: proeftuinen social return**

Het Rijk lanceerde de aanpak Maatwerk voor mensen en werkte samen met leveranciers aan 21 proeftuinen social return. In de proeftuinen zijn bijvoorbeeld jeugdgedetineerden ondersteund bij het behalen van een mbo-diploma, zijn ICT'ers met een uitkering geschoold en geholpen aan een baan als inkoopadviseur en zijn werk-leertrajecten financiële administratie gestart voor social return-kandidaten.

# Rijkshuisvesting en inkoop



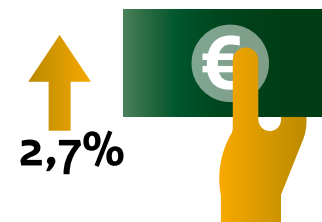
**2.744.465**

Totaal aantal bruto vierkante meters vloeroppervlakte kantoorruimte



**-3,5%**

Gebruiksvergoeding



**60,7%**

Percentage inkoopuitgaven bij het mkb



**95,1%**

Aantal betalingen in 30 dagen daalt met 0,7%

## 4.1 Huisvesting en faciliteiten

In deze paragraaf ligt de nadruk op de rijkskantoorhuisvesting en in mindere mate op de specialties<sup>12</sup> en het overige rijksvastgoed. De informatie is grotendeels afkomstig uit de jaarrapportage van het Rijksvastgoedbedrijf. Deze geeft een overzicht van de besparingen op huisvestingskosten en ontwikkelingen in het totale aantal vierkante meters, het gemiddelde aantal vierkante meters per werkplek en de leegstand van rijkskantoren.

Daarnaast is in deze paragraaf aandacht voor de actualisering van de masterplannen voor de rijkskantoorhuisvesting. Ook komen de maatregelen aan bod die de rijksgebouwen toegankelijk moeten maken voor mensen met een beperking. De ambities van het kabinet ten aanzien van een inclusieve samenleving spelen hierin een rol.

Verder is aandacht voor de impact van het huisvestings- en facilitair beleid op de werkomgeving van de ambtenaar, de uitwerking van de Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR) en de werkconcepten. Ook gaat deze paragraaf in op de ontwikkelingen bij de rijksbrede concerndienstverleners en het verzorgingsgebied daarvan.

Het is uit beleidsoverwegingen wenselijk een zeker niveau van leegstand te bewaren om mutaties in de voorraad te kunnen opvangen. De frictieleegstand in steden als Den Haag en Utrecht is dermate sterk gedaald dat, het steeds lastiger wordt om in deze steden nieuwe of tijdelijke huisvestingsvragen op te vangen. Hierdoor wordt de uitvoering van de masterplannen bemoeilijkt. Daarom wordt gezocht naar mogelijkheden om in deze steden het frictieleegstandsniveau te verhogen.

<sup>12</sup> Een specialty is een rijksgebouw waarvan als gevolg van speciale eisen vanuit het primair proces de hoofdfunctie van het gebouw niet een kantoorfunctie is, dan wel een kantoorgebouw dat geen gedeelde huisvesting kan bieden voor organisaties die geen deel uitmaken van het betreffende primair proces. Voorbeelden zijn gevangenissen en laboratoria.

### 4.1.1 Masterplannen rijkskantoorhuisvesting

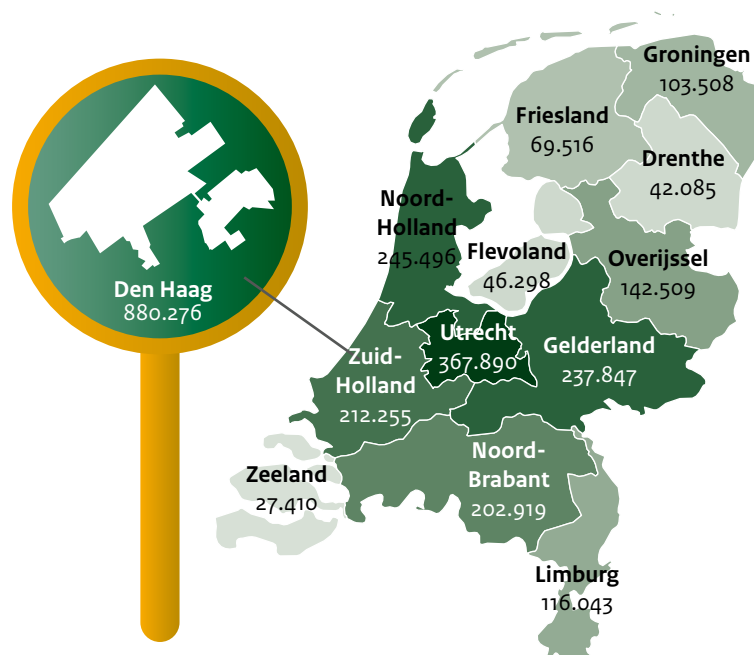
Voor de twaalf provincies en Den Haag zijn masterplannen voor de rijkskantoorhuisvesting opgesteld. De masterplannen matchen de huisvestingsbehoefte van ministeries voor de komende vijf jaar met de vastgoedportefeuille van het Rijksvastgoedbedrijf. De plannen resulteren in de verhuizing van organisaties en mutaties in de rijksvastgoedportefeuille. Om ontwikkelingen binnen de rijksdienst te accommoderen, worden de masterplannen periodiek geactualiseerd. Ook vinden tussentijds wijzigingen plaats ten behoeve van de besparingsdoelstelling en worden maatregelen genomen om het kwaliteitsniveau van rijkskantoren te verhogen.

#### *Actualisatie masterplannen in 2018/2019*

Medio 2018 is gestart met een nieuwe actualisatie van de masterplannen voor de jaren 2019 - 2023. Aan alle ministeries is gevraagd wat hun huisvestingsbehoefte voor de komende jaren is. In de periode 2019 - 2023 is sprake is van een licht stijgende behoefte aan kantoorruimte bij het Rijk, met name in Den Haag en Utrecht. Dit hangt vooral samen met beleidsintensivering uit het regeerakkoord. Op basis van de huisvestingsbehoefte vindt de match met de vastgoedportefeuille van het Rijksvastgoedbedrijf plaats.

Naar verwachting komen de conceptmasterplannen in de eerste helft van 2019 beschikbaar. Dan is ook duidelijk wat deze plannen betekenen voor de rijkswerkgelegenheid in bepaalde regio's. In de nieuwe masterplannen is aandacht voor de kwaliteit van de rijkshuisvesting. Dit is in lijn met de ambities van het kabinet ten aanzien van duurzaamheid en toegankelijkheid voor mensen met een beperking. Om de toekomstbestendigheid van de vastgoedportefeuille te borgen, worden eisen gesteld aan onder meer flexibiliteit, gebruikswaarde en bereikbaarheid.

**Figuur 22** Landelijke verdeling rijkskantoren in m<sup>2</sup> bvo.



### *Uitvoering masterplannen 2018*

Jaarlijks vindt een beoordeling plaats van de uitvoering van de masterplannen. Daarbij wordt in het bijzonder gekeken naar de vorderingen om de doelstellingen die voor 2020 zijn geformuleerd te bereiken. Het algehele beeld dat uit de geactualiseerde masterplannen naar voren komt, is dat het ruimtegebruik, gemeten in vierkante meters bruto vloeroppervlakte (bvo) per werkplek, efficiënter is geworden. Het ruimtegebruik in m<sup>2</sup> bvo per kantoorwerkplek is in 2018 verder gedaald en bedraagt nu nog 24,4 m<sup>2</sup> bvo. De efficiency van het ruimtegebruik is onder meer gestegen door toepassing van scherpere huisvestingsnormen in daarvoor aangepaste huisvesting.

Het totale aantal vierkante meters bvo-kantoorruimte dat bij de rijksdienst in gebruik is, kende landelijk gezien een afname. In 2018 bedroeg dit totaal 2.744.465 m<sup>2</sup> bvo. De leegstand neemt landelijk af en bedroeg in 2018 82.684 m<sup>2</sup> bvo. Deze daling werd grotendeels veroorzaakt door afstoot van inefficiënte panden en huurpanden.

### **4.1.2** Ontwikkeling gebruik rijkskantoren

#### *Ontwikkeling huisvestingskosten*

De departementen hebben een eigen huisvestingsbudget en betalen hieruit een gebruiksvergoeding aan het Rijksvastgoedbedrijf. In tabel 24 is het totaal van deze vergoeding samengevat voor 2018 en de jaren daarvoor. Het betreft hier de gebouwgebonden huisvestingskosten voor zowel het rijkshuisvestingsstelsel voor kantoren als het rijkshuisvestingsstelsel voor specialties. De facilitaire kosten vallen hier buiten, maar kosten voor energie worden wel meegerekend. De huisvestingskosten voor het Koninklijk Huis, het ministerie van Algemene Zaken, de Hoge Colleges van Staat en de meeste gebouwen en terreinen van Defensie vallen hier ook buiten.

Vergeleken met 2017 is rijksbreed een daling van de totale gebruiksvergoeding te zien van € 28 miljoen in 2018. Dit is onder andere veroorzaakt door aanpassing van vastgoed voor efficiënter gebruik, afstoot van inefficiënte panden of het beëindigen van huur. Aan de andere kant zien we een toename van DBFMO-contracten van € 72 miljoen in 2017 naar € 90 miljoen in 2018 door ingebruikname van nieuwe panden (in een DBFMO-contract zit een huisvestingscomponent.)



**Tabel 24 Totale gebruiksvergoeding in miljoenen euro's**

	2014	2015	2016	2017	2018
Gebruiksvergoeding	1.075	927	958	806	778

Bron: RVB.

Het Rijksvastgoedbedrijf financiert de rijkshuisvesting met een lening bij het ministerie van Financiën. Uit deze lening betaalt het Rijk de investeringen in de rijkshuisvesting. De lening wordt afgelost via de componenten rente en aflossing uit de gebruiksvergoeding. Voor deze lening geldt een leenplafond, dat samenhangt met het effect van de lening op het saldo van de Economische Monetaire Unie (EMU). Voor 2018 bedroeg het leenplafond voor de rijkshuisvesting volgens de ontwerpbeoordeling € 703 miljoen. Het beroep op de leenfaciliteit in 2018 bleef met een realisatie van € 626 miljoen onder dit plafond.

**Tabel 25 Beroep op leenfaciliteit in miljoenen euro's**

	2014	2015	2016	2017	2018
Beroep op leenfaciliteit	199	196	313	283	626

Bron: RVB.

De verklaring voor het hogere beroep op de leenfaciliteit zit voor het grootste deel in de realisatie van tijdelijke en definitieve huisvesting voor de European Medicines Agency (EMA) als bijzondere extra opgave. En voor het overige deel in het feit dat meer aankopen zijn gedaan in de periode eind 2017 - begin 2018 voor het realiseren van frictieruimte met name in Den Haag, of het omzetten van langdurige huur naar eigendom.

### *Resultaten verkopen masterplanpanden 2018*

In 2018 zijn door het Rijksvastgoedbedrijf zes panden verkocht die ten gevolge van de uitvoering van de masterplannen voor kantoren overbodig zijn geworden. In totaal betreft het 52.024 m<sup>2</sup> bvo.

Het netto verkoopresultaat 2018 (verkoopopbrengst minus gecorrigeerde boekwaarde en verkoopkosten) zoals opgenomen in de jaarrekening van het RVB bedroeg € 24,3 miljoen. Als de al eerder genomen afwaarderingen in de beschouwing worden betrokken, is het effectieve verkoopresultaat van de in 2018 verkochte masterplanpanden € 22,2 miljoen positief.

De structurele besparing die hierdoor wordt bereikt, bedraagt € 0,94 miljoen per jaar. De structurele besparing is berekend door de uitgespaarde afschrijf- en rentekosten te totaliseren met de kosten voor beheer, onderhoud en energie.

### 4.1.3 Werkomgeving van de toekomst

Rijksbreed ontstaat steeds meer behoefte aan een eenduidig beeld van de werkomgeving van de toekomst. Dit komt door technologische ontwikkelingen en complexe thema's als duurzaamheid, zorg, maatschappelijk verantwoord ondernemen, vergrijzing en verstedelijking. Afgelopen jaar is daarom gestart met het rijksbrede, integrale programma 'Werkomgeving van de toekomst'. De verkenningsfase heeft vier zeer uiteenlopende scenario's opgeleverd. Hieruit komen de volgende ontwikkelingen naar voren:

- de medewerker centraal;
- de wendbare organisatie;
- samenwerken;
- digitalisering;
- duurzaamheid;
- smart kantoren;
- functioneren als één rijksoverheid.

Eind 2018 is een doorstart gemaakt met het programma. Het einddoel is een rijksbrede visie die sturing kan geven aan initiatieven, pilots, programma's en projecten. Denk aan initiatieven op het gebied van smart kantoren, duurzaamheid, digitalisering, maar zeker ook op organisatorisch- en personeelsgebied.

### 4.1.4 Rijksbreed vergaderen: ruimte voor duurzaam samenwerken

De behoefte om in elk rijkskantoor te kunnen vergaderen leeft al lang. Vier facilitaire dienstverleners van de rijksoverheid hebben onderzocht wat hiervoor nodig is. In het voorjaar van 2018 is het rapport 'Rijksbreed vergaderen' opgeleverd. De conclusie is dat de huidige situatie een optimale (rijksbrede) samenwerking nog onvoldoende ondersteunt. Op basis van workshops en gesprekken met verschillende afnemers en

andere rijksdienstverleners is een rapport opgesteld waarin een stappenplan, de effecten van de voorgestelde maatregelen en een kwalitatieve kosten-batenanalyse zijn opgenomen. Tot slot is een quickscan ontwikkeld om de samenwerkbaarheid van een aantal rijkskantoren te bepalen. Per pand zijn een aantal quick wins geformuleerd.

### 4.1.5 Toegankelijkheid rijkskantoren

Veel rijksgebouwen hebben een publieke functie, zoals in het programma 'Onbeperkt meedoen' (actielijn Rijk als Organisatie) is verwoord zet het kabinet in op goede toegankelijkheid van deze gebouwen voor mensen met een beperking. Het kabinet vindt dat de toegankelijkheid vanzelfsprekend zou moeten zijn. In de praktijk is dat echter niet overal het geval.

In de Kamerbrief van 15 februari 2018<sup>13</sup> heeft de minister van BZK de Tweede Kamer geïnformeerd over de acties die in gang zijn gezet voor de rijkshuisvesting. Bij zeven grote rijkskantoren zijn gedetailleerde toegankelijkheidsscans uitgevoerd. De scans laten zien dat deze rijkskantoren weliswaar voldoen aan het wettelijk kader, maar dat de toegankelijkheid verder kan worden verbeterd. Het Rijksvastgoedbedrijf heeft in 2018 in kaart gebracht welke maatregelen kunnen worden doorgevoerd. Vaak gaat het om de bereikbaarheid van en binnen gebouwen (onder meer het realiseren van gehandicaptenparkeerplaatsen en het aanbrengen van bedieningsknoppen bij deuren) en de zichtbaarheid van routes (onder meer het aanpassen van de bewegwijzering en het toevoegen van belijningen). De ervaringen die het Rijksvastgoedbedrijf in dit traject opdoet, worden gebruikt voor het toegankelijk maken van de rest van de gebouwen die de dienst beheert.

<sup>13</sup> Kenmerk TK 2017-2018, 33990, nr. 64.



#### 4.1.6 Faciliteiten en conerndienstverleners

In 2011 is gestart met het concentreren van de facilitaire dienstverlening. Stapsgewijs vindt de overdracht plaats van departementen aan de vier (rijks)conerndienstverleners: die van de Belastingdienst, RWS, DJI en FMHaaglanden. Het verzorgingsgebied van deze vier conerndienstverleners omvat inmiddels ruim 80% van de rijkskantoren. In 2020 zijn naar verwachting alle reguliere kantoorlocaties overgedragen. Vanuit een politieke opdracht uit 2013 zijn binnen het facilitaire domein een aantal rijksleveranciers gestart; andere leveranciers hebben hun diensten uitgebreid.

De Rijks schoonmaakorganisatie (RSO) is ontstaan vanuit politieke besluitvorming over goed werkgeverschap voor mensen in lage loonschalen en valt onder het ministerie van SZW. In opdracht van de conerndienstverleners en andere rijksdiensten levert de RSO vanaf 2016 schoonmaakdienstverlening in rijksgebouwen

door het hele land. Circa 1.100 medewerkers zijn werkzaam op ruim 500 locaties. De komende jaren wordt deze dienstverlening uitgebreid naar alle rijksonderdelen. Het ministerie van Defensie is in 2018 met vijf kantoorlocaties aangesloten.

De Rijksbeveiligingsorganisatie (RBO) is onderdeel van de Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR). De RBO adviseert over de beveiliging van (rijks)locaties, rijks evenementen en bijzondere beveiligingsopdrachten en draagt zorg voor de uitvoering. Naast de conerndienstverleners werkt de RBO voor ruim 25 andere rijksorganisaties. De RBO werkt samen met particuliere beveiligingsorganisaties en rijkspartners in de veiligheidsketen, zoals de ministeries van Justitie en Veiligheid en Defensie. Net als de RSO is de RBO in korte tijd uitgegroeid tot een landelijk opererende dienstverlener. Onder regie van de RBO werken zo'n 1.200 beveiligingsprofessionals aan de beveiliging van meer dan 400 (rijks)locaties en 150 rijks evenementen per jaar. De RBO heeft een jaarlijkse omzet van € 76 miljoen.

De Interdepartementale Post- en Koeriersdiensten (IPKD) is ook onderdeel van UBR en handelt transport- en koeriersdiensten af voor departementen en agentschappen. De IPKD is rijksmakelaar voor alle transport- en koeriersdiensten. Alle departementen hebben zich gecommitteerd aan het aanbieden van deze diensten bij de IPKD. De IPKD werkt grotendeels met eigen chauffeurs, maar waar nodig besteedt de IPKD-diensten uit aan een marktpartij. In 2015 is de IPKD gestart met het bezorgen van gerechtelijke brieven, waardoor tientallen chauffeurs konden instromen. De IPKD heeft ruim 141 medewerkers en heeft op jaarbasis een omzet van ruim € 15,6 miljoen.

#### 4.1.7 Fysieke Werkomgeving Rijk

Het rijkshuisvestingsbeleid is erop gericht dat organisaties, waar mogelijk, kantoren met elkaar delen. Ook moeten rijksambtenaren zoveel mogelijk toegang hebben tot andere rijkskantoren. Dit maakt het voor ambtenaren mogelijk organisatieoverschrijdend samen te werken aan complexe maatschappelijke opgaven.

Het uitgangspunt van de Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR) is dat ambtenaren op een efficiënte manier hun werk kunnen doen in een prettige werkomgeving. Zowel de huisvesting als de ICT-middelen bieden voor een diversiteit aan werknemers voldoende mogelijkheden om het werk te doen op de plaats en de tijd die daarvoor het meest geschikt is. In de praktijk betekent dit dat veel ambtenaren geen vaste werkplek hebben en dat de werkplekken dus met elkaar worden gedeeld. De FWR ondersteunt de primaire processen en draagt bij aan een efficiënt gebruik van kantoren. De FWR is een kader en biedt ruimte om flexibel te worden toegepast, om zoveel mogelijk organisatietypes, specifieke gebruikerswensen en dergelijke te faciliteren. Hierbij is ook aandacht voor specifieke voorzieningen, situaties en werknemers, zodat wordt aangesloten bij de beweging naar inclusieve werkgever zoals verwoord in het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020-2025.

Er wordt voortdurend onderzoek gedaan naar de ervaringen met flexibele rijkskantoren en naar de uitwerking van de FWR. Hieruit blijkt dat het belangrijk is dat er samenhang bestaat tussen de wijze waarop organisaties en medewerkers worden begeleid bij flexibel werken, adequate ondersteuning van ICT-middelen en flexibele huisvesting. De ervaringen met flexibele huisvesting zijn wisselend.

In verschillende panden, zoals het in mei vorig jaar geopende rijkskantoor de Knoop in Utrecht, geven medewerkers aan tevreden te zijn met de werkomgeving en faciliteiten. De problemen in het in 2017 geopende rijkskantoor Rijnstraat 8 in Den Haag hebben veel aandacht gevraagd. In 2018 zijn fysieke en facilitaire verbeterpunten doorgevoerd, die voortkwamen uit aanbevelingen uit een onderzoek van het Center for People and Buildings. De ADR heeft een onderzoek uitgevoerd naar de gebruiksbeleving, dat in april 2019 is opgeleverd. Op basis van dit rapport zullen eventueel vervolgacties gestart worden.



## 4.2 Verdere professionalisering van de inkoop

De afgelopen jaren is binnen de rijksdienst de samenwerking op het gebied van inkoop sterk toegenomen. Zo is een inkoopstelsel ontwikkeld met rijksbrede inkoopcategorieën voor de generieke dienstverlening, dat wil zeggen dienstverlening die voor alle departementen hetzelfde is. Deze inkoopcategorieën zijn verdeeld over de departementen. Elk departement is verantwoordelijk voor de rijksbrede inkoop van een categorie producten of diensten. Als onderdeel van een breder programma, gericht op de doorontwikkeling van het rijksinkoopstelsel, is in 2018 een herijking van de categorieën gestart. Dit leidt mogelijk tot een herindeling en herverdeling van de

inkoopcategorieën. Op die manier moet het inkoopstelsel beter aansluiten op de wensen van opdrachtgevers en ontwikkelingen in de markt. Daarnaast vergroot een herijking de mogelijkheid om via inkoop de strategische doelen van het kabinet te realiseren.

#### **4.2.1 Categoriemanagement en strategisch leveranciersmanagement**

Categoriemanagement binnen de rijksoverheid kan het beste worden gedefinieerd als een werkwijze op inkoopgebied die leidt tot een rijksbrede strategie voor het verwerven van een goed of dienst. Het gaat hierbij niet alleen om het feitelijke inkopen maar omvat de gehele levenscyclus, van behoefteformulering aan het begin tot contractbeheer en evaluatie aan het einde. Categoriemanagement biedt dan ook een basis om vanuit één rijksbreed perspectief te werken, waarbij deze werkwijze verder gaat dan bundeling van inkoop en het louter reduceren van kosten; categoriemanagement leidt er ook toe dat algemene inkoop- en beleidsdoelstellingen van het Kabinet via de inkoop gerealiseerd kunnen worden. Bovendien biedt het bundelen van deskundigheid ook voordelen voor zowel de vraag- als aanbodzijde van de markt, als ook op het terrein van de categorie opererende belangenorganisaties. Het strategisch leveranciersmanagement heeft onder meer ten doel om het Rijk optimaal te positioneren tegenover een aantal bestaande leveranciers en de onderhandelings- en inkoopkracht van de rijksoverheid te bundelen.

Categoriemanagement en strategisch leveranciersmanagement ondersteunen sourcingsbeslissingen door:

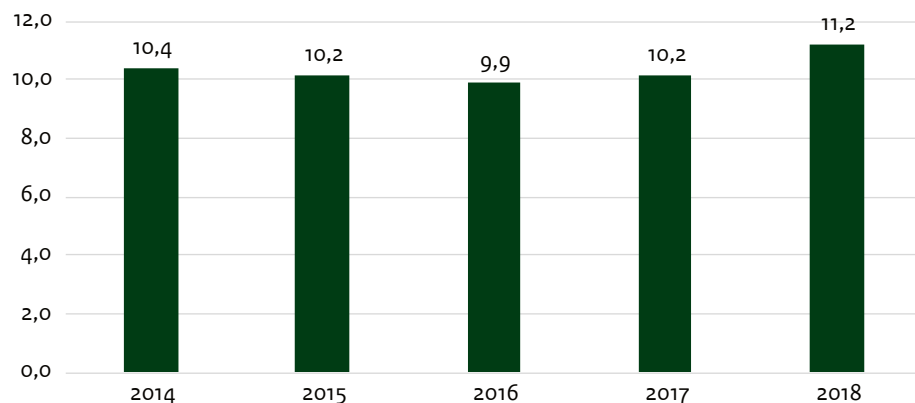
- kennis van de verschillende markten;
- kennis van de cycli die producten en diensten doorlopen;
- ervaringen met aanbestedingen en het volledig benutten van contracten;
- het effectief controleren en sturen op afgesproken dienstverlening.

Met de ontwikkeling van het rijksbreed strategisch leveranciersmanagement ICT is ervaring opgedaan met de leveranciers SAP, Microsoft en Oracle. Deze leveranciers spelen een essentiële rol in de ICT-infrastructuur van de rijksdienst. Door het rijksbreed strategisch leveranciersmanagement ICT is inzicht opgedaan over deze leveranciers, wat de positie van de rijksdienst als opdrachtgever versterkt. De belangrijkste doelstellingen zijn het beter aansturen van de ICT-leveranciers, het vergroten van de toegevoegde waarde voor de organisatie en het reduceren van kosten door de vraag vanuit de rijksdienst aan de markt beter te organiseren. Het rijksbreed strategisch leveranciersmanagement wordt verder ontwikkeld en uitgebreid met de leveranciers KPN en IBM. Een nog te benoemen manager zal namens de rijksdienst optreden richting deze leveranciers.

#### **4.2.2 Inkoopvolume/-uitgaven Rijk**

Eens per jaar worden alle facturen vanuit de financiële administraties van alle ministeries verzameld en opgeslagen in de zogeheten inkoopuitgavendatabase. De categoriemanagers van het Rijk gebruiken deze rijksbrede inkoopinformatie voor hun werkzaamheden. Met de gegevens uit de database kan het Rijk beter en slimmer inkopen. Uit gegevens over 2018 blijkt dat de inkoopuitgaven bij marktpartijen in 2018 een omvang hebben van ongeveer €11,2 miljard, een stijging van 10,6% ten opzichte van 2017. Het optimaliseren van de rubricering van de inkoopdata is een continu proces. Gevolg hiervan is dat de inkoopuitgaven over 2017 niet geheel vergelijkbaar is met die van 2018. Het volgende figuur geeft de inkoopuitgaven aan marktpartijen over de afgelopen vijf jaar weer.

**Figuur 23** Inkoopuitgaven aan marktpartijen in miljarden euro's



Bron: Inkoopuitgaven database.

### 4.2.3 Inkoop bij het mkb

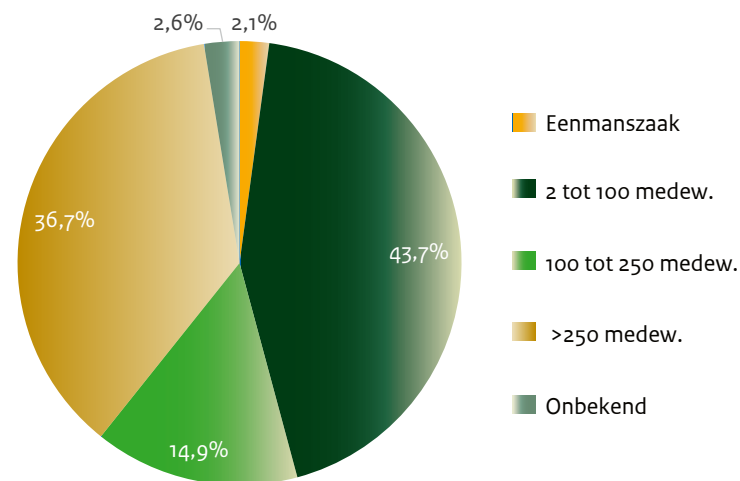
Het midden- en kleinbedrijf (mkb) wordt ook wel de motor van de economie genoemd. Het mkb bestaat uit ondernemingen met maximaal 250 medewerkers. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) valt 99% van alle Nederlandse bedrijven in deze categorie.

De ministeries leveren elk jaar uiterlijk op 1 april de inkoopuitgaven van het voorgaande jaar aan, zodat de inkoopvolumes in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk kunnen worden opgenomen. Nadat de nummers van de Kamer van Koophandel zijn toegevoegd aan de inkoopuitgavendatabase, ontvangt het CBS het totaalbestand. Het CBS voert vervolgens nog een analyse uit naar het mkb-aandeel. Door dit zorgvuldige maar tijdrovende proces staan in deze jaarrapportage de mkb-cijfers over 2017. De gegevens over 2018 zullen vermeld staan in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2019.

Van de totale inkoopuitgaven van de rijksoverheid aan de markt is in 2017 60,7% besteed aan het mkb (eenmanszaken 2,1%, 2 tot 100 medewerkers 43,7% en 100 tot 250 medewerkers 14,9%). Het aandeel van het grootbedrijf (> 250 medewerkers) bedraagt 36,7%. Van de overige inkoopuitgaven (2,6%) is de organisatiegrootte van de leveranciers niet bekend of bevat het buitenlandse leveranciers.

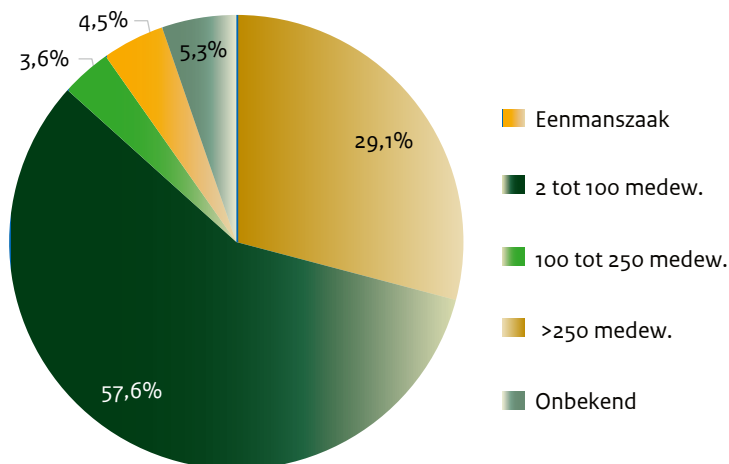
Van het totale aantal leveranciers van het Rijk in 2017 (ongeveer 40.000), is het mkb-aandeel 90,2% (eenmanszaken 29,1%, 2 tot 100 medewerkers 57,6% en 100 tot 250 medewerkers 3,6%). Het aandeel grootbedrijven bedraagt 4,5% en de overige 5,3% betreft buitenlandse leveranciers of bedrijven waarvan de grootteklasse onbekend is.

**Figuur 24** Inkoopuitgaven 2017 naar organisatiegrootte



Bron: Inkoopuitgaven database.

**Figuur 25 Mkb aandeel 2017 in overheidsopdrachten**



Bron: Inkoopuitgaven database.

#### 4.2.4 Inkoop en integriteit

Integriteit van het Rijk komt tot uiting in gedrag van bestuurders en ambtenaren. Ook binnen het inkoopproces vangt dit reeds aan bij de werving en selectie van inkopers ten behoeve van de rijksoverheid en dient integriteit een doorlopend onderdeel te zijn van de diverse ontwikkel- en opleidingsprogramma's van de diverse inkooporganisaties en -afdelingen.

De ADR voert gedurende het jaar controlewerkzaamheden uit om de rechtmatigheid en de integriteit van inkoop- en aanbestedingstrajecten te onderzoeken. Ook moet de ADR erover rapporteren als de rechtmatigheid in het geding is. Onderdeel van de door de ADR te beoordelen procedures zijn bijvoorbeeld de transparantie van beslissingen en motiveringen inzake de leverancierskeuze binnen het inkoopproces.

De bevindingen ten aanzien van (onder andere) inkoopbeheer over 2018 worden door de ADR gerapporteerd in de samenvattende auditrapporten per departement. De geldende procedures navolgbaar en aantoonbaar vastleggen zijn belangrijk om de integriteit van de inkoopfunctie te borgen. Uit hoofde van de wettelijke taak van de ADR bespreken de tekenend accountants op periodieke basis meldingen van fraude met de betreffende functionaris binnen het ministerie of agentschap dat daarvoor is aangewezen.

#### 4.2.5 Betaalgedrag

Het is voor ondernemers van groot belang dat zij op tijd worden betaald voor de geleverde goederen en diensten. Daarom heeft de rijksoverheid in de rijksinkoopvoorwaarden een maximale betaaltermijn van 30 dagen opgenomen. Per departement wordt gemonitord in hoeverre deze termijn wordt gehaald.

In 2016 heeft de rijksoverheid de ambitie verhoogd van 90% naar 95% betalingen voor ingekochte goederen en diensten die binnen 30 dagen moeten zijn afgerond. Over het boekjaar 2018 is de (ongewogen) gemiddelde score voor de rijksoverheid 95,1% waarmee het Rijk net aan de norm voldoet. Echter bij veel departementen is dit jaar een kleine verslechtering in betaalgedrag zichtbaar. Dit is veroorzaakt door:

- De verhuizing van de betaalorganisatie met als gevolg het ontstaan van onderbezetting;
- Overgangen naar nieuwe administratieve systemen;
- En in sommige gevallen een forse stijging in het aantal ontvangen facturen.

Om ervoor te zorgen dat het percentage in 2019 weer stijgt zijn er maatregelen genomen om bovenstaande punten te verbeteren. In tabel 26 volgt een overzicht per departement.

**Tabel 26 Aandeel voldane betaaltermijnen in percentages**

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
AZ	98,0%	97,0%	95,0%	94,0%	93,1%	92,4%	90,0%	93,5%
BZK	89,6% <sup>14</sup>	89,2%	94,2%	92,2%	94,2%	91,0%	91,0%	91,0%
BZK	98,0%	97,3%	98,0%	92,9%	94,8%	92,6%	92,6%	93,4%
Defensie	87,6% <sup>15</sup>	94,2%	94,1%	92,7%	91,0%	85,9%	92,2%	90,2%
EZ - EZK/LNV	97,6%	97,4%	95,9%	94,1%	90,4%	92,4%	93,4%	83,3%
Financiën	97,9%	98,4%	98,5%	96,7%	96,7%	97,1%	95,7%	95,4%
IenM- IenW	95,8%	96,0%	94,9%	95,0%	97,0%	96,0%	96,0%	95,4%
OCW	96,6%	97,3%	97,2%	97,7%	96,7%	96,8%	93,9%	88,8%
SZW	93,9% <sup>16</sup>	95,7%	92,0%	95,3%	97,0%	97,4%	97,4%	91,1%
VenJ - JenV	96,3%	95,9%	93,7%	94,0%	93,0%	82,0%	84,0%	83,6%
VWS	94,9%	95,2%	92,8%	92,8%	94,6%	92,3%	90,1%	95,2%
<b>Gemiddeld (ongewogen)</b>	<b>95,1%</b>	<b>95,8%</b>	<b>95,1%</b>	<b>94,3%</b>	<b>94,4%</b>	<b>92,4%</b>	<b>92,4%</b>	<b>91,0%</b>

Bron: EZK.

<sup>14</sup> De meeste organisatieonderdelen van BZK voldoen aan de norm. De grootste uitzonderingen zijn het Rijksvastgoedbedrijf (85%, vanwege de overgang naar een ander administratief systeem) en de Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (88%, vooral vanwege het feit dat goedkeuring van facturen niet snel genoeg is verlopen en de registratie van dispuut-facturen niet adequaat is toegepast, waarvoor in 2019 maatregelen ter verbetering worden genomen).

<sup>15</sup> De belangrijkste oorzaak voor de verslechtering van het percentage tijdig betaald is de verhuizing van de betaalorganisatie van Eygelshoven naar Utrecht in combinatie met de afbouw van tijdelijke capaciteit. Als gevolg hiervan zijn veel vacatures ontstaan, waardoor de werkvoorraad is opgelopen. Inmiddels zijn de meeste vacatures weer gevuld en heeft de werkvoorraad weer het normale niveau bereikt. Een andere oorzaak zijn de factuurblokkades bij de afwikkeling van facturen via ERP M&F. Hiervoor zijn een aantal maatregelen getroffen, zoals nieuwe ordersoorten en betere vastlegging van de overeenkomsten, waarvan de effecten in 2019 zichtbaar moeten worden. Het is de verwachting dat het percentage tijdig betaald in 2019 weer verbetert.

<sup>16</sup> De Rijks schoonmaakorganisatie (RSO) ondervond problemen in het tijdig betalen van de facturen. De forse stijging in het aantal ontvangen facturen in de tweede helft van 2018 leidde tot vertraagde betalingen. Diverse beheersmaatregelen zijn ingezet, zoals afspraken over kwaliteit van facturen en monitoringsinformatie met derde partijen, vernieuwde procesafspraken en verstevigde monitoring waardoor knelpunten eerder worden gesignaleerd.

## 4.2.6 Digitalisering van inkoop en elektronisch factureren

Door digitale uitwisseling van informatie verlopen processen efficiënter dan bij een traditionele manier van werken waar digitale verwerking van informatie niet direct mogelijk is, zoals met papier, e-mail en pdf's. Om het voor ondernemers makkelijker te maken zaken te doen met de rijksoverheid en daarbij de administratieve lasten voor zowel het bedrijfsleven als de rijksoverheid te verminderen, investeert de rijksoverheid in een verdere digitalisering van haar inkoopprocessen. Een goed voorbeeld hiervan is elektronisch factureren. Zo kost het handmatig verwerken van facturen tijd en geld en is dit foutgevoelig. Uit onderzoek van Deloitte blijkt dat als Nederland overstapt op elektronisch factureren, op termijn jaarlijks 1,2 miljard euro bespaard kan worden.

Het Rijk voldoet op tijd aan de wettelijke verplichting dat overheden vanaf 18 april 2019 elektronische facturen moeten kunnen ontvangen en verwerken. Vanwege de grote efficiencyvoordelen van elektronisch factureren verplicht de rijksoverheid bij alle nieuwe overeenkomsten sinds 1 januari 2017 haar leveranciers om elektronische facturen te sturen. Leveranciers met inkoopovereenkomsten ingegaan voor 1 januari 2017 zijn uitgezonderd van deze verplichting. In uitzonderlijke gevallen kan worden besloten om ook voor overeenkomsten die na deze datum zijn afgesloten af te wijken van de plicht tot e-facturatie.

Door de e-factuurplicht is het aantal elektronische facturen in 2018 toegenomen. In 2017 ontving de rijksoverheid circa 750.000 elektronische facturen, in 2018 waren dat reeds meer dan 900.000, een stijging van bijna 21%. Door het vernieuwen van overeenkomsten zal het percentage elektronische facturen de komende jaren verder toenemen.



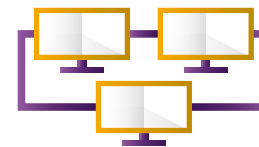
### *Rijksinkoopregister*

In het rijksinkoopregister staat alle relevante informatie over de rijksaanbestedingen en de rijkscontracten die onder categoriemanagement vallen. Deze inkoopinformatie hebben gebruikers binnen het Rijk nodig om hun werk te kunnen doen. Zo kunnen departementen bepalen aan welke rijksaanbestedingen zij willen meedoen en kunnen rijksinkopers zien aan welke rijksbrede contracten zij deelnemen. Het rijksinkoopregister is sinds 1 maart 2017 operationeel.

De kerngegevens van het rijksinkoopregister zijn openbaar. De rijksaanbestedingskalender sinds 1 maart 2017 en het overzicht van rijkscontracten sinds 1 december 2018. Sinds die data wordt elk kwartaal een actuele versie van de rijksaanbestedingskalender en het overzicht van rijkscontracten gepubliceerd op [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl) en [www.data.overheid.nl](http://www.data.overheid.nl).

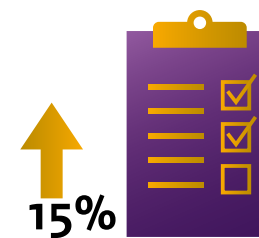
Met de openbare rijksaanbestedingskalender kunnen bedrijven zich beter op rijksaanbestedingen voorbereiden en met het overzicht van rijkscontracten kunnen zij zien aan welke leverancier of dienstverlener het rijkscontract is gegund. Naast het belang van transparantie, worden bedrijven met deze informatie in staat gesteld om met betere offertes te komen – wat weer in het belang is van het Rijk.

# Rijk en informatie- voorziening



**125**

Aantal ICT-projecten  
boven de 5 miljoen is  
hetzelfde gebleven



**15**

Aantal BIT-adviezen



**3,11**

Totale ICT-uitgaven  
in miljarden euro's  
met 16% gestegen



**41**

Aantal ICT-trainees is  
hetzelfde gebleven

## 5.1 ICT-ontwikkelingen in 2018

Het Rijk werkt voortdurend aan de verbetering van de informatievoorziening. De minister van BZK heeft afgelopen jaar de Kamerbrief ‘Sturing informatiebeveiliging en ICT binnen de rijksdienst’<sup>17</sup> uitgebracht. Daarin schetst zij concrete maatregelen die het kabinet op korte termijn nodig vindt rondom de informatievoorziening. Om invulling te kunnen geven aan deze Kamerbrief is het aangepaste ‘Coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen rijksdienst’<sup>18</sup> meegestuurd. Concrete beleids- en uitvoeringsmaatregelen ten behoeve van de gewijzigde aanpak zijn opgenomen in de zogeheten ‘Strategische I-agenda rijksdienst 2019-2021’<sup>19</sup>.

De verbetering van de informatievoorziening stond al centraal in de ‘Strategische I-agenda rijksdienst 2017’<sup>20</sup> die op 18 december 2017 aan de Tweede Kamer is aangeboden. Deze agenda was richtinggevend voor de ministeries in hun I-strategieën en jaarplannen. In 2018 is het programma ‘HR-ICT’ gestart met als doel de versterking van de positie van het Rijk als ICT-werkgever<sup>21</sup>. Ook biedt de ‘Rijksacademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid (RADIO)’<sup>22</sup> sinds 2018 cursussen aan voor beleidsmakers. Op deze manier kunnen beleidsmakers hun I-vaardigheden versterken. Daarnaast werkte het Rijk aan verbetering van de informatiebeveiliging en de manier waarop wordt omgegaan met privacy bij het gebruik van rijksbrede voorzieningen (privacy governance). Ten slotte is gewerkt aan het verbeteren van de informatiehuishouding en de samenwerking op het gebied van ICT binnen het Rijk.

Ondanks deze ingezette initiatieven en verbeteringen verlopen nog niet alle projecten naar verwachting. Minder goed lopende en geannuleerde ICT-projecten halen de landelijke pers. Ook de informatieveiligheid is nog niet op het beoogde kwaliteitsniveau en het Rijk heeft er moeite mee om in voldoende aantallen goed gekwalificeerd ICT-personeel te vinden.

Dit hoofdstuk begint met een overzicht van de ICT-kosten van de rijksoverheid en de grote ICT-projecten in uitvoering.

## 5.2 ICT-kosten van de rijksoverheid

Het kabinet is begin 2015 een meerjarig traject gestart om de kosten voor ICT binnen de rijksoverheid beter inzichtelijk te maken. Het gaat daarbij om kosten voor zowel materiële zaken als voor personeel. De cijfers zijn schattingen en betreffen de kerndepartementen en agentschappen. De wapensystemen van het ministerie van Defensie zijn niet in de cijfers meegenomen.

In het verslagjaar bedroegen de te herleiden ICT-kosten van de rijksoverheid € 3.114 miljoen. Aan eigen ICT-personeel is € 907 miljoen uitgegeven. Voor materiële ICT-uitgaven bedroeg dit naar schatting € 2.207 miljoen.

De materiële ICT-uitgaven zijn door het ministerie van Financiën op Verantwoordingsdag als open data gepubliceerd op [opendata.rijksbegroting.nl](https://opendata.rijksbegroting.nl).

<sup>17</sup> Kamerstukken II 2018/19, 26643, 573.

<sup>18</sup> Kamerstukken II 2018/19, 26643, 573.

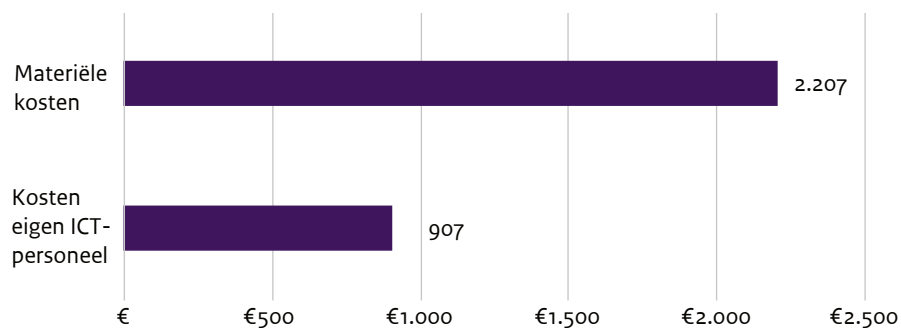
<sup>19</sup> Kamerstukken 26643, 591.

<sup>20</sup> Kamerstukken 31490, 234.

<sup>21</sup> Kamerstukken 31 490 en 26 643, nr. 235.

<sup>22</sup> Kamerstukken 31 490 en 26 643, nr. 235.

**Figuur 26** ICT-kosten van de Rijksoverheid



Bron: ICT-uitgaven database.

## 5.3 Grote ICT-projecten in 2018

Via het Rijks ICT-dashboard rapporteert het Rijk over alle projecten met een ICT-component van ten minste € 5 miljoen, gerekend over de gehele looptijd van het project. 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.

De rapportage over de grote ICT-projecten is terug te vinden in bijlage 5 (Grote ICT-projecten). Deze bijlage biedt per project een detailoverzicht. De gegevens zijn ook terug te vinden op het Rijks ICT-dashboard ([www.rijksictdashboard.nl](http://www.rijksictdashboard.nl)).

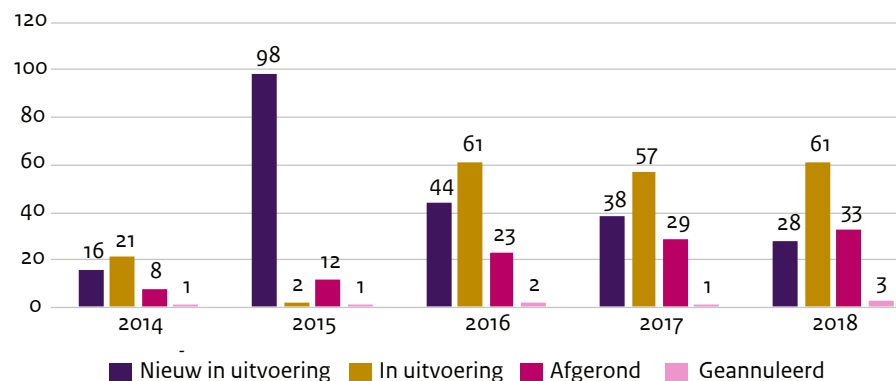
Deze paragraaf gaat in op een aantal aspecten uit de rapportage.

### 5.3.1 Aantal projecten

Eind 2018 stonden op het Rijks ICT-dashboard 89 projecten in uitvoering, waarvan 28 nieuwe projecten. 33 projecten zijn in 2018 afgerond, 3 projecten zijn in 2018 geannuleerd<sup>23</sup>.

Onderstaand overzicht toont de status van het aantal projecten op het Rijks ICT-dashboard (2014-2018). Pas vanaf 2015 zijn alle projecten met een ICT-component van ten minste € 5 miljoen meegeteld.

**Figuur 27** Aantal projecten op het Rijks ICT-dashboard



Bron: Rijks ICT-dashboard.

<sup>23</sup> de projectenstatus staat uitgelegd in bijlage 5 (Grote ICT-projecten).

### 5.3.2 Geschatte en werkelijke projectkosten voor Grond-, Weg- en Waterbouwprojecten

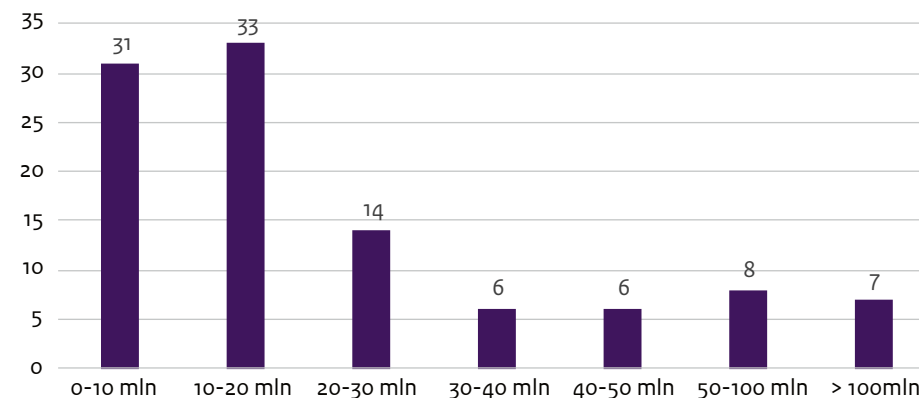
Sinds 2015 vindt via het Rijks ICT-dashboard ook de rapportage plaats over de Grond-, Weg- en Waterbouw (GWW)-projecten van Rijkswaterstaat, wanneer deze een ICT-component hebben van ten minste € 5 miljoen. Bij deze projecten is sprake van een integrale resultaatverplichting voor marktpartijen. Dit wil zeggen dat er geen specificatie plaatsvindt van de kosten per onderdeel, zoals voor het onderdeel ICT. Voor projecten in uitvoering beperkt de wet- en regelgeving – waaronder de Aanbestedingswet – de mogelijkheden om per project een opgave te doen van de ICT-kosten. Desondanks worden deze projecten voor de volledigheid ook gemeld op het Rijks ICT-dashboard. In bijlage 5 en op het Rijks ICT-dashboard zijn zowel de gerealiseerde als de geraamde ICT-kosten van deze projecten als ‘nul’ gerapporteerd.

Met ingang van 1 januari 2018 is echter sprake van een gewijzigde situatie bij de (integrale) aanbesteding van GWW-projecten: de opdrachtnemende partij moet de ICT-kosten apart inzichtelijk maken.

### 5.3.3 Geschatte projectkosten

Op het Rijks ICT-dashboard wordt per project, waar beschikbaar, een schatting van de projectkosten opgegeven. Van die projecten is naar schatting 30% kleiner dan € 10 miljoen (in 2017 was dat 33%) en 31% is tussen de € 10 en € 20 miljoen (in 2017 was dat 28%). Er zijn 7 projecten met een schatting groter dan € 100 miljoen. Dat is 1 project minder dan vorig jaar.

Figuur 28 Aantal ICT-projecten naar actuele geschatte projectkosten



Bron: Rijks ICT-dashboard.

### 5.3.4 Daadwerkelijk in 2018 gemaakte kosten

Ieder jaar rapporteren de ministeries per project de kosten die zij daadwerkelijk hebben gemaakt. In 2018 is in totaal € 564 miljoen uitgegeven aan alle projecten die in deze rapportage zijn vermeld. In 2017 is € 633 miljoen uitgegeven.

De ministeries verwachten voor de 89 projecten in uitvoering met een kosteninschatting na 2018 nog € 1.052 miljoen uit te geven.

### 5.3.5 Belangrijkste aanpassingen in kosteninschattingen

De departementen maken voor elk project jaarlijks een inschatting van de totale meerjarige kosten over de looptijd van het project. In 2018 kwam het bedrag voor alle projecten bij elkaar uit op € 3.032 miljoen. Dit is een daling van 7,6% ten opzichte van 2017.

**Tabel 27 Aanpassingen inschatting totale meerjarige kosten ten opzichte van vorige jaren in procenten**

	2014	2015*	2016	2017	2018
Kosten	+9,1%	+1,6%	+5,6%	+15,0%	-7,6%

\*Voor het eerst zijn alle projecten met een ICT-component van ten minste € 5 miljoen meegeteld.

Bron: Rijks ICT-dashboard.

Van de 61 projecten die zowel eind 2017 als eind 2018 in uitvoering waren, is een inschatting van de kosten gemaakt. Het totaal van deze inschattingen was in 2018 7,4% hoger dan in 2017.

Van de 125 projecten in 2018 zijn de schattingen voor 56 projecten naar boven bijgesteld en voor 23 projecten naar beneden. Van 11 projecten is het verschil tussen de oude en de hogere nieuwe schatting groter dan € 10 miljoen.

**Tabel 28 Projecten met verschil tussen de oude en de nieuwe schatting groter dan € 10 miljoen**

Project	Verskil in schatting
CHARM (IenW)	+24,49 mln
IVC (JenV)	+21,51 mln
Kwaliteit en Innovatie (KEI)	+18,41 mln
Programma iCAS (IenW)	+ 14,20 mln
Impuls eID (BZK)	+13,40 mln
TransVIRzRVO (LNV)	+10,35 mln
UCC-MASP (Fin)	-28,26 mln
Directe Financiering Kinderopvang (SZW)	-25,30 mln
AIR2020 (IenW)	-24,60 mln
Rehosting AGS/DTV (Fin)	-20,28 mln
Programma Regie Modernisering IV-Landschap (Fin)	-13,20 mln

Bron: Rijks ICT-dashboard.

### Toelichting >10 mln. naar boven bijgestelde schattingen

- De aanpassingen bij het project CHARM vloeien voort uit het feit dat het programma complexer was dan aanvankelijk was ingeschat. De financiële gevolgen van de vertraging en de hogere kosten voor het datacenter voor CHARM hebben geleid tot de verhoging van de geschatte projectkosten. Tevens is het voortschrijdend inzicht op het risicoprofiel van het programma verwerkt.
- De minister van JenV heeft door middel van de brieven<sup>24</sup> de Tweede Kamer geïnformeerd over de bijstelling van de begroting van project IVC.
- De rechtspraak heeft zich, door tussenkomst van de minister van JenV, aan de Tweede Kamer<sup>25</sup> verantwoord over de voortgang van project KEI.
- Bij het Programma iCAS (IenW) wordt de stijging ten opzichte van de rapportage per 31-12-2017 veroorzaakt door hogere softwarekosten en een stijging van externe inhuur en intern personeel. Dit conform het goedgekeurde programmaplan 4.1.
- De geschatte cumulatieve projectkosten voor het programma Impuls eID (BZK) worden op het Rijks ICT-dashboard in 2018 13,4 miljoen euro hoger weergegeven dan in 2017. De reden hiervoor is dat er aanvullende investeringen voor 2019-2021 uit de Investeringspost zijn beoogd.
- In 2018 is aangegeven dat de bovengrens van het programma TransVIRzRVO (LNV) 12,19 miljoen was, waarvan 10 miljoen daadwerkelijk gepland. De bovengrens van het programmabudget is naar boven bijgesteld om nieuwe toegevoegde werkpakketten te realiseren en in verband met de uitloop van enkele reeds in scope zijnde werkpakketten.

<sup>24</sup> kamerstukken 25124, nummer 89 en 90.

<sup>25</sup> kamerstuk 29279, nummer 405.

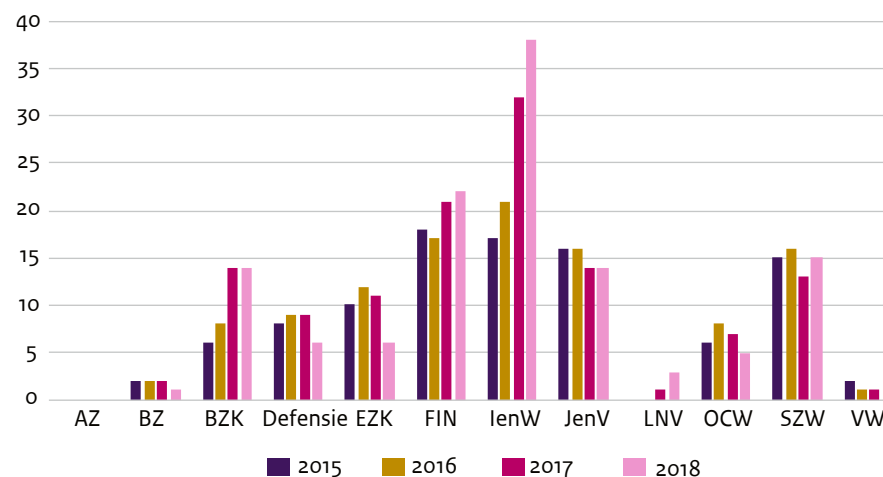
### Toelichting >10 mln. naar beneden bijgestelde schattingen

- Door herijking van de bestaande business case zijn de financiële uitgaven van het project UCC-MASP (Fin) neerwaarts bijgesteld ten opzichte van de oorspronkelijke business case.
- Het programma Directe Financiering Kinderopvang (SZW) is geannuleerd nadat het kabinet in april 2018 besloot de verbeteringen door te voeren binnen het huidige stelsel van de kinderopvangtoeslag en dus niet - conform eerder was aangekondigd - om de toeslag vanaf 2020 via DUO naar de kinderopvangorganisaties over te maken. Van de geschatte projectkosten van €50,18 miljoen is €24,88 miljoen uitgegeven.
- Vanwege de samenhang tussen de activiteiten van de programma's BIM en AIR2020 (IenW) is besloten om de activiteiten van beiden te herijken, onder één sturingslijn te brengen en het huidige programma AIR2020 te beëindigen. Daarmee is het programma AIR2020 voortijdig afgebroken en zijn dus niet de te verwachten kosten gemaakt.
- Na de eerste voorbereidende activiteiten is het project Rehosting AGS/DTV (Fin) – in aansluiting op het door BIT uitgebrachte advies – niet verder uitgevoerd.
- In 2017 heeft het programma Regie Modernisering IV-Landschap (Fin) de beschikbare 30 miljoen niet volledig gebruikt. Hiervoor zijn enkele oorzaken. De middelen waren niet aan het begin van 2017 beschikbaar, waardoor onderdelen van het programma pas later konden starten. Ook het inhuren van medewerkers liep door de marktomstandigheden in de ICT-markt vertraging op. Daardoor is slechts 17 miljoen van de 30 miljoen besteed.

Alle bijstellingen zijn met een toelichting opgenomen in bijlage 5 (Grote ICT-projecten).

Het ministerie van Financiën had in 2018 het grootste projectportfolio voor een totaal van € 574 miljoen aan geschatte kosten, gevolgd door de ministeries IenW en JenV. Hierbij moet worden opgemerkt dat, zoals in paragraaf 5.3.2. is toegelicht, voor het merendeel van de GWW-projecten van IenW geen specificatie plaatsvindt van de ICT-kosten. De kosten van deze projecten worden standaard als nul gerapporteerd<sup>26</sup>.

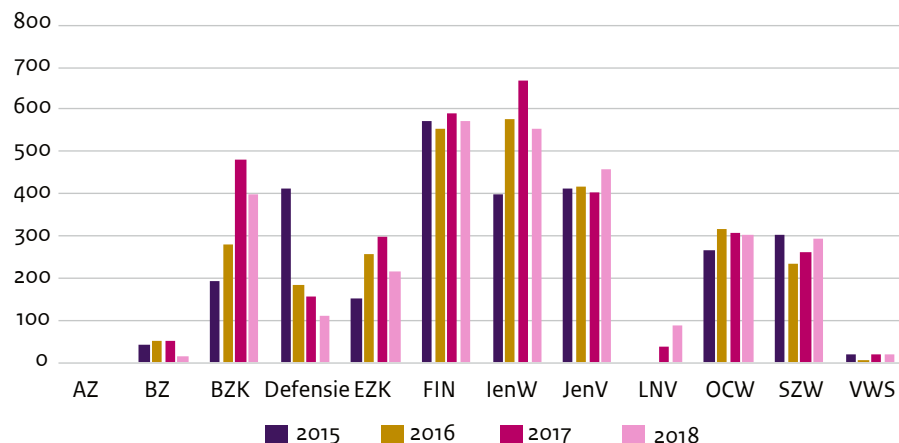
Figuur 29 Aantal ICT-projecten per ministerie



Bron: Rijks ICT-dashboard.

<sup>26</sup> In het totaal van BZK is het project GCMK niet meegenomen. Dit project is nog niet gestart, maar is wel al bekend op het Rijks ICT-dashboard en gerapporteerd binnen BZK.

**Figuur 30 Actuele geschatte kosten van alle ICT-projecten (in mln. euro's)**



Bron: Rijks ICT-dashboard.

### 5.3.6 Baten, resultaten en marktpartijen

Bij veel projecten in het Rijks ICT-dashboard is aangegeven wat de baten zijn. Vaak gaat het om kwalitatieve of moeilijk te kwantificeren baten, zoals het verminderen van administratieve lastendruk voor burgers. Veel projecten zullen naar verwachting resulteren in een grotere mate van efficiëntie en effectiviteit. In 2018 rapporteerden 35 projecten voor € 217 miljoen aan jaarlijkse kwantificeerbare baten. Het totaal aan eenmalige baten bedroeg € 30 miljoen.

Projecten melden ieder jaar tussentijdse resultaten. Het gaat daarbij zowel om delen van het eindresultaat die al zijn opgeleverd als om afgeronde fases binnen het project. De aanwezigheid van tussentijdse resultaten vormt een indicatie voor een gefaseerde projectopbouw en schept mogelijkheden voor effectievere bijsturing gedurende het project. Op het Rijks ICT-dashboard staan 270 tussentijdse resultaten

voor de 125 projecten die in 2018 in uitvoering waren gemeld. In 2017 waren dat 223 tussentijdse resultaten. 69 projecten hebben in 2018 tussentijdse resultaten gemeld ten opzichte van 71 in 2017.

De belangrijkste marktpartijen die betrokken zijn bij de uitvoering van projecten worden op het Rijks ICT-dashboard gemeld. De top 5 is hieronder weergegeven.

**Tabel 29 Top 5 betrokken marktpartijen**

Marktpartijen	2017 projecten	2018 projecten
Capgemini	17	20
IBM	9	14
ATOS	11	11
KPN	7	7
Ordina	6	6

Bron: Rijks ICT-dashboard.

### 5.3.7 BIT-adviezen

Om problemen bij grote ICT-projecten van de rijksoverheid te voorkomen, is het Bureau ICT-Toetsing (BIT) opgericht. Het BIT is in september 2015 gestart met het toetsen van projecten met een ICT-component van ten minste € 5 miljoen. Het BIT geeft advies over de risico's en slaagkans van een project. In 2018 zijn 15 BIT-adviezen uitgebracht. De Tweede Kamer heeft kortgeleden de BIT-rapportage over 2018 ontvangen<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Kamerstukken 26643, 602.



### 5.3.8 Schikkingen ICT-dienstverleners

Medio 2018 is aan de Tweede Kamer toegezegd dat de door de departementen gemelde schikkingen met ICT-dienstverleners vanaf dit verslagjaar worden opgenomen in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk. In 2018 is door de departementen één schikking getroffen. Hierbij gaat het om de eerder aan de Tweede Kamer gemelde schikking tussen de Sociale Verzekeringsbank en de dienstverlener Capgemini rond het Multiregelingensysteem (MRS). Met de schikking is een totaalbedrag gemoeid van € 20,2 miljoen<sup>28</sup>.

## 5.4 Informatie

### 5.4.1 Informatiehuishouding en openbaarheid

Het programma Rijk aan Informatie (Ral) draagt bij aan het verbeteren van de rijksbrede informatiehuishouding, door samen met ministeries en uitvoeringsorganisaties nieuwe oplossingen te ontwikkelen voor gedeelde knelpunten. Informatiehuishouding staat volop in de belangstelling. Dat blijkt onder andere uit de voorbereidingen naar een nieuwe Wet Open Overheid (WOO) en de modernisering van de Archiefwet.

Binnen het programma Ral is in 2018 het kwalitatieve onderzoek naar de toekomst van de digitale informatievoorziening (DIV) functie bij het Rijk opgeleverd. Daarnaast zijn handreikingen opgesteld ten behoeve van het bewaarbeleid e-mail en het archiveren van websites.

### 5.4.2 Archiefachterstanden

Jaarlijks wordt in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk gerapporteerd over het wegwerken van de papieren archiefachterstanden over 1975 tot en met 2005. In 2009 is besloten dat deze archiefachterstanden in tien jaar (2019) worden weggewerkt. Doc-Direkt monitort het wegwerken van de archiefachterstanden.

Naast de monitoring werkt Doc-Direkt zelf ook een deel van de archiefachterstanden weg; sommige rijksorganisaties (het ministerie van Defensie, Rijkswaterstaat) voeren deze werkzaamheden zelf uit.

In 2009 werd geschat dat de totale werkvoorraad circa 800 kilometer bedroeg, waarvan circa 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 meer in beslag zal nemen dan eerder was voorzien. In samenspraak met het Nationaal Archief zijn in 2018 de meerkosten in kaart gebracht. Vervolgens is bij voorjaarsnota 2019 de budgettaire dekking voor deze meerkosten geregeld. Voor de archieven van na 2005 maken departementen individuele bewerkingsafspraken met Doc-Direkt.

Doc-Direkt heeft in 2018 6,8 km (2017: 10,4 km) archief intensief bewerkt en 11,6 km (2017: 9 km) vernietigd.

<sup>28</sup> Kamerstukken 26448, 606.

### 5.4.3 Informatiebeveiliging

Begin 2018 constateerde de Algemene Rekenkamer dat negen departementen de informatiebeveiliging in 2017 niet voldoende op orde hadden. Naast de aandacht van individuele departementen voor informatiebeveiliging is het noodzakelijk om ook gezamenlijk en rijksbreed actie te ondernemen. Deze notie heeft in 2018 geresulteerd in verschillende initiatieven om informatiebeveiliging binnen de gehele rijksoverheid naar een hoger plan te tillen. Hierover heeft de minister van BZK in de Kamerbrief 'Sturing informatiebeveiliging en ICT binnen de rijksdienst' aangegeven dat de genoemde maatregelen in de brief beter en effectiever in gezamenlijkheid kunnen worden opgepakt.

Initiatieven die bijdragen aan de feitelijke weerbaarheid van de rijksdienst zijn onder meer het versneld uitbouwen van het Nationaal Detectie Netwerk (NDN) en de samenwerking aan een kader en voorzieningen om staatsgeheime informatie beter te kunnen verwerken en uit te wisselen. Het NDN richt zich op het onderling delen van dreigingsinformatie om cybersecurityrisico's en gevaren sneller waar te nemen. Hierdoor kunnen deelnemers maatregelen nemen om schade te voorkomen of te beperken.

In 2018 is het Strategisch Informatiebeveiligingsberaad (SIB) opgericht, met als doel de strategische koers van informatiebeveiliging binnen de rijksdienst in samenhang te bespreken. Daarnaast zijn de Chief Information Security Officers (CISO's) van de departementen vorig jaar gestart met een nieuw structureel overleg om kennis en ervaringen te delen.

In 2018 zijn de departementen gestart met de implementatie van de Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst 2017 (BIR2017) voor nieuwe systemen. Dit rijksbrede beveiligingskader omvat maatregelen die voor een minimum beveiligingsniveau moeten zorgen. De departementen hebben ook plannen gemaakt om de BIR2017 in

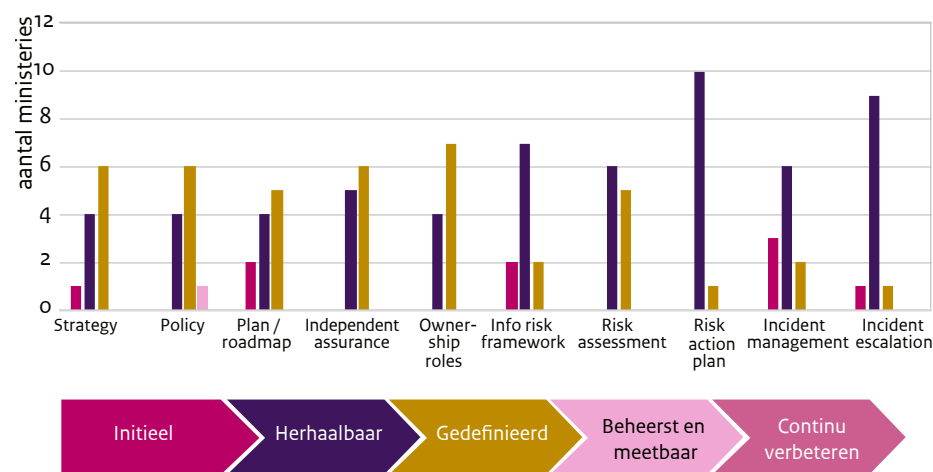
de komende jaren op bestaande systemen toe te passen. Hierover hebben zeven departementen expliciet verantwoording afgelegd in de In Control Verklaring over 2018. In 2018 is een extra beveiligingsniveau in de BIR voorbereid. Dit niveau is van toepassing op specifieke systemen waarbij de informatie beschermd moet worden tegen de dreiging van statelijke actoren of vergelijkbare aanvallers. Dit wordt in 2019 opgeleverd. De BIR 2017 is als basis gebruikt voor de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO), die eind 2018 in de ministerraad is vastgesteld en voor de gehele overheid gaat gelden.

Om de voortgang op het gebied van informatiebeveiliging te monitoren heeft het ministerie van BZK formele gesprekken gevoerd met de Chief Information Officers (CIO's) en de CISO's van de departementen. Naast de aandacht voor de verbeterplannen lag de nadruk in 2018 meer op de feitelijke veiligheid en de risicobeheersing en –verantwoording bij de Shared Service Organisaties. Dit laatste was één van de prioriteiten die vorig jaar, ook in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk, rijksbreed is onderkend.

In 2018 is het departementale verantwoordingsproces over informatiebeveiliging voortgezet. Alle departementen hebben aan BZK een In Control Verklaring afgegeven over 2018. Vier departementen overschreden hierbij de afgesproken deadline van oplevering. Qua reikwijdte blijft er een verschil tussen departementen die zbo's wel of niet meenemen. Vier departementen geven aan geen grote risico's te hebben. De risico's die de andere departementen benoemen, kennen vaak een overlap met vorig jaar. De helft van de departementen benoemt expliciet dat de verbeterpunten zijn opgenomen in verbeterplannen. Met de departementen wordt gewerkt aan een nieuwe verantwoordingssystematiek voor 2019.

In 2017 is door de Auditdienst Rijk (ADR) een nieuwe werkwijze voor rijksbrede onderzoeken naar de beheersing van informatiebeveiliging toegepast. Deze aanpak is goed bevallen en is in 2018 voortgezet. Er is gekeken naar de aandachtsgebieden governance, organisatie, risicomangement en incidentmanagement en door de ADR is bepaald hoe 'volwassen' de ministeries zijn op deze thema's. In samenspraak met de ministeries is in 2018 niet alleen gekeken naar het huidige volwassenheidsniveau, maar is ook de ambitie door de ministeries op centraal niveau vastgelegd.

**Figuur 31 Volwassenheid op centraal niveau 2018**



Bron: Inventarisatie.

De ADR constateert dat er rijksbreed een lichte groei in volwassenheid waarneembaar is. Voor alle departementen geldt dat zij in 2018 gewerkt hebben aan verbeteringen. Positief is ook dat op een meer gestructureerde wijze sturing wordt gegeven aan informatiebeveiliging. De ADR signaleert verder dat meer departementen dan vorig jaar op centraal niveau inzicht hebben (of bezig zijn dit inzicht te verkrijgen) in de vraag of dienstonderdelen systemen technisch laten onderzoeken, of risicoanalyses nog actueel zijn en wat de status is van verbeterplannen. Dit nieuwe inzicht laat wel zien dat een actievere sturing op de feitelijke veiligheid van systemen noodzakelijk is. Gebaseerd op de centraal aanwezige informatie signaleert de ADR dat ongeveer de helft van de kritieke en bedrijfskritische informatiesystemen beschikt over een recente risicoanalyse en dat ongeveer 20% van de kritieke systemen de afgelopen drie jaar is onderworpen aan een audit. Verder zijn verbeteringen noodzakelijk bij de inrichting van tweedelijns toezicht. Dit is bij een aantal departementen slechts beperkt ingevuld. Doordat op centraal niveau nog geen volledig inzicht bestaat in de belangrijkste incidenten, zijn departementsbrede trendanalyses nog niet altijd beschikbaar.

#### 5.4.4 Privacy

CIO Rijk richtte zich vorig jaar primair op de versterking van de omgang met privacy bij het gebruik van rijksbrede ICT-voorzieningen (privacy governance). Ook de ondersteuning bij de implementatie van de AVG voor die voorzieningen was een belangrijk aandachtspunt. Dit heeft onder meer geresulteerd in het aanstellen van een Privacy Adviseur Rijksbrede Kaders & Voorzieningen (PAR), het organiseren van rijksbrede privacy-overleggen en het periodiek geven van rijksbrede privacy-kennissessies voor privacy professionals.

De privacy-aanpak voor de rijksbrede voorzieningen is nu geïntegreerd in de rijksbrede besluitvorming (ICBR, IC-overleggen) en aanpak (handboek projectportfolio-management, inkoopproces). In het verslagjaar zijn 23 adviezen opgesteld op het

gebied van verplichte privacyadviezen voor rijksbrede trajecten voor de ICBR, IC-overleggen en GOR Rijk. Tevens zijn er rijksbrede privacy workshops ontwikkeld voor het bepalen van de grootste privacy risico's.

## 5.5 Gemeenschappelijke voorzieningen

Rijksambtenaren moeten efficiënt kunnen samenwerken en daarbij kunnen rekenen op goed werkende en samenhangende ICT. Duidelijk is dat het belang van samenwerking binnen de rijksdienst verder toeneemt. Daarom zijn gezamenlijke rijksbrede inrichtingseisen voor interoperabiliteit beschikbaar, vertaald in kaders. Een voorbeeld hiervan is het programma 'Interoperabiliteitskaders Digitale Werkomgeving & Rijkskantoren' (IDWOR). De doelstelling van dit programma is dat elke rijksambtenaar kan samenwerken met collega's in elk rijkskantoor. Het programma levert technische kaders waardoor de samenwerking en de technische interoperabiliteit tussen de ICT-dienstverleners wordt verbeterd. Het programma is inmiddels voor het belangrijkste deel gerealiseerd. In de voorgaande jaren zijn er reeds een aantal IDWOR-beleidskaders opgeleverd. In 2018 zijn daar twee kaders aan toegevoegd.

Het programma Rijks Identity Management (RIdM) is medio 2018 formeel afgerond. Het programma heeft een systeem- en procesketen opgeleverd om door middel van het Rijks Identifierend Nummer (RIN) een veilige en eenvoudige uitwisseling van identiteitsgegevens ten behoeve van de uitgifte van rijksbrede voorzieningen mogelijk te maken. Het normenkader 'Rijksidentiteiten in relatie tot rijksbrede voorzieningen' is vorig jaar door de ICBR vastgesteld.

De implementatie van de technische kaders verdient nog nadere aandacht. In 2018 zijn hiervoor meerdere gemeenschappelijke voorzieningen gerealiseerd, voor videoconferencing, rijksbreed printen en scannen en het veilig uitwisselen van identiteitsgegevens. Ieder departement kan hiervan gebruik maken. Om de naleving van de kaders ook in continuïteit te borgen worden er in opdracht van CIO Rijk

toetsen uitgevoerd. In 2018 is een nieuwe cyclus herhalingsaudits Rijkspas bij alle deelnemende organisaties van start gegaan, die doorloopt in 2019.

Het traject om nieuwe rijksbrede ICT-voorzieningen te realiseren vergt veelal een relatief lange doorlooptijd met veel afhankelijkheden. Om grote investeringen te voorkomen en om flexibel bij te kunnen sturen wordt steeds vaker gebruik gemaakt van pilots. De pilot met het Koppelpunt Rijksbrede Voorzieningen heeft vorig jaar geleid tot rijksbrede besluitvorming. Een pilot voor een centrale voorziening voor het scannen van wettelijke identiteitsdocumenten en een pilot voor een innovatief self-service bezoekersmanagement model met de Rijkspas zijn in 2018 gestart.

Het tactisch en operationeel beheer van de Rijkspas en RIdM onderdelen is vorig jaar ondergebracht bij P-Direkt en de pasleverancier van de Rijkspas is opnieuw aangeworven. Dit samen resulteerde in meer kwaliteit, nieuwere technologie, betere functionaliteit en lagere kosten.

In 2018 is de 'RijksPDC gebouwgebonden ICT-diensten' tot stand gekomen. In deze PDC (producten- en dienstencatalogus) staat het standaard ICT-dienstenaanbod om een rijkskantoor mee in te richten. Daarnaast is het via een procedure mogelijk om zogeheten specials (afwijkingen ten opzichte van de RijksPDC) aan te kunnen vragen.

De rijksdienst wil zo veel mogelijk gebruik maken van eigen ICT-expertise, maar wil ook de expertise en mogelijkheden die marktpartijen bieden optimaal benutten. Er is een handreiking gemaakt om af te kunnen wegen of een externe vorm van dienstverlening een passende en kosteneffectieve oplossing is, of dat een dienstverlener binnen de rijksdienst beter is.

## 5.6 Kennis en kunde

### 5.6.1 Versterken I-bewustzijn en I-vaardigheden beleidsmakers (RADIO)

Het opzetten van een Rijksacademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid (RADIO) is eind 2017 van start gegaan. RADIO heeft tot doel de kennis en kunde van ambtenaren over de digitalisering van hun werk te vergroten.

Vanuit het programma zijn vorig jaar de eerste basiscursussen gestart voor beleidsambtenaren op een aantal kerndepartementen en is een verdiepingscursus over technologische innovaties gestart. Ook zijn webinars georganiseerd en is de Nationale digitale Artificial Intelligence (AI)-cursus, die iedereen kosteloos kan volgen en die inzicht geeft in de mogelijkheden van AI, mede mogelijk gemaakt. Tevens is gewerkt aan een nieuw klassikaal en digitaal lesaanbod voor 2019, evenals aan de verdere opbouw van het programma.

### 5.6.2 Versterken positie rijksdienst als ICT-werkgever (HR ICT)

Het versterken van de positie van de rijksdienst als ICT-werkgever was in 2018 één van de prioriteiten van de Strategische I-agenda voor de rijksdienst. Het groeiende tekort aan ICT-personeel bij het Rijk vormt hiervoor de directe aanleiding. In 2017 vond een interdepartementaal onderzoek plaats naar knelpunten en oplossingsrichtingen rond het aantrekken, ontwikkelen en behouden van ICT'ers bij het Rijk. Dit legde de basis voor het programma 'Versterking HR ICT rijksdienst 2018-2021'. Het doel is om vraag en aanbod van ICT-expertise bij de rijksdienst beter in balans te brengen. Bij de ontwikkeling van het programma heeft continu de nadruk gelegen op een rijksbrede aanpak van het rijksbrede ICT-personeelsprobleem. In 2018 is interdepartementale financiering geregeld voor het programma.

In 2018 zijn de volgende projecten van start gegaan:

- In september startte de eerste lichting van het Rijks Data Science programma met 15 data trainees en 20 data science trainees;
- Het Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening (een aanvulling op het Functiegebouw Rijk op het gebied van IV-profielen) is in 2018 geactualiseerd en is uitgebreid met profielen op het gebied van Agile werken en Data. Hiermee is de basis gelegd voor het monitoren van HR-ICT-ontwikkelingen bij de rijksdienst.

Een aantal lopende projecten is in 2018 voortgezet:

- In mei en november zijn twee rijksbrede (massamediale) arbeidsmarktcampagnes georganiseerd om het Rijk als aantrekkelijke ICT-werkgever te positioneren;
- Het rijksbrede ICT-stagebureau, dat vraag en aanbod van stages voor ICT-studenten bij elkaar brengt, is uitgebreid;
- Het Virtueel Matchingsteam, waar cv's van afgewezen, maar kansrijke ICT-kandidaten met toestemming van de kandidaat worden gedeeld binnen het Rijk, is verder ontwikkeld;
- De derde tranche van het Rijks ICT Traineeprogramma is in september van start gegaan met 41 trainees. De eerste tranche heeft het traineeprogramma in 2018 afgerond. Hiervan is 80% inmiddels doorgestroomd naar functies binnen de rijksoverheid.



# Bijlage

## Afkortingenlijst

ABD	Algemene Bestuursdienst	EK	Eerste Kamer
ABU	Algemene Bond Uitzendondernemingen	EZ	Economische Zaken
ADR	Auditdienst Rijk	EZK	Economische Zaken en Klimaat
AI	Artificial Intelligence	FIN	Financiën
AIVD	Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst	FMO	Financierings-maatschappij voor Ontwikkelingslanden
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	Fte	Fulltime-equivalent
AZ	Algemene Zaken	FWR	Fysieke Werkomgeving Rijk
BIR	Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst	GWW	Grond-, Weg- en Waterbouw
BIT	Bureau ICT-Toetsing	HCvS	Hoge Colleges van Staat
BoFEB	Beroepsopleiding Financieel-Economisch Beleidsmedewerker (Traineeship voor beleidseconomen)	HR	Human Resource
BVO	Bruto vloeroppervlakte	IC	Interdepartementale commissie
BZ	Buitenlandse Zaken	ICBR	Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk
BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	IDWOR	Interoperabiliteitskaders Digitale Werkomgeving & Rijkskantoren
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst	lenM	Infrastructuur en Milieu
CBR	Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen	lenW	Infrastructuur en Waterstaat
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek	IPKD	Interdepartementale Post- en Koeriersdiensten
CIBG	Centraal Informatiepunt Beroepen Gezondheidszorg	ISV	Internationale Sociale Voorwaarden
CIO	Chief Information Officer	JBR	Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk
CISO	Chief Information Security Officer	JenV	Justitie en Veiligheid
CIZ	Centrum Indicatiestelling Zorg	KEI	Kwaliteit en Innovatie
CSZ	College Sanering Zorginstellingen	LEC	Landelijke Examen Commissie
DBFMO	Design, Build, Finance, Maintain en Operate	LNV	Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
DCiE	Data Center Infrastructure Efficiency	MJ	Megajoule
DEF	Defensie	Mkb	Midden- en kleinbedrijf
DIV	Digitale informatievoorziening	MO	Medewerkersonderzoek
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen	MVI	Maatschappelijk verantwoord inkopen
DPC	Dienst Publiek en Communicatie	NDN	Nationaal Detectie Netwerk
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs	NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
EI	Energie-Index	OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
		ODC	Overheidsdatacenter

OM	Openbaar Ministerie	Vf	Vervangingsfonds
PAS	Partiële Arbeidsparticipatie Senioren	VN	Verenigde Naties
PDC	Producten- en dienstencatalogus	VPT	Veilige Publieke Taak
RADIO	Rijksacademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid	VWNW	Van Werk Naar Werk
RaI	Rijk aan Informatie	VWS	Volksgezondheid, Welzijn en Sport
RBO	Rijksbeveiligingsorganisatie	WG	Werkgever
RIdM	Rijks Identity Management	Wlz	Wet langdurige zorg
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu	Zbo	Zelfstandig bestuursorgaan
RM	Rechterlijke Macht		
RSO	Rijks schoonmaakorganisatie		
RVB	Rijksvastgoedbedrijf		
RvIG	Rijksdienst voor Identiteitsgegevens		
RVO	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland		
RvS	Raad van State		
RWS	Rijkswaterstaat		
Rwt	Rechtspersoon met een wettelijke taak		
SACN	Stichting Airport Coordination Netherlands		
SBK	Stichting Bouwkwiteit		
SDKB	Stichting Donorgegevens Kunstmatige Bevruchting		
SPB	Strategisch personeelsbeleid		
SROI	Social return on investment		
SSO	Shared Service Organisatie		
SVH	Stichting Vakbekwaamheid Horeca		
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid		
TJ	Terajoule		
TK	Tweede Kamer		
TMG	Topmanagementgroep		
UBR	Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk		
VAMEX	Vaarbewijzen en Marifoonexamens		
VenJ	Veiligheid en Justitie		







# Bijlage

## Adviescolleges

Er zijn drie typen adviescolleges en -commissies die de rijksoverheid adviseren:

- onafhankelijke, externe adviescolleges over nieuw beleid en wetgeving;
- onafhankelijke, externe adviescommissies over de uitvoering van beleid of (voorgenomen) beschikkingen;
- ambtelijke adviescommissies over beleid of wetgeving.

De Kaderwet adviescolleges (hierna de Kaderwet) is van toepassing op de eerstgenoemde categorie. Deze adviescolleges zijn permanent (met een strategisch of technisch-specialistisch karakter), tijdelijk of eenmalig. In 2018 waren er in totaal 29 adviescolleges actief, waarvan 17 permanente, 2 tijdelijke en 10 eenmalige adviescolleges. Op verzoek van de Tweede Kamer wordt ook een overzicht gegeven van alle nieuw ingestelde onafhankelijke adviescolleges en commissies van het Rijk.<sup>29[1]</sup> In 2018 zijn de volgende adviescolleges ingesteld onder de werking van de Kaderwet:

- Adviescommissie Ambtsdelicten;
- Adviescommissie Experiment gesloten coffeeshopketen;
- Onderzoekscommissie Langdurig verblijvende vreemdelingen;
- Adviescommissie Toekomst zorg thuiswonende ouderen;
- Adviescommissie Regulering van werk;
- Adviescommissie bekostiging hoger onderwijs en onderzoek.
- Commissie kinderopvang en vaccinatie.

<sup>29</sup> [1] Vragenuur dinsdag 12 maart 2012, nr. 60.

Naam Adviescollege	Type Adviescollege	Instellings artikel	Instellings datum	Expiratie Datum	Aantal leden
<b>AZ</b>					
Geen					
<b>BZ</b>					
Adviesraad Internationale Vraagstukken	Strategisch	4	19-3-1998		9
Commissie van advies inzake volkenrechtelijke vraagstukken	Technisch-specialistisch	4	1-1-1998		9
Staatscommissie voor het internationaal privaatrecht	Technisch-specialistisch	4	14-2-1998		15
<b>BZK</b>					
Raad voor het Openbaar Bestuur	Strategisch	4	12-12-1996		9
Kiesraad	Technisch-specialistisch	4	31-3-1905		7
Staatscommissie parlementair stelsel	Eenmalig	6	1-2-2017	13-12-2018	8
Evaluatie- en adviescommissie Wet financiering politieke partijen	Eenmalig	6	29-4-2017	1-3-2018	4
<b>EZK</b>					
Raad van deskundigen voor de nationale meetstandaarden	Technisch-specialistisch	4	2-2-2006		9
Adviescollege toetsing regeldruk	Tijdelijk	5	1-6-2017	1-6-2021	3
<b>FIN</b>					
Geen					
<b>LNV</b>					
Geen					

Naam Adviescollege	Type Adviescollege	Instellings artikel	Instellings datum	Expiratie Datum	Aantal leden
<b>IenW</b>					
Raad voor de leefomgeving en infrastructuur	Strategisch	4	1-8-2016	31-7-2020	10
<b>OCW</b>					
Onderwijsraad	Strategisch	4	2-4-1905		10
Raad voor Cultuur	Strategisch	4	22-11-1995		8
Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie	Strategisch	4	1-1-1997		10
Adviescommissie bekostiging hoger onderwijs en onderzoek	Eenmalig	6	23-10-2018	1-7-2019	5
<b>JenV</b>					
Adviescommissie voor burgerlijk procesrecht	Technisch-Specialistisch	4	1-1-1997		8
Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken	Technisch-Specialistisch	4	1-4-2001		10
Autoriteit Persoonsgegevens	Technisch-specialistisch	4	6-7-2000	31-12-2018	2
Commissie vennootschapsrecht	Technisch-specialistisch	4	1-1-1997		9
Commissie Auteursrecht	Technisch-specialistisch	4	1-1-1997		8
Commissie herijking tarieven ambtshandelingen gerechtsdeurwaarders	Eenmalig	6	3-6-2017	1-2-2018	6
Commissie herziening wetgeving ambtsdelicten Kamerleden en bewindspersonen	Eenmalig	6	13-7-2018	1-7-2020	6
Onderzoekscommissie Langdurig verblijvende vreemdelingen zonder bestendig verblijfsrecht	Eenmalig	6	16-10-2018	13-7-2019	3
<b>SZW</b>					
Commissie regulering van werk	Eenmalig	6	17-11-2018	1-11-2019	10
Commissie kinderopvang en vaccinatie	Eenmalig	6	19-12-2018	1-5-2019	8

Naam Adviescollege	Type Adviescollege	Instellings artikel	Instellings datum	Expiratie Datum	Aantal leden
<b>VWS</b>					
Raad voor Volksgezondheid en Samenleving	Strategisch	4	1-1-2015		9
Gezondheidsraad	Technisch-Specialistisch	4	1-8-1902		117
Nederlandse Sportraad	Tijdelijk	5	1-6-2016	1-6-2020	9
Adviescommissie experiment gesloten coffeeshopketen	Enmalig	6	1-3-2018	1-10-2019	10
Commissie Toekomst zorg thuiswonende ouderen	Enmalig	6	23-11-2018	1-7-2020	10





## **Bijlage**

Voorgenomen privatiseringen en  
verzelfstandigingen per 1-1-2019



In deze bijlage wordt per ministerie weergegeven welke privatiseringen en verzelfstandigingen zijn voorgenomen.

Onder privatisering wordt verstaan: het afstand doen van een bepaalde taak of organisatie, bijvoorbeeld door de 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 de directe of zwaarwegende overheidsbemoeyenis ophoudt. Bij de oprichting van staatsdeelnemingen wordt de zogeheten voorhangprocedure gevolgd. Dat wil zeggen dat bij de verkoop van aandelen het voornemen tot verkoop en de bijbehorende uitgangspunten vooraf gemeld wordt aan de Tweede Kamer.

Onder verzelfstandiging wordt verstaan: de vorming van een agentschap (interne verzelfstandiging) of de vorming van een zbo (externe verzelfstandiging). Daarnaast kan de vorming van een rechtspersoon met een wettelijke taak (rwt) of een deelneming een vorm van verzelfstandiging zijn. Een rwt en deelneming kunnen overlappen met een zbo.

Ten aanzien van deelnemingen die meerdere departementen aangaan (veelal Financiën en een vakdepartement) is ervoor gekozen deze zoveel mogelijk te rubriceren onder het vakdepartement dat de deelneming het meest aangaat. In het overzicht wordt, naast de naam van het te privatiseren of te verzelfstandigen onderdeel, een verwijzing opgenomen naar het eventuele kabinetsbesluit dat eraan ten grondslag ligt. Bij een privatisering wordt in het overzicht aangegeven wat het verwachte resterende aandeel is na in werking treden van het besluit/de instellingswet.

Bij een verzelfstandiging wordt aangegeven of het de beoogde vorming van een agentschap, een zbo en/of een rwt betreft.

Ten slotte wordt de stand van zaken van het proces aangegeven, en een weergave van alle bij de verzelfstandiging resp. privatisering gemoeide publieke belangen. Daarbij wordt zo mogelijk aangegeven in welke wetten, beleidsnota's en besluiten deze publieke belangen zijn vastgelegd, en wordt waar mogelijk ook ingegaan op de afweging tussen die belangen. Ook de omgekeerde beweging wordt opgenomen.

## Algemene Zaken

	Geen.
--	-------

## Buitenlandse Zaken

	Instelling voor internationale financiering en projectontwikkeling (voortvloeiend uit oprichting Invest-NL)
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging (oprichting deelneming).
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	In de Kamerbrief over de 'Stand van zaken oprichting Invest-NL' van 18 januari 2019 is het voornemen tot oprichting aangekondigd van een separate instelling in samenwerking tussen de Staat en FMO binnen het kader van het staatsdeelnemingenbeleid.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2019	Interdepartementale voorbereiding
Opmerkingen	Aanvankelijk was het voornemen om voor de internationale financierings- en ontwikkelingsactiviteiten een Joint Venture tussen Invest-NL en FMO op te richten; voornemen is nu om los van Invest-NL een rechtspersoon op te richten in samenwerking met FMO en binnen het kader van het staatsdeelnemingenbeleid.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	De staatsdeelneming zal op het terrein van financiering van export en buitenlandse investeringen ondersteuning bieden aan Nederlandse ondernemingen voor het internationaal vermarkten van hun producten en oplossingen voor wereldwijde vraagstukken. Daarvoor worden bestaande instrumenten van 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 om integrale oplossingen vragen (van planontwikkeling, financiering tot realisatie).

## Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

	Toelatingsorganisatie kwaliteitsborging bouw
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Voornemen gemeld aan de Tweede Kamer in november 2013 en maart 2014, kamerstukken II, 2013/14, 32 757, nr. 91 en nr. 97. Wetsvoorstel ingediend 15 april 2016, kamerstukken II, 2015/16, 34 453, nr. 1 t/m 3. 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 het bestuursakkoord als bijlage.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	N.v.t.

Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Publiekrechtelijk zbo zonder eigen rechtspersoonlijkheid (instellingsmotief: onafhankelijke oordeelsvorming op grond van specifieke deskundigheid).
Stand van zaken per 1 februari 2019	Parlementaire behandeling loopt.
Opmerkingen	Met het oprichten van de toelatingsorganisatie wordt de Stichting Bouwkwiteit (SBK) opgeheven. SBK beoordeelt of beoordelingsrichtlijnen voldoen aan het Bouwbesluit 2012 en geeft hierover erkende kwaliteitsverklaringen af. Daarnaast adviseert SBK de ministeries van BZK en IenW en fungeert de stichting als liaison op het gebied van Europese regelgeving. Deze taken worden uitgevoerd voor de rijksoverheid en daarom is sprake van een publieke taak. Nu met het nieuwe stelsel voor kwaliteitsborging een publiekrechtelijk zbo wordt opgericht met bredere taken en bevoegdheden, is besloten de taken van SBK onder te brengen bij de publieke toelatingsorganisatie.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Er is een aantal keren overleg met de Tweede en Eerste Kamer geweest over de oprichting van de toelatingsorganisatie en over de wijze waarop de kwaliteit van bouwwerken publiekrechtelijk wordt geborgd in het nieuwe stelsel. De overheid blijft verantwoordelijk voor de beleidsontwikkeling, het wettelijk kader en het overheidstoezicht 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 en toetst of een instrument voor kwaliteitsborging voldoet aan de gestelde regels. Bij de toepassing van het instrument bij concrete bouwprojecten zal het gekozen instrument voor kwaliteitsborging geschikt moeten 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 goed geborgd. (Informatie terug te vinden in Kamerstukken TK 2015/16, 34453, nr. 3).

## Defensie

	Geen
--	------

## Economische Zaken en Klimaat

	Instituut Mijnbouwschade Groningen
--	------------------------------------

Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging: zbo onderdeel rechtspersoon Staat.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja, zowel in het Regeerakkoord van kabinet Rutte-III als in de Kamerbrief over de 'Wijziging van de Gaswet en van de Mijnbouwwet betreffende het minimaliseren van de gaswinning uit het Groningenveld' van 3 juli 2018 is het voornemen tot oprichting van het Instituut Mijnbouwschade Groningen aangekondigd.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Zbo onderdeel rechtspersoon Staat.
Stand van zaken per 1 februari 2019	Vooruitlopend op dit Wetsvoorstel Instituut Mijnbouwschade Groningen is de Tijdelijke Commissie Mijnbouwschade Groningen op basis van een tijdelijke grondslag al bezig met het afhandelen van verzoeken om vergoeding van fysieke schade. Dit wetsvoorstel is in de zomer geconsulteerd via internet. De ontvangen reacties zijn verwerkt en EZK is nu in afwachting van een advies van de Raad van State op dit voorstel. De verwachting is dat dit wetsvoorstel in het voorjaar van 2019 voor behandeling aan de Tweede Kamer kan worden aangeboden.
Opmerkingen	Geen.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Het Wetsvoorstel Instituut Mijnbouwschade Groningen is in voorbereiding om wettelijk te verankeren dat de afhandeling van schade als gevolg van bodembeweging door gaswinning uit het Groningenveld en de gasopslag bij Norg door een onafhankelijke overheidsorganisatie wordt overgenomen. Met dit wetsvoorstel wordt wettelijk geregeld dat schadeverzoeken door de overheid worden afgehandeld. De bewoner hoeft dan niet meer naar mijnbouwexploitant NAM voor de afhandeling van schademeldingen. Dit geldt voor alle soorten schade.
	<b>Invest-NL nationale tak</b>
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging (oprichting deelneming).
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	In de Kamerbrief over de 'oprichting van een Nederlandse financierings- en ontwikkelingsinstelling' van 10 februari 2017 is het voornemen tot oprichting van Invest-NL aangekondigd.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	N.v.t.

Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Deelneming.
Stand van zaken per 1 februari 2019	In januari 2019 is het wetsvoorstel Invest-NL ingediend bij de Tweede Kamer. In het gunstigste geval betekent dit dat Invest-NL vóór het zomerreces kan worden opgericht. 'Invest-NL in opbouw' is tot die tijd, als onderdeel van het ministerie van EZK en in samenwerking met de betrokken departementen, bezig met de opbouw van de toekomstige deelneming.
Opmerkingen	Focus op parlementaire behandeling van het wetsvoorstel.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Invest-NL gaat bijdragen aan het financieren van maatschappelijke transitieopgaven door investeringen op gebieden als energie, verduurzaming, mobiliteit en voedsel en maatschappelijke domeinen als zorg, veiligheid en onderwijs. Invest-NL maakt daarnaast het verbeteren van de toegang tot Europese gelden mogelijk.

#### Financiën

	Holland Casino
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Privatisering.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	In het Regeerakkoord van kabinet Rutte-II is het voornemen tot verkoop al aangekondigd. Als de aangepaste wet (Wet op de Kansspelen) wordt goedgekeurd door de Eerste Kamer, kan de uitvoering van de privatisering in gang gezet worden (3e stap uit het besliskader).
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	Geen.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2019	Op 5 en 12 februari 2019 heeft de Eerste Kamer het aangepaste wetsvoorstel van de Wet op de Kansspelen behandeld. Er volgt eind mei een brief van JenV aan de Eerste Kamer over het vervolg van de behandeling.
Opmerkingen	Geen.

Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	<p>Het hoofddoel van het kansspelbeleid is het reguleren en beheersen van kansspelen met bijzondere aandacht voor het tegengaan van kansspelverslaving, evenals het beschermen van de consument en het tegengaan van illegaliteit 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 door te voorzien in een betrouwbaar, door de overheid aangestuurd aanbod;</li> <li>• het voorkomen dat concurrentie ontstaat op de casinomarkt die tot onverantwoord gokgedrag en een toename van de kansspelverslaving zou kunnen leiden;</li> <li>• het tegengaan van illegale casinospelen door te voorzien in een betrouwbaar en gecontroleerd legaal aanbod;</li> <li>• het beschermen van de consument door erop toe te zien dat de sector niet wordt verstoord door oneerlijke, ondeskundige en onbetrouwbare aanbieders van (casino) spelen.</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 Tweede Kamer, 2002-2003, 24036, nr. 280.</i></li> </ul>
	<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 AO. Voornemen bevestigd in het Regeerakkoord Rutte-III.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	Geen.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2019	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. Als gevolg van deze transacties is het belang van de staat in ABN AMRO afgenomen naar circa 56%.
Opmerkingen	Geen.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	<p>Het kabinet wil een solide, transparante, integere en concurrerende financiële sector, die de klant centraal stelt en dienstbaar is aan de reële economie. Zie voor meer toelichting op de publieke belangen de brieven: <i>Toekomstplannen financiële instellingen ABN AMRO, ASR en SNS REAAL (Eerste Kamer, vergaderjaar 2012–2013, 32 013, D)</i> en de <i>Kabinetsvisie Nederlandse Bankensector. (Tweede Kamer, vergaderjaar 2012–2013, 32 013, nr. 35.) Verkoop ABN AMRO (22 mei 2015).</i></p>

	Volksbank
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Privatisering.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Op 1 juli 2016 is per brief aan de Tweede Kamer gemeld dat het te vroeg is om een besluit over de toekomst van de Volksbank te nemen. Voordat er een besluit wordt genomen is het van belang dat de onderneming een sterke positie in het Nederlandse bankenlandschap verwerft. Zodra de Volksbank gereed is voor een eventuele exit zullen de relevante opties voor toekomstige eigendomsstructuren verder worden uitgewerkt. Jaarlijks wordt de voortgang aan de Tweede Kamer en de Europese Commissie gerapporteerd. De Tweede Kamer is op 14 september 2017 en 27 november 2018 over de voortgang geïnformeerd. Het voornemen is bevestigd in het Regeerakkoord Rutte-III.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	Geen.
Verszelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2019	Het is te vroeg om een besluit over de toekomst van de Volksbank te nemen. Zodra de Volksbank gereed is voor een eventuele exit zullen de relevante opties voor toekomstige eigendomsstructuren verder worden uitgewerkt.
Opmerkingen	Geen.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Minister Hoekstra heeft in december 2018 de agenda voor de financiële sector naar de Tweede Kamer gestuurd. De dienstbaarheid van de financiële sector aan de samenleving, zowel aan burgers als aan bedrijven, is het centrale thema in deze agenda. In de agenda staan drie domeinen centraal: A. <b>Stabiliteit.</b> Financiële instellingen en huishoudens moeten voldoende weerbaar zijn om schokken op te kunnen vangen. Daarbij is het onverminderd van belang dat banken over voldoende buffers en verliesabsorberend vermogen beschikken. Ook moet voorkomen worden dat huishoudens te hoge schulden aangaan, in het bijzonder de kwetsbare huishoudens. B. <b>Integriteit.</b> 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. C. <b>Innovatie.</b> De sector moet vernieuwend en faciliterend zijn ten aanzien van nieuwe technologische ontwikkelingen, om de diversiteit in de sector te bevorderen. Daarbij moet ook bijzondere aandacht zijn voor duurzaamheid.

#### Infrastructuur en Waterstaat

	Stichting Vaarbewijzen en Marifoonexamens (VAMEX)
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	De taak van het private zbo VAMEX zal per 1-1-20 over gaan naar het CBR.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja. Deze overdracht volgt uit het rapport 'Onderzoek naar de herpositionering van zbo's' van mei 2013 TK, 2013-2014, Kamerstuknummer, 25268, nr. 83.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	N.v.t.
Verszelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	De wettelijke taak van VAMEX (afgifte vaarbewijzen) wordt overgedragen aan het CBR. De zbo-taak van VAMEX vervalt daarmee per 1-1-2020.

Stand van zaken per 1 februari 2019	Op dit moment wordt er gewerkt aan de overgang van registers, systemen, personeel etc. met als doel dat het CBR op 1 januari 2020 de eerste examens kan afnemen.
Opmerkingen	Geen.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Het kabinet heeft naar aanleiding van het rapport 'Onderzoek naar de herpositionering van zbo's' van mei 2013 het advies opgevolgd om de wettelijke taken van VAMEX over te dragen aan het CBR. Daarmee wordt het CBR met ingang van 1-1-2020 verantwoordelijk voor de afgifte van vaarbewijzen. Het publieke belang is het afnemen van vaarexamens voor de pleziervaart en de afgifte van het vaarbewijs. Deze zijn vastgelegd in de aanwijzing tot exameninstelling en het mandaat tot het afgeven van een vaarbewijs.
	<b>Stichting Airport Coordination Netherlands</b>
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Het privaatrechtelijk zbo SACN zal per 1-1-20 publiekrechtelijk worden.
Kabinetbesluit? (zo ja, datum)	Ja. Deze omzetting volgt uit het rapport 'Onderzoek naar de herpositionering van zbo's' van mei 2013 .
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	N.v.t.
Verselfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Publiekrechtelijk zbo met eigen rechtspersoonlijkheid.
Stand van zaken per 1 februari 2019	Het wetsvoorstel dat deze omvorming regelt ligt nu voor in de Tweede Kamer. Begin februari 2019 is de nota naar aanleiding van het verslag verzonden. Ondertussen wordt met SACN gewerkt aan de nodige aanpassingen, zoals het ontmantelen van de stichting, arbeidsvoorwaarden, etc.
Opmerkingen	Geen.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Het kabinet heeft naar aanleiding van het rapport 'Onderzoek naar de herpositionering van zbo's' van mei 2013 het advies opgevolgd om SACN om te zetten naar een publiekrechtelijk zbo, dat onderdeel is van de rechtspersoon Staat. SACN voert uitsluitend publieke taken uit. Een wetsvoorstel hiertoe is in voorbereiding. Met deze omzetting wijzigt er niets in de taakuitvoering van SACN.
	<b>ProRail</b>
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Omgekeerde beweging: van deelneming naar zbo met eigen rechtspersoonlijkheid.
Kabinetbesluit? (zo ja, datum)	Ja, volgt uit het regeerakkoord van kabinet Rutte-III.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	N.v.t.
Verselfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Publiekrechtelijk zbo met eigen rechtspersoonlijkheid.



Stand van zaken per 1 februari 2019	In 2018 is een gezamenlijk team ingesteld van IenW en ProRail om de transitie van ProRail naar publiekrechtelijk zbo vorm te geven. Een plan van aanpak voor de omvorming is in mei 2018 aan de Tweede Kamer verzonden. De concept-Instellingswet is in oktober 2018 in consultatie gegaan; de reacties uit deze consultatie worden momenteel verwerkt. De concept-Instellingswet biedt de kaders voor een vereenvoudigde aansturing en een versterking van de publieke verantwoording. De komende maanden (eerste helft 2019) worden in lijn met het uiteindelijke wetsvoorstel de sturingsvisie en lagere regelgeving uitgewerkt, waarna deze tevens in consultatie gaan. De beoogde datum van omvorming is 1 januari 2021.
Opmerkingen	Geen.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	In het regeerakkoord 'Vertrouwen in de toekomst' is opgenomen dat ProRail wordt omgevormd tot een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (zbo) met eigen rechtspersoonlijkheid. De omvorming heeft tot doel de organisatie van ProRail vorm te geven op een wijze die past bij de publieke taken die ProRail uitvoert, de sturing van ProRail te vereenvoudigen en de publieke verantwoording over de wettelijke taken en besteding van publieke middelen te versterken. Het gaat om publieke taken en middelen (ca. €2 miljard per jaar) die conform het kabinetsbeleid dan ook publiekrechtelijk vormgegeven moeten worden. De transitie en de daarmee verbonden relevante publieke belangen zullen hun beslag krijgen in de instellingswetgeving en onderliggende regelgeving en besluiten en relevante kaders zoals de Kaderwet zbo's.

#### Justitie en Veiligheid

Geen

#### Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Geen

#### Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Vervangingsfonds

Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Privatisering
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja, op 6 november 2018 is een brief naar de Tweede Kamer gestuurd (Kamerst.nr. 30 183/31 293) die moet leiden tot een wijziging van de huidige wet. De planning is dat dit wetsvoorstel in 2019 naar de Tweede Kamer zal worden gestuurd.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	Geen
Vorzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2019	Het wetsvoorstel tot wijziging van de huidige wet zal in 2019 naar de Tweede Kamer worden verstuurd. Dit is het wetsvoorstel beleidsbeëindiging Vervangingsfonds en modernisering Participatiefonds. De Wet primair onderwijs en de Wet op de expertisecentra worden hiervoor gewijzigd.
Opmerkingen	Het onderdeel van de wetswijziging waarmee de wettelijke taak wordt ingetrokken, treedt bij Koninklijk Besluit in werking nadat hier overeenstemming over is met de sociale partners.
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 bij het Vervangingsfonds wordt beëindigd, waardoor de taak met openbaar gezag vervalt. Scholen mogen na de wetswijziging zelf kiezen hoe men met de kosten van vervanging wil omgaan. OCW zal er in het kader van de stelselverantwoordelijkheid op toezien dat de sector hiermee kan omgaan.

## Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Geen

## Volksgesondheid, Welzijn en Sport

Intravacc

Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?

Privatisering.

Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)

Voornemen gemeld aan de Tweede Kamer 4 juli 2013 (II 2012/2013, 33 567, nr.2). resp. 22 december 2014 (TK 2014-2015, 34 000 XVI, nr.97 (pag.5), resp. 22 december 2016 (TK 2016-2017, nr. 33567-8).

Hierbij de lijst documenten waaruit valt af te leiden dat de procedure van artikel 4.7 van de Comptabiliteitswet 2016 voor de oprichting van Intravacc B.V. is afgerond:

- de brief van 22 december 2016 waarin het oprichtingsvoornemen is aangekondigd (Kamerstukken II 33567, nr. 8);
- de brief van 1 mei 2018 waarbij het voorgenomen besluit concreet is aangekondigd (Kamerstukken 34951, A (Eerste Kamer) resp. 1 (Tweede Kamer); in de bijlagen: de concept-oprichtingsakte); het advies van de Algemene Rekenkamer en de reactie daarop;
- het verslag van het schriftelijk overleg met de Eerste Kamer (brief van de VWS-commissie Eerste Kamer en het antwoord van de minister daarop) (Kamerstuk 34951, nr. C);
- de besluitenlijst van de vergadering van de vaste Kamercommissie VWS van de Eerste Kamer van 3 juli 2018, waarin is opgenomen dat de Kamercommissie de brief voor kennisgeving aanneemt (voorhangprocedure Eerste Kamer daarmee afgerond);
- het verslag van het schriftelijk overleg met de Tweede Kamer (brief van de VWS-commissie Tweede Kamer en het antwoord van de minister daarop) (Kamerstuk 34951, nr. 2);
- bij brief van 5 november 2018 (Kamerstukken II 34951, nr. 3) heeft de minister gezien het tijdsverloop gevraagd om een reactie van de Tweede Kamer;
- de Tweede Kamer heeft in reactie daarop besloten een VSO te houden (Voorgezet Schriftelijk Overleg) op 22 november 2018) (handelingen-TK-20182019-27-5), waarbij twee moties werden ingediend;
- op 27 november 2018 is over beide moties gestemd; de motie-Ploumen wordt aangenomen, de motie-Van Gerven wordt verworpen (handelingen-TK-20182019-28-25).

Na het verwerpen van de motie Van Gerven volgt er geen reactie meer van de Tweede Kamer. De discussie wordt daarmee gesloten. De termijnen van artikel 4.7 Cw 2016 zijn verstreken. De oprichting van Intravacc B.V. heeft op 1 februari 2019 plaatsgevonden.

Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid

Geen.

Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging

N.v.t.

Stand van zaken per 1 februari 2019

Fase 2 van het verkoopproces is gaande. Begin maart volgen de biedingen en eind maart de beslissing van de minister. De oprichting van Intravacc B.V. heeft op 1 februari 2019 plaatsgevonden. Na afronding van het verkoopproces zullen de aandelen overgedragen worden aan de koper.

Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Intravacc voert in het kader van verbetering van vaccins of bij lacunes in de markt specifieke opdrachten uit voor het ministerie van VWS. In de toekomst zal via reguliere aanbesteding worden doorgeslagen met het uitzetten van opdrachten, waarbij Intravacc één van de mogelijke kandidaten kan zijn.
	<b>CIZ</b>
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Het CIZ zal zijn rechtspersoonlijkheid verliezen per 1/1/2020. In 2019 wordt gestart met de transitie naar een agentschap dat aangestuurd wordt door het zbo CIZ.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Op 1 januari 2015 is het CIZ met het inwerkingtreden van de Wet langdurige zorg (Wlz) een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan geworden, met tijdelijk een eigen rechtspersoonlijkheid. In september 2018 heeft de Eerste Kamer de Verzamelwet VWS 2018 aangenomen, waarbij het vervallen van de eigen rechtspersoonlijkheid wordt gekoppeld aan het tijdstip waarop de Wet normalisatie rechtspositie ambtenaren in werking treedt (nu voorzien voor 1-1-2020).
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	N.v.t.
Verselfstandiging: beoogd type verselfstandiging	Zbo onderdeel Staat met als uitvoerend apparaat een agentschap.
Stand van zaken per 1 februari 2019	Traject voor aanvraag agentschapsstatus wordt opgestart.
Opmerkingen	N.v.t.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Beoordelen van het recht op toegang tot zorg uit de Wet langdurige zorg (Wlz).
	<b>Landelijke Examen Commissie (LEC) van de Stichting Vakbekwaamheid Horeca (SVH 2.0)</b>
Voorgenomen privatisering of verselfstandiging?	Verselfstandiging.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Nee
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	N.v.t.
Verselfstandiging: beoogd type verselfstandiging	Publiekrechtelijk zbo, onderdeel rechtspersoon Staat.
Stand van zaken per 1 februari 2019	Tot nu toe is de LEC ondergebracht bij de (commerciële) SVH 2.0. Dat is niet wenselijk vanwege de schijn van belangenverstremming, omdat de LEC ook examens en opleidingen van anderen dan de SVH 2.0 en buitenlandse diploma's moet beoordelen. Bovendien is uit een rechterlijke uitspraak gebleken dat de SVH 2.0 geen (wettelijke) basis heeft om leges te vragen voor haar werkzaamheden. Daarom is onderzocht op welke wijze de LEC onafhankelijk kan worden vormgegeven. Het idee is om een zbo in te richten, organisatorisch ondergebracht bij een bestaand agentschap. Mogelijk bij het CIBG, vanwege kennis van het bijhouden van registers en het erkennen van buitenlandse diploma's.

Opmerkingen	Geen.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Landelijke Examen Commissie (LEC) van de Stichting Vakbekwaamheid Horeca (SVH z.o).
	<b>Stichting Donorgegevens Kunstmatige Bevruchting</b>
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja, zie brief aan TK van 11 mei 2015 (TK 25268, nr. 113, voortgangsrapportage blz. 16).
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 1 februari 2019	Wetsvoorstel is in voorbereiding.
Opmerkingen	SDKB valt nu formeel onder JenV; het eigenaarschap is in beraad (wordt waarschijnlijk VWS).
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 mei 2013. De SDKB voert uitsluitend publieke taken uit. Zij krijgt geen eigen rechtspersoonlijkheid. De omvorming wijzigt op zichzelf niets aan de taken van de SDKB, zij het dat de omvorming vervat zit in een wetsvoorstel waarbij aan de SDKB aanvullende taken worden toegekend.
	<b>College Sanering Zorginstellingen</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 25 268, nr. 83
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2019	De taken van het CSZ blijven vooralsnog in stand. Het personeel is per 1 juli 2018 overgegaan naar de NZa; van daaruit worden zij gedetacheerd naar het CSZ. De Raad van Bestuur van de NZa is per die datum onbezoldigd benoemd tot Raad van Bestuur CSZ. Behandeling van wetsvoorstel in Eerste Kamer wacht op uitkomsten externe onderzoeken en daarna nog een advies van de Raad van State.
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).



# 4

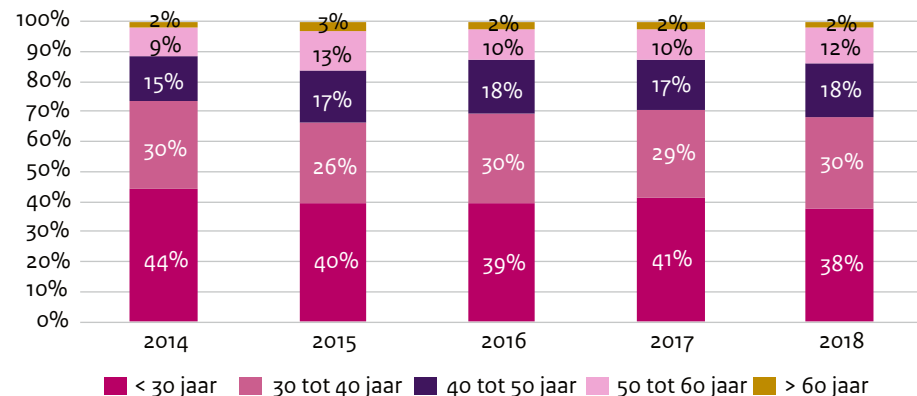
Bijlage  
Personeel

Tabel 30 Instroom naar leeftijdscategorie

Leeftijdscategorie	2014	2015	2016	2017	2018
< 30 jaar	2.281	2.082	2.989	3.193	3.803
30 tot 40 jaar	1.529	1.380	2.270	2.261	3.012
40 tot 50 jaar	782	904	1.337	1.310	1.832
50 tot 60 jaar	491	691	791	802	1.165
> 60 jaar	94	179	189	189	215
<b>Totaal</b>	<b>5.177</b>	<b>5.236</b>	<b>7.576</b>	<b>7.755</b>	<b>10.027</b>

Bron: P-Direkt.

Figuur 32 Instroom naar leeftijdscategorie relatief



Bron: P-Direkt.

Tabel 31 Instroom traineeprogramma's

Ministerie / onderdeel	Traineeprogramma	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Specialistische traineeprogramma's</b>						
RWS	• ICT/Industriële Automatisering, (civiele)techniek, inkoop, watermanagement, verkeersmanagement en duurzaamheid en milieu	19	30	30	45	18
FIN	• Financial Traineeship • Audit Traineeship • HBO Traineeship Financiële administratie	31 8 5	20 14 4	27 13 4	23 11 0	41 12 0
Belastingdienst	• Tax Talent Traineeship	6	4	5	9	11
EZK/LNV	• Traineeship voor beleidseconomen (BoFEB)	21	14	20	19	22
VenJ/JenV	• Traineeopleiding wetgevingsjurist Academie voor Wetgeving • Traineeopleiding overheidsjurist - Academie voor Overheidsjuristen	10 10	11 13	11 9	10 11	11 12
BZ	• Opleiding voor startende beleidsmedewerkers	20	33	31	31	32
Rijk	• Rijks ICT Trainee programma (RITP)			41	41	41
Rijk	• Traineeship Rijksinkoop Professionals (TRIP)				18	21
Rijk	• Rijks Data Science Traineeship					35
Defensie Materieel Organisatie, RWS, BZK	• De Ontdekking van Procurement (DOP)				15	0
<b>Totaal specialistische traineeprogramma's</b>		<b>130</b>	<b>143</b>	<b>191</b>	<b>233</b>	<b>256</b>
Rijkstraineeprogramma		125	119	135	131	140
<b>Totaal traineeprogramma's</b>		<b>255</b>	<b>262</b>	<b>326</b>	<b>364</b>	<b>396</b>

Bron: Inventarisatie.

**Tabel 32** Leeftijdsverdeling rijksmedewerkers t.o.v. de werkende beroepsbevolking

Leeftijdsoopbouw	Rijk 2018	Werkende bevolking 2018
< 30 jaar	7,6%	26,0%
30 tot 40 jaar	18,9%	20,3%
40 tot 50 jaar	25,6%	21,4%
50 tot 60 jaar	32,8%	22,4%
> 60 jaar	15,0%	9,9%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Bron: P-Direkt/CBS.

**Tabel 33** Aandeel vrouwen 2018 in percentages

Schaal	Bezetting	Instroom	Uitstroom
RSO	82,7%	81,0%	76,6%
Schaal 01-04	30,3%	32,4%	47,8%
Schaal 05-09	52,6%	61,4%	53,6%
Schaal 10-13	43,1%	50,4%	44,9%
Schaal 14-16	31,9%	39,0%	26,0%
Schaal 17+	28,7%	26,1%	25,0%
<b>Gewogen gemiddelde</b>	<b>46,6%</b>	<b>54,1%</b>	<b>48,2%</b>

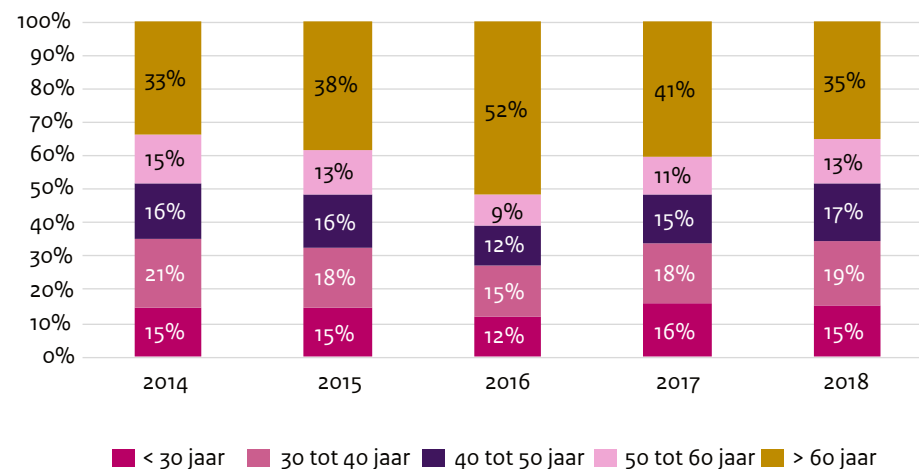
Bron: P-Direkt.

**Tabel 34** Uitstroom naar leeftijdscategorie

Leeftijdscategorie	2014	2015	2016	2017	2018
< 30 jaar	731	818	865	1.086	1.131
30 tot 40 jaar	1.007	1.005	1.068	1.227	1.413
40 tot 50 jaar	801	886	841	993	1.257
50 tot 60 jaar	729	745	622	736	921
> 60 jaar	1.644	2.143	3.666	2.754	2.582
<b>Totaal</b>	<b>4.912</b>	<b>5.597</b>	<b>7.062</b>	<b>6.796</b>	<b>7.304</b>

Bron: P-Direkt.

**Figuur 33** Uitstroom naar leeftijdscategorie relatief



Bron: P-Direkt.



**Tabel 35 Primaire doelgroep ABD 2018**

Primaire doelgroep	Aantal
TMG-functies	84
ABD-topmanager functies	495
ABD-manager functies	723
<b>Totaal</b>	<b>1.302</b>

\*De Topmanagementgroep (TMG) bestaat uit de secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en enkele hiermee gelijkgestelde functies.

Bron: BABD.

**Tabel 36 Instroom en doorstroom Algemene Bestuursdienst (ABD) 2018**

In- en doorstroom	Aantal
Instroom TMG/ABD-topmanager van buiten de rijkdienst	22
Instroom TMG/ABD-topmanager van binnen de rijkdienst	44
Doorstroom TMG/ABD-topmanager naar een andere TMG/ABD-topmanager-functie	67

Bron: BABD.

**Tabel 37 Schaalniveau functies TMG + ABD-topmanagers + ABD-managers 2018**

Schalen	15	16	17	18	19	Totaal
Aantal	741	232	212	50	67	<b>1.302</b>
Percentage	57%	18%	16%	4%	5%	<b>100%</b>

Bron: BABD.

**Tabel 38 Leeftijd TMG + ABD-topmanagers 2018**

Leeftijdscategorie	Aantal	Percentage
< 40 jaar	3	1%
40 tot 45 jaar	43	8%
45 tot 50 jaar	107	20%
50 tot 55 jaar	140	27%
55 tot 60 jaar	131	25%
> 60 jaar	102	19%
<b>Totaal</b>	<b>526</b>	<b>100%</b>

Bron: BABD.

**Tabel 39 Aantal jaar op huidige functie TMG + ABD-topmanagers 2018**

Functieduur	≤ 3 jaar	3 -4 jaar	5-6 jaar	≥ 7 jaar	Totaal
Aantal	306	116	57	47	<b>526</b>
Percentage	58%	22%	11%	9%	<b>100%</b>

Bron: BABD.

**Tabel 40 Externe inhuur**

Uitgaven externe inhuur in 2018 (in € x 1.000)													
	AZ	BZ	BZK	Def	EZK/LNV	FIN	IenW	OCW	SZW	JenV	VWS	Totaal	Aandeel
1. Interim-management	106	51	3.704	432	5.973	278	3.561	794	940	3.659	2.282	<b>21.780</b>	2%
2. Organisatie- en formatieadvies	0	137	791	1096	1.270	126	4.071	41	508	6.990	380	<b>15.410</b>	1%
3. Beleidsadvies	0	452	2.804	6.614	1.750	401	5.193	422	884	1.215	2.279	<b>22.014</b>	2%
4. Communicatieadvies	256	228	1.775	235	3.184	1.896	1.600	432	1.347	2.510	2.326	<b>15.789</b>	1%
<b>Totaal Beleid</b>	<b>362</b>	<b>868</b>	<b>9.074</b>	<b>8.377</b>	<b>12.177</b>	<b>2.701</b>	<b>14.425</b>	<b>1.689</b>	<b>3.679</b>	<b>14.374</b>	<b>7.267</b>	<b>74.993</b>	<b>5%</b>
5. Juridisch advies	406	1.195	2.598	299	3.232	545	2.458	232	227	2.721	290	<b>14.203</b>	1%
6. Advies opdrachtgevers automatisering	172	20	79.006	66.932	24.725	125.728	19.409	60.171	3.927	126.547	24.328	<b>530.965</b>	38%
7. Accountancy, financiële en administratieve organisatie	211	0	3.865	263	7.961	8.266	2.199	293	159	3.705	1.644	<b>28.566</b>	2%
<b>Totaal (beleids)ondersteunend</b>	<b>789</b>	<b>1.215</b>	<b>85.469</b>	<b>67.494</b>	<b>35.918</b>	<b>134.539</b>	<b>24.066</b>	<b>60.696</b>	<b>4.313</b>	<b>132.973</b>	<b>26.262</b>	<b>573.734</b>	<b>41%</b>
8. Uitvoering (formatie & piek)	849	23.740	57.699	58.958	154.788	77.965	172.721	22.368	3.528	171.217	11.832	<b>755.665</b>	54%
<b>Totaal ondersteuning bedrijfsvoering</b>	<b>849</b>	<b>23.740</b>	<b>57.699</b>	<b>58.958</b>	<b>154.788</b>	<b>77.965</b>	<b>172.721</b>	<b>22.368</b>	<b>3.528</b>	<b>171.217</b>	<b>11.832</b>	<b>755.665</b>	<b>54%</b>
<b>Totaal uitgaven inhuur externen</b>	<b>2.000</b>	<b>25.823</b>	<b>152.242</b>	<b>134.829</b>	<b>202.883</b>	<b>215.205</b>	<b>211.212</b>	<b>84.753</b>	<b>11.520</b>	<b>318.564</b>	<b>45.361</b>	<b>1.404.392</b>	<b>100%</b>
Totale personele uitgaven 2018	31.909	284.036	868.595	3.536.674	1.018.116	2.473.621	1.308.457	429.666	246.252	2.430.604	458.326	<b>13.086.256</b>	
% personele uitgaven	6,3%	9,1%	17,5%	3,8%	19,9%	8,7%	16,1%	19,7%	4,7%	13,1%	9,9%	<b>10,7%</b>	
<b>Totaal uitgaven 2017</b>	<b>1.546</b>	<b>22.701</b>	<b>141.187</b>	<b>96.864</b>	<b>183.821</b>	<b>195.820</b>	<b>236.790</b>	<b>94.321</b>	<b>6.547</b>	<b>261.219</b>	<b>46.704</b>	<b>1.287.520</b>	
verschil	454	3.122	11.055	37.965	19.062	19.385	-25.578	-9.568	4.973	57.345	-1.343	<b>116.872</b>	
Aantal overschrijdingen max. uurtarief €225/uur	0	0	0	1	0	0	0	0	0	12	2	<b>15</b>	
Overschrijdingen 2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	1	<b>9</b>	

Bron: Bijlagen bij de Departementale Jaarverslagen 2018.

**Tabel q1 Aandeel medewerkers ingestroomd naar afkomst 2018 in procenten**

Ministerie	Nederlands	Niet- Westers	Westers
AZ	70,7%	19,0%	10,3%
BZ	69,3%	22,2%	8,5%
BZK	71,9%	18,9%	9,2%
EZK/LNV	74,3%	14,4%	11,3%
Financiën	73,1%	19,9%	7,1%
IenW	81,6%	11,1%	7,4%
OCW	82,9%	9,6%	7,5%
SZW	56,8%	31,6%	11,7%
JenV	75,7%	15,6%	8,7%
VWS	75,6%	14,9%	9,5%
HCvS*	81,9%	8,4%	9,6%
Rechtspraak	71,6%	18,9%	9,4%
<b>Totaal*</b>	<b>73,8%</b>	<b>17,4%</b>	<b>8,9%</b>

\* Exclusief EK, TK en RvS.

Bron: P-Direkt/RvIG.

**Tabel q2 Aandeel medewerkers uitgestroomd naar afkomst 2018 in procenten**

Ministerie	Nederlands	Niet- Westers	Westers
AZ	84,3%	7,8%	7,8%
BZ	78,5%	6,8%	14,7%
BZK	76,6%	12,5%	10,9%
EZK/LNV	80,6%	9,7%	9,7%
Financiën	84,0%	7,8%	8,2%
IenW	82,4%	6,9%	10,7%
OCW	78,9%	9,2%	11,9%
SZW	72,3%	17,9%	9,9%
JenV	78,5%	13,3%	8,3%
VWS	83,1%	7,8%	9,1%
HCvS*	74,5%	9,1%	16,4%
Rechtspraak	75,6%	15,0%	9,3%
<b>Totaal*</b>	<b>79,6%</b>	<b>11,0%</b>	<b>9,4%</b>

\* Exclusief EK, TK en RvS.

Bron: P-Direkt/RvIG.

**Tabel 43 Aandeel medewerkers met een niet-westerse of westerse migratieachtergrond in procenten**

Ministerie	2014		2015		2016		2017		2018	
	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers
AZ	6,4%	13,1%	6,6%	13,0%	6,0%	13,6%	7,2%	11,6%	8,8%	11,8%
BZ	7,9%	16,1%	8,0%	15,2%	8,6%	14,6%	9,4%	14,9%	10,5%	14,3%
BZK	13,0%	11,2%	12,6%	10,8%	13,3%	10,6%	13,8%	10,6%	14,3%	10,5%
EZ - EZK/LNV	6,5%	9,5%	7,2%	9,4%	7,5%	9,6%	8,0%	9,7%	8,3%	9,9%
Financiën	7,8%	8,1%	8,6%	8,1%	9,3%	7,9%	9,6%	7,9%	10,1%	7,8%
IenM - IenW	5,6%	9,0%	5,8%	9,2%	6,1%	9,0%	6,5%	9,0%	6,8%	8,6%
OCW	6,4%	10,3%	6,6%	10,0%	6,8%	9,9%	7,1%	9,4%	7,1%	9,0%
SZW	10,7%	10,0%	11,5%	9,9%	21,7%	9,8%	23,8%	9,9%	25,3%	10,2%
VenJ - JenV	10,9%	9,3%	11,3%	9,3%	11,6%	9,2%	11,9%	9,2%	12,0%	9,2%
VWS	7,0%	10,4%	7,3%	10,3%	7,3%	10,4%	7,9%	10,2%	8,7%	10,1%
HCVS	11,4%	12,2%	11,1%	12,1%	11,7%	11,9%	8,7%*	11,9%*	8,7%*	10,8%*
Rechtspraak	9,2%	9,4%	9,6%	9,4%	10,5%	9,3%	10,9%	8,9%	11,3%	8,8%
<b>Totaal</b>	<b>8,8%</b>	<b>9,4%</b>	<b>9,1%</b>	<b>9,3%</b>	<b>9,9%</b>	<b>9,2%</b>	<b>10,3%</b>	<b>9,2%</b>	<b>10,7%</b>	<b>9,1%</b>

\* Exclusief EK, TK en RvS.

Bron: P-Direkt/RvIG.

**Tabel 44 Aandeel medewerkers met een niet-westerse of westerse migratieachtergrond naar schaalniveau in procenten**

Schaal	2014		2015		2016		2017*		2018	
	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers
RSO					68,3%	10,5%	63,1%	10,1%	58,3%	10,4%
Schaal 01-04	14,2%	10,3%	14,6%	10,5%	14,6%	9,9%	15,4%	9,1%	16,0%	9,7%
Schaal 05-09	12,1%	9,6%	12,6%	9,4%	13,3%	9,3%	13,6%	9,2%	13,9%	9,1%
Schaal 10-13	5,4%	9,2%	5,9%	9,2%	6,5%	9,2%	7,1%	9,2%	7,6%	9,0%
Schaal 14-16	2,0%	8,3%	2,1%	8,4%	2,4%	8,5%	2,6%	8,5%	2,6%	8,5%
Schaal 17+	1,6%	12,6%	1,7%	12,0%	1,8%	12,7%	1,3%	12,3%	0,4%	11,7%

\* Exclusief EK, TK en RvS.

Bron: P-Direkt/RvIG.





