



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2019





## INHOUDSOPGAVE

<b>INLEIDING</b>	<b>3</b>
<b>1 RIJK ALS WERKGEVER</b>	<b>6</b>
1.1 Strategisch personeelsbeleid & meerjarige personeelsplannen	6
1.2 Het Rijk profileert zich als aantrekkelijke werkgever	6
1.3 Het Rijk is een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams	12
1.4 Bij het Rijk staat de mens centraal	18
1.5 Het Rijk is een wendbare organisatie met flexibele medewerkers	20
1.6 Werknemers bij het Rijk ontwikkelen zich permanent	23
1.7 Bij het Rijk staat de werkbeleving voorop	24
1.8 Leidinggevend en bij het Rijk werken aan de ontwikkeling van organisatie en medewerkers	29
<b>2 DUURZAAMHEID IN DE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>32</b>
2.1 Een voorbeeldrol voor de Rijksoverheid	32
2.2 Doelstellingen	33
2.3 Prestaties	33
2.4 Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)	50
<b>3 INFORMATIEVOORZIENING RIJK</b>	<b>53</b>
3.1 Ontwikkeling informatievoorziening in 2019	53
3.2 Digitale Informatiehuishouding	63
3.3 Informatiebeveiliging en Privacy	64
3.4 Rijksbrede voorzieningen	66
3.5 Kennis en Kunde	67
3.6 Governance op IV	68
<b>4 ORGANISATIE RIJKSDIENST EN OVERIGE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>71</b>
4.1 Rijksbrede bedrijfsvoering	71
4.2 Huisvesting en faciliteiten	73
4.3 Rijksinkoop	79
4.4 Organisatie Rijksoverheid	86
<b>BIJLAGE 1. AVG EN AFKORTINGENLIJST</b>	<b>91</b>
<b>BIJLAGE 2. RIJK ALS WERKGEVER (TABELLEN)</b>	<b>95</b>
<b>BIJLAGE 3. GROTE ICT-PROJECTEN</b>	<b>102</b>
<b>BIJLAGE 4A. ORGANISATIE RIJKSDIENST EN OVERIGE BEDRIJFSVOERING: ADVIESCOLLEGES</b>	<b>103</b>
<b>BIJLAGE 4B. ORGANISATIE RIJKSDIENST EN OVERIGE BEDRIJFSVOERING: PRIVATISERINGEN EN VERZELFSTANDIGINGEN</b>	<b>105</b>

## INLEIDING

Voor u ligt de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2019 (JBR). Hierin kunt u lezen hoe het Rijk in 2019 aan haar ambities en eisen voor haar eigen bedrijfsvoering heeft gewerkt. Dit jaar is de rapportage in een ander format gestoken en is de opzet en de volgorde van de hoofdstukken iets veranderd op basis van belang van het onderwerp.

Het Rijk wil de kwaliteit van haar dienstverlening zo optimaal en efficiënt mogelijk houden. Tegelijkertijd moet die kwaliteit voldoen aan de eisen van politiek en maatschappij op het terrein van onder meer duurzaamheid, informatievoorziening en inclusiviteit. Deze Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk laat zien hoe het Rijk in 2019 op het gebied van deze ambities en eisen presteerde. De JBR schetst een samenhangend beeld van de organisatie-ontwikkeling en bedrijfsvoering van het Rijk.

In 2019 vond de 'Beleidsdoorlichting Kwaliteit Rijksdienst' plaats. Eén van de aanbevelingen was om het kader kritisch door te lichten en dat te beoordelen op effectiviteit, meetbaarheid en evalueerbaarheid. Oftewel: sturingsinformatie moet ook bruikbaar zijn om daadwerkelijk te kunnen sturen. Ook rapportages over de rijksbedrijfsvoering, zoals de JBR, moeten aan deze criteria voldoen. De JBR is daarmee een belangrijke informatiebron voor de minister van BZK bij haar coördinerende rol voor de rijksbedrijfsvoering. In deze rol biedt de minister de JBR op Verantwoordingsdag aan de Tweede Kamer aan.

### **Opzet Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk**

De JBR heeft dit jaar een ander format. Daarnaast is de volgorde van de hoofdstukken iets veranderd. De JBR toont relevante cijfers over de afgelopen jaren: dat maakt tendensen duidelijk en vergelijkingen mogelijk. Ook staan zoveel mogelijk data in een relevant kader. Soms zijn goede vergelijkingen lastig door nieuwe categorie-indelingen of definities. De JBR meldt die gevallen expliciet.

De vier hoofdstukken van deze JBR behandelen de volgende onderwerpen:

- Rijk als werkgever
- Duurzaamheid in de bedrijfsvoering
- Informatievoorziening Rijk
- Organisatie Rijk en overige bedrijfsvoering

Daarnaast heeft de jaarrapportage vier bijlagen. De eerste is de lijst met de gebruikte afkortingen en de AVG verantwoording. In de tweede staan aanvullende kengetallen en detailoverzichten op het terrein van personeel. De derde bijlage geeft het overzicht van de ICT-projecten. Vanwege de omvang is deze bijlage als apart document beschikbaar. De laatste bijlage bevat overzichten van de adviescolleges van het Rijk en van de voorgenomen privatiseringen en verzelfstandigingen.

### **Rijksdienst in ontwikkeling**

Er zijn steeds meer maatschappelijke opgaven die zo complex zijn, dat ze niet meer alleen vanuit de departementale kokers kunnen worden opgepakt. Denk bijvoorbeeld aan de stikstofproblematiek, verwarde personen en de schaarste op de woningmarkt. Deze opgaven snijden vaak dwars door de departementale en bestuurlijke indeling. Dat vraagt om een Rijksoverheid die midden in de maatschappij staat, de wereld van buiten naar binnen haalt, de uitvoering en het toezicht betreft in het maken van beleid en - waar

aan de orde - gezamenlijk optreedt (grenzeloos samenwerkende overheid). Departementen zijn hard aan het werk om hun organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering hierop te laten aansluiten.

#### **Een wendbare overheid**

*«Complexe, maatschappelijke opgaven kan niemand meer alleen oplossen. Denk bijvoorbeeld aan de aanpak van de maatschappelijke diensttijd en de stikstofcrisis. Daarom werken we vanuit de Rijks-overheid samen met verschillende partijen binnen en buiten het Rijk. We wisselen succesvolle praktijkvoorbeelden uit en leren van elkaar over de grenzen van de ministeries heen. Grenzeloos samenwerken!»*

*Abigail Norville, plaatsvervangend secretaris-generaal, ministerie van VWS*

De Rijksdienst heeft de afgelopen jaren eenheid in de rijksbrede bedrijfsvoering willen realiseren, die het primaire proces zo goed mogelijk ondersteunt. De bedrijfsvoering van het Rijk wil bijdragen aan het oplossen van complexe maatschappelijke opgaven door de Rijksdienst daarop, zo efficiënt en effectief mogelijk, te laten werken. Door maatschappelijke opgaven – ook binnen het primaire proces – meer gezamenlijk aan te pakken, kunnen we beter aan de ontwikkelingen van deze tijd tegemoetkomen. Departementen werken hard om de organisatie te laten aansluiten op de verwachtingen die mensen vandaag de dag van de overheid hebben. Daarmee stapt de ontwikkeling van de Rijksdienst een volgende fase in.

De JBR is het belangrijkste document om deze ontwikkelingen in de bedrijfsvoering te volgen en te analyseren. De snel veranderende en complexe opgaven waarvoor het Rijk staat leiden tot nieuwe inzichten in, en verwachtingen over, het functioneren van de rijksbedrijfsvoering. Dit alles leidt tot nieuwe accenten in de rapportage. Zo gaat de aandacht steeds meer naar maatschappelijke thema's zoals duurzaamheid, het Rijk als werkgever en vragen over de omgang met nieuwe technologieën, ICT-systemen en privacygevoelige informatie. De JBR beweegt met deze ontwikkelingen mee. Op die manier blijft de JBR het centrale en actuele overzicht van de rijksbrede bedrijfsvoering en daarmee de referentie voor beleidsontwikkeling.

#### **Verantwoordelijkheid minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in een veranderende omgeving**

De minister van BZK ontleent haar coördinerende bevoegdheden aan het 'Coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen Rijksdienst'. Het doel hiervan is: zorgen voor rijksbrede eenheid, kwaliteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering. In de praktijk komt dat neer op het monitoren van de bedrijfsvoering en het plegen van interventies. De minister en de Rijksdienst hebben daarbij vastgestelde normen en standaarden als uitgangspunt; daarmee zorgen ze voor kwaliteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering. De normen en standaarden maken het voor alle betrokkenen duidelijk wat er van het Rijk wordt verwacht.

Voor de rijksbrede bedrijfsvoering draagt de minister van BZK een bijzondere verantwoordelijkheid, waarvoor ze bevoegdheden heeft om kaders te stellen en voorwaarden te scheppen. De JBR legt de stand van zaken in de bedrijfsvoering vast. Daarnaast rapporteert de JBR of, en hoe, aan de normen, standaarden en vastgestelde kaders wordt voldaan.

De inrichting van de coördinerende bevoegdheden is, net zoals de JBR, geen statische aangelegenheid. Nieuwe inzichten en verwachtingen over het functioneren van de rijksbrede bedrijfsvoering moeten nu en dan geactualiseerd worden. Daarom is in de laatste aanpassing (2018) van het Coördinatiebesluit een versterking van de coördinerende bevoegdheden voor de informatiesystemen en informatiebeveiliging opgenomen. De aanpassing speelde in op een noodzaak, namelijk om de ontwikkeling en uitbreiding van ICT-systemen zo te coördineren, dat ook hier de rijksbrede eenheid, kwaliteit en efficiëntie worden bevorderd en geborgd.

## 1 RIJK ALS WERKGEVER

### 1.1 Strategisch personeelsbeleid & meerjarige personeelsplannen

Het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 (SPB 2025) 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.
- Leidinggevenden bij het Rijk werken aan de ontwikkeling van organisatie en medewerkers.

Het uitwerken van deze focuspunten draagt bij aan een modern personeelsbeleid en de daarbij passende flexibele arbeidsvoorwaarden. Het helpt alle organisaties die deel uitmaken van het Rijk in te spelen op de diverse uitdagingen in de veranderende arbeidsmarkt. Het Rijk heeft als opgave talent aan te trekken en te behouden tegen de achtergrond van een mogelijk op termijn krimpende beroepsbevolking en toenemende schaarste versus behoefte aan specifieke talenten (bijvoorbeeld ICT). Daarnaast zal digitalisering leiden tot nieuwe banen en het verdwijnen of veranderen van huidige banen.

In de onderstaande paragrafen lichten we de ontwikkeling op deze focuspunten nader toe. Naast de genoemde focuspunten hecht het Rijk nadrukkelijk belang aan een rijksbreed inzicht in feiten en cijfers die mede het personeelsbeleid richting geven. Het verder door ontwikkelen van (rijksbrede) HR data-analytics is daardoor een belangrijke randvoorwaarde voor het sturen en meten van de doelstellingen van het SPB 2025.

Naast de rijksbrede initiatieven vullen departementen ook zelf de zeven focuspunten in. De Meerjarige personeelsplannen (MPP's) geven daarbij richting. In 2019 actualiseerden (dienstonderdelen van) departementen hun MPP's. Deze geven inzicht in de personele uitdagingen voor zowel de korte als de middellange termijn. De uitdagingen verschillen tot op zekere hoogte tussen en ook binnen departementen. Er is ook een gemeenschappelijke uitdaging: het in de huidige krappe arbeidsmarkt tijdig werven van voldoende en kwalitatief goed personeel. Rijksbreed spelen daarnaast thema's als 'de wendbare organisatie die opgavegericht werkt' en 'het versterken van technologie-adoptie'.

### 1.2 Het Rijk profileert zich als aantrekkelijke werkgever

Het aantrekken en behouden van kwalitatief goed personeel is belangrijk voor een goed functionerende Rijksoverheid. De afgelopen jaren is er sprake van stevige economische groei met als gevolg een krappe arbeidsmarkt. Ook voor het Rijk als werkgever is het merkbaar lastig om de juiste mensen te werven en te behouden. De hogere uitstroom als gevolg van vergrijzing en hogere externe mobiliteit leidt tot een forse wervingsbehoefte. Daarom moet het Rijk zich als een aantrekkelijke werkgever profileren en in verbinding blijven met de externe en interne arbeidsmarkt. Door de krapte op de arbeidsmarkt heeft een verschuiving plaatsgevonden in de externe arbeidsmarktcommunicatie.

Het diverse en brede werkaanbod van het Rijk wordt via diverse kanalen zichtbaar gemaakt, bijvoorbeeld via 'Werken voor Nederland' en via online zichtbaarheid op diverse sociale mediakanalen. Verder zorgen we ervoor dat we beter kunnen inspelen op de behoefte van een kandidaat, bijvoorbeeld door het inzetten en benutten van data en marketing. Zo worden er voor enkele krappe doelgroepen pools van geïnteresseerden aangehouden, om deze geïnteresseerden op de hoogte te blijven houden over trends en ontwikkelingen over het vakgebied, carrièremogelijkheden en evenementen bij de Rijksoverheid.

De aanpassingen in de arbeidsmarktcommunicatie hebben als resultaat dat het aantal geïnteresseerden en volgers op social media sterk is gestegen, wat ons als Rijksoverheid nog beter in staat stelt om met diverse doelgroepen te communiceren. De huidige arbeidsmarkt krapte vereist daarnaast een aantrekkelijke interne arbeidsmarkt bij het Rijk met aandacht voor leren en ontwikkelen en loopbaanmogelijkheden.

Het Rijk is er in 2019 in geslaagd in een krappe arbeidsmarkt ruim 13.500 nieuwe medewerkers te werven. Ook staat het Rijk in diverse onderzoeken bovenaan de ranglijst van aantrekkelijke werkgevers in Nederland<sup>1</sup>.

### 1.2.1 Personele bezetting in fte's

Het aantal fulltime eenheden (fte) bij het Rijk is in 2019 met bijna 5 procent (5.652 rijksambtenaren) gestegen ten opzichte van 2018. Bij alle ministeries is het aantal fte's gegroeid. Deze groei wordt vooral verklaard door beleidsintensivering en politieke en maatschappelijke actualiteit. Denk hierbij onder andere aan de Brexit, Klimaatakkoord, stikstofdossier, gaswinning Groningen, groei asielaanvragen en wegwerken achterstanden asielaanvragen. SZW had de relatief grootse stijging (9,2 procent). Net als vorig jaar is deze groei terug te voeren op de groei van de inspectie ten behoeve van zorgfraude en de stapsgewijze uitbreiding van de Rijks schoonmaakorganisatie (RSO).

Tabel 1 Ontwikkeling aantal rijksambtenaren per jaar in fte's

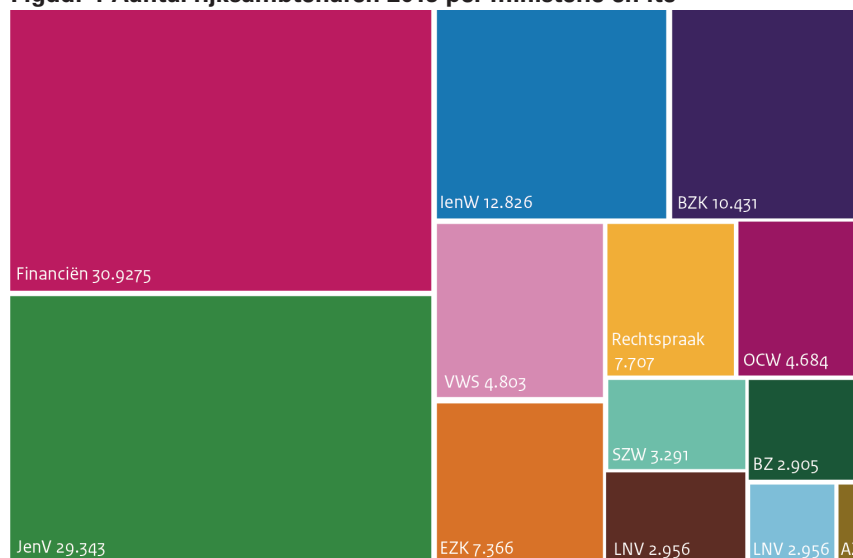
Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
Aantal fte's	109.150	109.581	110.648	113.533	119.185

Bron: P-Direkt.

<sup>1</sup> <https://intelligence-group.nl/nl/nieuws/het-rijk-terug-op-toppositie-van-favoriete-werkgever>



**Figuur 1 Aantal rijksambtenaren 2019 per ministerie en fte**



Zie ook bijlage 2. Rijk als werkgever (tabellen)

Bron: P-Direkt.

### 1.2.2 Gepubliceerde vacatures

De afgelopen jaren groeit het aantal kansen om bij de Rijksoverheid te werken, mede door de groei van het aantal gepubliceerde vacatures. Dit komt onder meer door een combinatie van uitstroom en de in paragraaf 1.2.1 beschreven beleidsintensiveringen. Daarbij gaat het zowel om interne vacatures als om vacatures die extern zijn opengesteld. In 2019 zijn 16.681 vacatures gepubliceerd op de interne vacaturesite Mobiliteitsbank en op WerkenvoorNederland.nl, de externe vacaturesite van de Rijksoverheid. Vergeleken met dezelfde periode in 2018 (13.087 vacatures) is dit een stijging van 27,5 procent (3.594 vacatures). De grootste stijging is te zien bij Financien, JenV en LNV.

De meeste vacatures richtten zich in 2019 op de vakgebieden ICT, Juridisch, Administratie/Secretarieel en Orde/Vrede/Veiligheid. Voor het vakgebied ICT is in 2017 het Programma «Versterking HR ICT Rijksdienst» in het leven geroepen, om op de langere termijn voldoende (eigen) I-capaciteit en I-kennis en -kunde in huis te hebben. Dit programma wordt ondersteund door de volgende projecten:

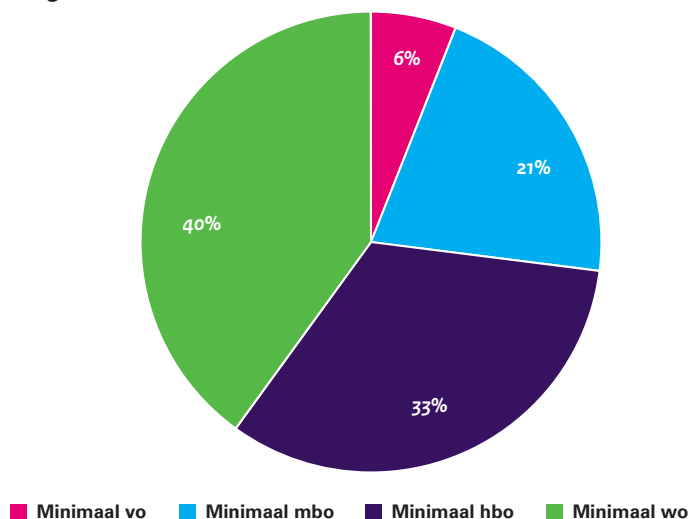
- I-Match: I-talent aantrekken door rijksbrede uitwisseling van profielen van kansrijke ICT'ers met interesse in werken bij het Rijk.
- Rijks I-Stage: brengt ICT-studenten en stageopdrachten vanuit het Rijk bij elkaar.
- I-Partnerschap Rijk-Hoger Onderwijs: samen actuele I-vraagstukken met de nieuwste kennis aanpakken. Hiermee wordt onder andere de instroom van jong I-talent vergroot.
- I-Arbeidsmarktcommunicatie: met een 'always on'-campagne wordt het Rijk gepositioneerd als aantrekkelijke werkgever voor ICT-professionals en continu (online) bij hen onder de aandacht gebracht.
- Rijks I-Traineeship: in twee jaar tijd ontwikkelen afgestudeerde I-talenten zich tot ICT-, Data- of Cyberspecialist.
- I-Flow: vraag gestuurde en groepsgewijze om- en bijscholing aan zowel ambtenaren als nieuwe medewerkers.

Tabel 2 Aantal vacatures per jaar bij het Rijk

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
Aantal vacatures	5.042	6.753	8.420	13.087	16.681

Bron: EC O&P/DGOO.

Figuur 1 Aandeel vacatures per gevraagd opleidingsniveau in 2019 in percentages



Bron: EC O&P/DGOO.

Tabel 3 Aantal gepubliceerde vacatures per jaar in top 5 vakgebieden

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
ICT	728	1.206	1.096	1.467	2.180
Juridisch	359	496	750	960	1.513
Administratief/Secretarieel	408	440	622	784	1.380
Orde/Vrede/Veiligheid	170	357	565	794	1.362
Financieel/Economisch	358	400	508	832	902
Overig	3.015	3.858	4.899	8.250	9.344
<b>Totaal</b>	<b>5.038</b>	<b>6.757</b>	<b>8.440</b>	<b>13.087</b>	<b>16.681</b>

Bron: EC O&P/DGOO.

### 1.2.3 Mobiliteit

#### Instroom

In 2019 kwamen 13.676 mensen van buiten de Rijksoverheid bij het Rijk werken. Dit is vergeleken met 2018 een stijging van 36,4 procent (3.649 personen). Van deze groep was 38,0 procent jonger dan dertig jaar. 48,2 procent van de nieuwe medewerkers was tussen de dertig en vijftig en 13,8 procent boven de vijftig jaar.

**Tabel 4 Aantal ingestroomde rijksambtenaren per jaar en leeftijdscategorie**

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
< 30 jaar	2.082	2.989	3.193	3.803	5.203
30 tot 40 jaar	1.380	2.270	2.261	3.012	4.211
40 tot 50 jaar	904	1.337	1.310	1.832	2.376
50 tot 60 jaar	691	791	802	1.165	1.555
≥ 60 jaar	179	189	189	215	331
<b>Totaal</b>	<b>5.236</b>	<b>7.576</b>	<b>7.755</b>	<b>10.027</b>	<b>13.676</b>

Bron: P-Direkt.

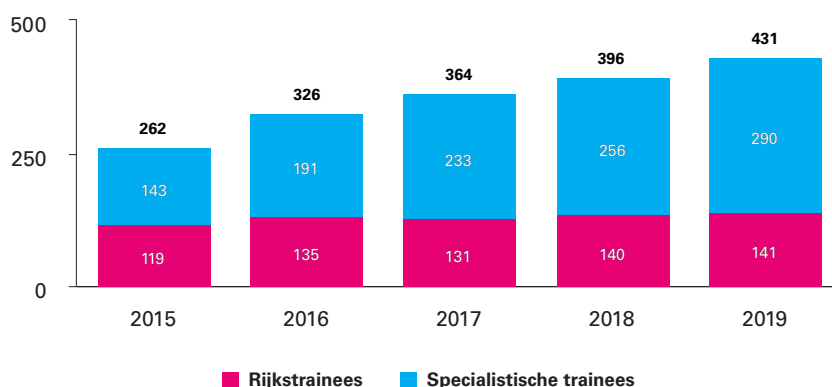
### Instroom trainees en stagiairs

#### Trainees

In 2019 nam het totaal aantal trainees en het aantal traineeprogramma's toe. Binnen het Rijk is er bijzondere aandacht voor vroegtijdig profileren bij talenten, zowel bij studenten aan mbo-, hbo-, en wo-instellingen als bij recente afstudeerders. Het Rijk kent daarom diverse traineeprogramma's. Deze programma's zijn bedoeld om recent afgestudeerden te laten kennismaken met en te binden aan werken bij het Rijk. In 2019 ging de 22<sup>e</sup> tranche van het generieke Rijkstraineeprogramma van start. Daarbij stroomden 141 nieuwe rijkstrainees in.

Daarnaast zijn er diverse traineeprogramma's die zich op een specifieke expertise richten, bijvoorbeeld op het gebied van data en ICT, inkoop of financiën. In september 2019 is bij DUO ook een mbo-traineeprogramma gestart. Deze loopt tot en met augustus 2021.

**Figuur 2 Aantal rijkstrainees en specialistische trainees per jaar**



Bron: Inventarisatie.

#### Stagiairs

In 2019 zijn 4.420 studenten binnen het Rijk gestart met een stagetraject. Ten opzichte van 2018 steeg het aantal stages zeer licht. In 2019 is gewerkt aan het gelijkrekken van de stagevergoedingen tussen mbo, hbo en wo. Studenten van het mbo die bij de Rijksoverheid stagelopen, krijgen per 1 januari 2020 dezelfde vergoeding als stagiairs van hogescholen en universiteiten.

## Doorstroom

De totale mobiliteit van medewerkers bij het Rijk bedroeg in 2019 14,7 procent. Dit percentage bestaat uit interne doorstroom, interdepartementale doorstroom en uitstroom bij het Rijk. Baanveranderingen door reorganisaties en uitstroom vanwege pensionering zijn niet meegenomen in dit getal.

Tabel 5 Mobiliteit rijksbreed (per jaar) als aandeel van het aantal rijksambtenaren in percentages

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
Interdepartementale doorstroom	1,0%	0,8%	0,9%	1,2%	1,2%
Interne doorstroom	7,9%	7,9%	7,5%	9,7%	8,4%
Uitstroom (excl. pensioen)	3,9%	4,5%	4,6%	4,9%	5,2%
<b>Totaal</b>	<b>12,7%</b>	<b>13,2%</b>	<b>13,0%</b>	<b>15,8%</b>	<b>14,7%</b>

Bron: P-Direkt.

In het Strategisch Personeelsbeleid 2025 is afgesproken regelmatig over doorstroom te rapporteren met de nadruk op de doorstroom bij de werksoort Beleid. Dit omdat de taken en het werk van beleidsmedewerkers en beleidsondersteuners vaak onderling en onafhankelijk van het beleids-terrein vergelijkbaar zijn en op meerdere beleidsterreinen zijn toe te passen. Het gaat daarbij om werk dat vaak op de kerndepartementen plaatsvindt. Dit is bij uitstek het type werk waarvoor brede inzetbaarheid is gewenst.

Specifiek voor organisaties met de werksoort Beleid is daarom in kaart gebracht wat de interdepartementale doorstroom is geweest van de afgelopen vijf jaar. Daaruit blijkt dat ambtenaren die in een organisatie werken met het kenmerk werksoort Beleid (4,1 procent) ten opzichte van het totaal (1,2 procent) drie keer mobieler zijn dan ambtenaren uit een organisatie met een ander kenmerk (Inspectie, Ondersteuning en Uitvoering). Van de rijksambtenaren valt 10,0 procent onder de werksoort Beleid.

Tabel 6 Mobiliteit werksoort Beleid (per jaar) als aandeel van het aantal rijksambtenaren in percentages

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
Interdepartementale doorstroom	2,1%	2,7%	2,7%	4,2%	4,1%
Interne doorstroom	9,2%	6,8%	7,0%	9,2%	6,9%
Uitstroom (excl. pensioen)	4,3%	4,6%	5,3%	4,5%	5,1%
<b>Totaal</b>	<b>15,5%</b>	<b>14,1%</b>	<b>15,0%</b>	<b>18,0%</b>	<b>16,1%</b>

Bron: P-Direkt.

## Uitstroom

In 2019 verlieten 8.169 rijksambtenaren het Rijk. Dit is vergeleken met 2018 een stijging van 11,8 procent (865 personen). Belangrijke uitstroomredenen zijn pensionering, de uitstroom naar een andere werkgever buiten de Rijksdienst en het aflopen van een tijdelijk dienstverband.

**Tabel 7 Figuur Aantal uitgestroomde rijksambtenaren per jaar en leeftijdscategorie**

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
< 30 jaar	818	865	1.086	1.131	1.252
30 tot 40 jaar	1.005	1.068	1.227	1.413	1.574
40 tot 50 jaar	886	841	993	1.257	1.270
50 tot 60 jaar	745	622	736	921	1.039
≥ 60 jaar	2.143	3.666	2.754	2.582	3.034
<b>Totaal</b>	<b>5.597</b>	<b>7.062</b>	<b>6.796</b>	<b>7.304</b>	<b>8.169</b>

Bron: P-Direkt.

### 1.3 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 leiden immers tot meer creativiteit en innovatie, betere resultaten en beter beleid in verbinding met de maatschappij. Dat is nodig, want de samenleving en de arbeidsmarkt veranderen snel. Het Rijk hecht waarde aan een cultuur waarin alle medewerkers actief worden betrokken en zich opgenomen voelen.

Bij een diverse samenstelling gaat het om zichtbare en onzichtbare verschillen tussen alle medewerkers. Dat zijn bijvoorbeeld verschillen in gender, opleidingsachtergrond, etnische achtergrond, leeftijd en persoonlijkheid, et cetera. Omdat ook ieder ministerie verschillend is, wordt het diversiteitsbeleid per ministerie vormgegeven.

Ondanks de inspanningen van de ministeries en organisatieonderdelen blijft een aantal resultaten nog achter bij de ambities. Het Rijk blijft zich dan ook stevig inzetten om te ontwikkelen naar een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams.

Enkele voorbeelden van die structurele activiteiten zijn:

- Aanbieden van trainingen om HR-adviseurs en leidinggevendenden bewust te maken hoe vooroordelen werken.
- Een talentenprogramma dat zich op de schalen 12-14 en hoger richt, waarin diversiteit en inclusie centraal staan.
- Organisatie van activiteiten, zoals lezingen en workshops voor medewerkers en leidinggevendenden, onder meer in het kader van de week van de diversiteit (in oktober).
- Het organiseren en actief aanbieden van activiteiten om jongeren te interesseren voor het Rijk als werkgever, bijvoorbeeld via stages en 'inhouse dagen'.
- Periodieke bijeenkomsten op rijksniveau om kennis en ervaring op het terrein van diversiteit uit te wisselen.
- Het door ontwikkelen en benutten van social return voor het creëren van banen voor mensen met een arbeidsbeperking (voortzetting van het initiatief Maatwerk voor Mensen) in samenwerking met leveranciers.

Ook komt het Rijk ieder jaar met nieuwe initiatieven waaruit structurele activiteiten kunnen volgen. Enkele voorbeelden hiervan uit 2019 zijn:

- Pilot Anders werven en selecteren van ICT-talenten in 2019. Deze pilot wordt bij positieve evaluatie voortgezet.
- In samenwerking met stichting Prokkel zijn er verschillende prikkelende Beleidsprokkels (ontmoetingen) gehouden tussen beleidsmedewerkers en mensen met een verstandelijke beperking.

- Onderzoek naar diversiteit in vaste adviescommissies door de Algemene Rekenkamer.
- Bevorderen van een inclusief werkklimaat door een beweging van onbepaalde denkers. Dat zijn medewerkers in alle lagen van het Rijk die in hun eigen werkomgeving acties ondernemen om mensen met een arbeidsbeperking beter hun werk te laten doen.

Verder positioneert het Rijk zich op de arbeidsmarkt als een diverse en inclusieve werkgever. Dit gebeurt onder meer via inspirerende verhalen op [www.werkenvoornederland.nl](http://www.werkenvoornederland.nl) en sociale media. Ook zijn recruiters met diverse netwerken aangesteld om desgevraagd rijksonderdelen te adviseren en te ondersteunen bij het inrichten van een inclusief 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 voor mensen met een handicap. De uitdrukkelijke ambitie is om een inclusieve werkgever te zijn in de brede zin van het woord. De acties staan in het programma Onbepaald Meedoen onder de actielijn «Rijk als Organisatie». Daarbij ligt de focus op:

- De rol als werkgever: van het uitzetten van vacatures en de voorzieningen op de werkvloer, tot het zorgen voor een inclusief werkklimaat (zie paragraaf 1.3.3).
- Het vergroten van de impact bij inkoop (social return, zie paragraaf 2.4.2 - over maatschappelijk verantwoord inkopen en kader maatwerk voor mensen).
- Het verbeteren van de (fysieke) toegang tot gebouwen (zie paragraaf 4.2.5).
- Toegankelijke informatie en communicatie door en bij het Rijk (zie hoofdstuk 3).

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 een eigen aanpak of eigen maatregelen. In totaal gaat het erom dat mensen met een handicap naar vermogen kunnen meedoen. De in het Sociaal Akkoord en de banenafspraken<sup>2</sup> genoemde doelgroep betreft een specifieke groep van mensen met een handicap. Daarmee dragen de genoemde acties voor deze groep tevens bij aan de invoering van de actielijn 'Rijk als Organisatie'.

### **1.3.1 Leeftijd**

Het Rijk streeft naar een evenwichtige verhouding in het personeelsbestand vergeleken met de werkende beroepsbevolking in Nederland en werft daarvoor in alle leeftijdscategorieën. In het Strategisch personeelsbeleid 2025 staat de ambitie een aantrekkelijke werkgever te zijn voor jong en oud.

<sup>2</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.

**Tabel 8 Aandeel rijksambtenaren en werkenden in Nederland in 2019 per leeftijdscategorie in percentages**

Leeftijdsofbouw	Rijk	Werkenden in Nederland
< 30 jaar	9,0%	26,1%
30 tot 40 jaar	19,6%	20,1%
40 tot 50 jaar	24,5%	20,7%
50 tot 60 jaar	31,4%	22,4%
≥ 60 jaar	15,4%	10,7%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Bron: P-Direkt/CBS.

In 2019 is de gemiddelde leeftijd bij het Rijk 47,1 jaar. Daarmee is de gemiddelde leeftijd van de rijksmedewerker afgenomen door een combinatie van instroom van medewerkers en uitstroom als gevolg van pensionering. Ten opzichte van de werkende beroepsbevolking is de gemiddelde leeftijd bij de Rijksdienst hoger, vooral door het hogere aandeel vijftigplussers.

**Tabel 9 Ontwikkeling gemiddelde leeftijd per jaar**

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
Gemiddelde leeftijd	47,5	47,4	47,5	47,4	47,1

Bron: P-Direkt.

### 1.3.2 Etniciteit

De Rijksoverheid heeft te maken met complexe vraagstukken en maatschappelijke opgaven. Daarom is het uiterst belangrijk om goed aan te sluiten bij de breedte van de huidige maatschappij. Een variatie in visies, achtergrond, cultuur en ervaring binnen het Rijk draagt daaraan bij. Daarom zet de Rijksoverheid in op een diverse samenstelling van het personeelsbestand en geeft ze ruimte aan verschillen op de werkvloer. Onderdeel daarvan is diversiteit in etnische achtergronden van medewerkers.

Over de gehele linie is er een lichte, maar gestage groei in het aandeel medewerkers met een westerse<sup>3</sup> en niet-westerse migratie-achtergrond binnen het totale personeelsbestand (bijlage 2, tabel 42). Ook bij de instroom en uitstroom zijn meer medewerkers binnengekomen (18,8 procent niet-westers en 8,4 procent westers) dan dat er zijn weggegaan (11,6 procent niet-westers, 9,3 procent westers). Deze positieve balans tussen instroom en uitstroom is al een aantal jaren stabiel (zie bijlage 2). Het aandeel medewerkers met een migratieachtergrond in de schalen 10 tot en met 13 steeg naar 8,4 procent niet-westers en 9,1 procent westers (een stijging van 0,8 procentpunt niet-westers ten opzichte van 2018).

Een punt van aandacht is dat het aandeel rijksmedewerkers met een migratieachtergrond in de hoogste schalen minder hard stijgt. In schalen 14-16 is het aandeel licht gestegen naar 2,9 procent niet-westers en 8,4 procent westers (een stijging van 0,3 procentpunt niet-westers ten opzichte van

<sup>3</sup> Een persoon heeft een westerse achtergrond als hij, zij of één van de ouders in Europa (exclusief Turkije), Noord-Amerika of Oceanië is geboren. Ook Indonesië en Japan worden tot de westerse landen gerekend. Als een persoon of één van de ouders in een ander land is geboren, heeft deze persoon volgens de definitie van het CBS een niet-westerse migratieachtergrond.

2018) In de schalen 17+ is het aandeel niet westers gestegen van 0,4 procent in 2018 naar 0,9 procent in 2019 en het aandeel westerse is gedaald van 11,7 naar 10,9 procent (zie bijlage 2).

### 1.3.3 Inhaalslag aantal banen voor mensen met een arbeidsbeperking komt op stoom

In 2019 zijn er rijksbreed 1.865 banen gerealiseerd voor mensen met een arbeidsbeperking; 1.567 via dienstverbanden en 298 via inleenverbanden.

De opgave van het Rijk, afgeleid van de doelstelling uit het Sociaal Akkoord 2013, is een stapsgewijze realisatie tot 2024 van circa vijfduizend banen voor de doelgroep van de banenafpraak. Dit komt overeen met het jaarlijks oplopende quotumpercentage dat door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wordt vastgesteld. Voor 2019 was het quotumpercentage 2,14 procent (3.549 banen in het derde kwartaal van 2019). Of ministeries in 2019 hebben voldaan aan het quotumpercentage is pas bekend als alle cijfers over 2019 beschikbaar zijn. Op het moment van verschijnen van de JBR zijn de cijfers over het vierde kwartaal van 2019 nog niet bekend. Om toch een beeld te geven van de voortgang per ministerie is onderstaande tabel opgesteld op basis van de cijfers tot en met het derde kwartaal van 2019.

Tabel 10 Aantal voltijdsbanen van 25,5 uur voor mensen met een arbeidsbeperking in het 3e kwartaal van 2019, per ministerie (inclusief inleenverbanden)

Soort dienstverband	Realisatie 3e kwartaal 2019			Doel <sup>(3)</sup> (voorlopig)
	Formele dienst-verbanden <sup>(1)</sup>	Inleen-verbanden <sup>(2)</sup>	Totaal banen gerealiseerd	
AZ	9	0	9	12
BZ	12	14	25	87
BZK	217	13	230	309
EZK en LNV	192	10	202	309
FIN	278	65	343	923
lenW	212	10	222	383
JenV	328	114	441	1.097
OCW	104	40	144	141
SZW	113	2	114	98
VWS	77	24	101	145
HCvS	27	7	34	47
<b>Totaal</b>	<b>1.567</b>	<b>298</b>	<b>1.865</b>	<b>3.549</b>

<sup>(1)</sup> De banen in de collectieve instroom (Binnenwerk) zijn verdeeld over de ministeries waar de personen zijn gedetacheerd. De verwachting is dat het 4e kwartaal van 2019 een forse groei laat zien in de collectieve instroom.

<sup>(2)</sup> Betreft de opgave van de partijen onder de mantelovereenkomst en de opgave van de ministeries over de banen buiten de mantelovereenkomst.

<sup>(3)</sup> Het voorlopige doel wordt berekend m.b.v. de quotumcalculator met quotumpercentage 2,14% o.b.v. het aantal fte in Q3 2019.

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



Tabel 11 Aantal voltijdsbanen van 25,5 uur voor rijksambtenaren met een arbeidsbeperking, per ministerie (exclusief inleenverbanden)<sup>(1)</sup>

Meting	Herziene 0-meting 2012	1-meting 2015	2-meting 2016	3-meting 2017	4-meting 2018	3e kwartaal 2019
AZ	1	2	3	6	6	9
BZ	4	1	7	5	9	12
BZK	40	52	70	94	143	217
EZ-EZK en LNV	10	28	44	85	142	192
FIN	48	80	107	202	227	278
IenM/IenW	30	60	70	129	175	212
VenJ/JenV	50	87	114	165	256	328
OCW	4	8	11	32	58	104
SZW	12	31	40	46	76	113
VWS	11	20	17	31	55	77
HCvS	4	8	8	9	22	27
<b>Totaal</b>	<b>214</b>	<b>378</b>	<b>491</b>	<b>805</b>	<b>1.170</b>	<b>1.567</b>

<sup>(1)</sup> De cijfers gebaseerd zijn op de organisatorische indeling van de ministeries op de desbetreffende peildatum.

De cijfers zijn exclusief inleenverbanden, omdat deze pas vanaf 2018 volledig worden geregistreerd.

Bron: P-Direkt, UWV, Binnenwerk.

Het aantal banen voor mensen met een arbeidsbeperking vertoont een stijgende lijn. Het aantal dienstverbanden en inleenverbanden in het derde kwartaal van 2018 bedroeg 1.274; in het derde kwartaal van 2019 is dat toegenomen tot 1.865 banen. Ook de inspanningen in het kader van maatschappelijk verantwoord inkopen vertalen zich in banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en ook in banen voor mensen met een arbeidsbeperking. In paragraaf 2.4.2 wordt verslag gedaan over maatschappelijk verantwoord inkopen.

#### Banenafpraak

«Invulling geven aan de Banenafpraak is niet altijd gemakkelijk maar wel onze verantwoordelijkheid als werkgevers binnen het rijk. Laten we alle talenten kansen geven! We zoeken daarom continu naar mogelijkheden voor duurzame plaatsingen en stages binnen ministeries maar ook naar innovatieve mogelijkheden door bijvoorbeeld samen te werken met marktpartijen en in de regio».

*Krista Kuipers, plaatsvervangend secretaris-generaal, ministerie van SZW*

Het Rijk neemt veel acties om de achterstand in te lopen. In juni 2019 is de Werkagenda Rijk vastgesteld, met projecten en acties om banen te realiseren. Een succesvolle aanpak is de collectieve instroom via de rijksbrede organisatie Binnenwerk. Daarnaast zet het Rijk fors in op samenwerking met leveranciers uit de markt om banen te creëren. In de brief van 17 december 2019 is de Tweede Kamer geïnformeerd over de uitvoering van de werkagenda (Kamerstukken II 2019-2020, [34352, nr. 191](#)), met name over regionale samenwerking, samenwerking met leveranciers in het inkoopdomein en het bevorderen van een inclusief werkklimaat. Een andere actie uit de Werkagenda is het sociaal vergaderen. Dit is een concept waarbij het Rijk afspraken maakt met externe vergaderlocaties over de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (waaronder mensen met een arbeidsbeperking) op facilitaire taken bij de hosting van vergaderingen of bijeenkomsten.

### 1.3.4 Gender

Bij het realiseren van een divers en inclusief personeelsbeleid is de gelijkwaardigheid van mannen en vrouwen een belangrijk uitgangspunt. Het Rijk zet diverse instrumenten in om gelijke behandeling onder medewerkers te bevorderen. De afgelopen jaren is er ook veel gedaan om het aandeel vrouwen in de ambtelijke top te vergroten. Aanvankelijk gold een streefcijfer van 30 procent. In 2015 werd dat percentage gehaald, twee jaar eerder dan het streven was. Sindsdien is dit percentage blijven groeien met enkele procentpunten per jaar.

Het totaal aandeel vrouwelijke rijksambtenaren is in het vierde kwartaal van 2019 gegroeid naar 47 procent. Onderstaande grafiek geeft de samenstelling weer van het aantal rijksambtenaren in het vierde kwartaal van 2019. Daaruit blijkt dat tot en met de leeftijd van 49 jaar het aantal vrouwelijke rijksambtenaren groter is dan het aantal mannelijke rijksambtenaren. Vanaf 50 jaar is dit andersom. De uitstroom van het aantal mannelijke rijksambtenaren neemt de komende jaren fors toe.

Het aandeel vrouwen blijft nog wel achter in de hogere salarisschalen, met name de schalen 14 tot en met 16 (33 procent) en 17 en hoger (31 procent). Ook in de lagere salarisschalen (1 tot en met 4) zijn vrouwen ondervertegenwoordigd (40 procent). Het aantal vrouwen in hogere managementfuncties laat ten opzichte van vorige jaren wel een stijging zien (zie hiervoor paragraaf 1.8.1).

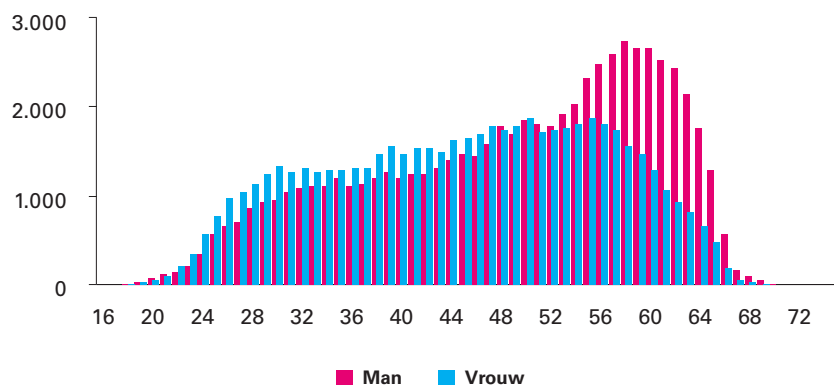
Het blijft prioriteit om de werving en selectie verder te professionaliseren en inclusiever te maken. Zo neemt er altijd een vrouw deel aan de sollicitatiecommissies voor de salarisschalen 14 en hoger. Ook worden de mogelijke beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen nader onderzocht.

Tabel 12 Aandeel, in- en uitgestroomde vrouwelijke rijksambtenaren in 2019 per schaalcategorie in percentages

	Bezetting	Instroom	Uitstroom
Schaal 01-04	40,0%	35,0%	44,4%
Schaal 05-09	53,3%	60,6%	53,6%
Schaal 10-13	44,1%	50,7%	44,6%
Schaal 14-16	33,2%	50,5%	29,4%
Schaal 17+	31,4%	37,5%	22,2%
<b>Totaal</b>	<b>47,2%</b>	<b>53,1%</b>	<b>48,1%</b>

Bron: P-Direkt.

**Figuur 3 Aantal rijksambtenaren in 2019 naar leeftijd en geslacht**



Bron: P-Direkt.

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

Bij het Rijk staat de mens centraal. De mensen met al hun unieke eigenschappen, vaardigheden en talenten stellen ons in staat succesvol te zijn bij het realiseren van de maatschappelijke opgaven. Door de mens centraal te stellen, sluit het Rijk aan bij de verschillende behoeften die medewerkers hebben over hoeveel ze willen werken, waar ze willen werken, de loopbaan die ze willen doorlopen en de manier waarop zij werk en privé combineren. Dit komt tot uiting in de wijze waarop de arbeidsvoorwaarden en het personeelsbeleid wordt ingevuld. Een voorbeeld is het Individueel KeuzeBudget (IKB) dat per 1 januari 2020 van kracht is en waarvan de invoering in 2019 zorgvuldig is voorbereid. Met dit budget krijgen medewerkers meer keuzevrijheid en kunnen zij arbeidsvoorwaardelijke keuzen maken die passen bij hun wensen, afgestemd op hun persoonlijke levensfase en doelen. Maar ook het leer- en ontwikkelbeleid (dat uitgaat van eigen regie) biedt een breed scala aan faciliteiten voor persoonlijke ontwikkeling.

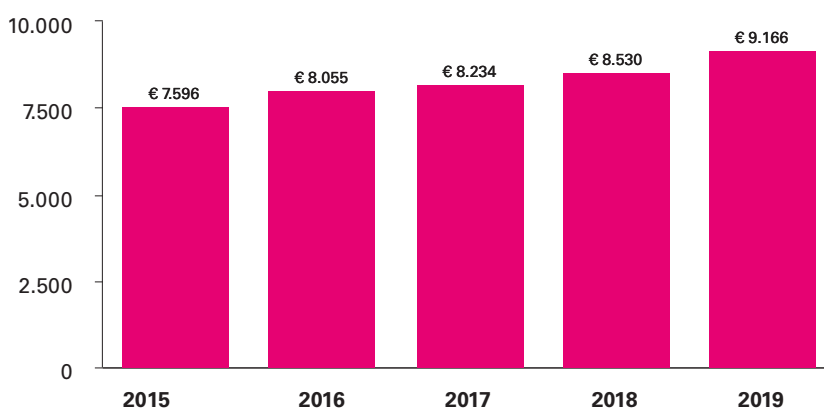
##### 1.4.1 Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie

Als gevolg van de Arbeidsvoorwaardenovereenkomst sector Rijk 2018-2020 is het salaris per 1 januari 2019 met 2 procent verhoogd. Daarnaast is op 1 januari 2020 de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra) in werking getreden. Voor de invoering van de Wnra is met de vakbonden uit het Sectoroverleg Rijk de CAO Rijk 2020 afgesloten, de eerste privaatrechtelijke cao van de sector Rijk. Daarin is de publiekrechtelijke rechtspositie van ambtenaren technisch omgezet in een privaatrechtelijke cao. De materiële arbeidsvoorwaarden zijn zo veel mogelijk gelijk gebleven. Ook zijn in de cao enkele afspraken verwerkt uit het VWNW-akkoord 2017 en de Arbeidsvoorwaardenovereenkomst sector Rijk 2018-2020 over het Individueel KeuzeBudget (IKB), beëindiging van het dienstverband bij het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd en de bovenwettelijke WW. De cao geldt vanaf 1 januari 2020 en staat op de nieuwe website [www.caorijk.nl](http://www.caorijk.nl). Voor de invoering van de Wnra is ook de Aanvullende CAO Rijk Uitzendingen afgesloten. Hierin zijn de publiekrechtelijke rechtspositieregels over de voorzieningen die gelden voor rijksambtenaren die worden uitgezonden naar een vertegenwoordiging van het Koninkrijk in het buitenland technisch omgezet.

### 1.4.2 Salarisbetalingen

De salarisbetalingen aan het rijkspersoneel in dienst van alle ministeries (uitgezonderd het ministerie van Defensie) bedroegen in 2019 bijna 9,2 miljard euro. Het Rijk gaf hieraan in 2019 ruim 7 procent meer uit dan in 2018. Voor circa 3 procent is dit te verklaren uit de loonontwikkeling en de ontwikkeling in het werkgeversdeel van de pensioenen en sociale lasten. Daarnaast is de stijging te verklaren uit het toegenomen aantal fte's bij het Rijk dat op bijna 5 procent lag.

**Figuur 4 Salarisbetalingen per jaar in miljoenen euro's**



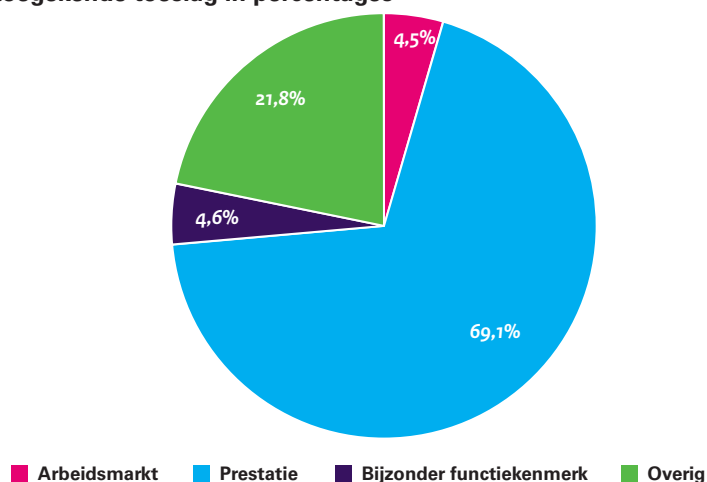
Bron: Salarisadministratie.

### 1.4.3 Beloning

Voor het verstrekken van bijzondere beloningen aan rijksambtenaren geldt het 'Beleidskader Extra Belonen'. Een extra beloning bestaat uit het toekennen van een eenmalige of periodieke toeslag of een verhoging van het vaste salaris. Arbeidsmarktoverwegingen, bijzondere prestaties of bijzondere functiekenmerken kunnen reden zijn om ambtenaren een toeslag te geven. Toekenning van toeslagen gebeurde in 2019 voor 69,1 procent van de gevallen op grond van bijzondere prestaties, voor 4,6 procent op basis van bijzondere functiekenmerken, voor 4,5 procent op basis van arbeidsmarktoverwegingen en voor 21,8 procent op basis van overige overwegingen. Deze procentuele verdeling komt vrijwel overeen met die in 2018.

Maximaal 25 procent van het personeelsbestand zou volgens de afgesproken norm een eenmalige toeslag mogen ontvangen. In 2019 heeft 10,4 procent een eenmalige toeslag ontvangen. Het totaal aan eenmalige toeslagen in 2019 nam ten opzichte van 2018 toe met 3,7 procent. Het aantal eenmalige toeslagen ligt onder de norm van maximaal 25 procent van de medewerkers in een schaalcategorie. Ook het totaal aan periodieke toeslagen is ten opzichte van een jaar eerder gestegen (13,5 procent). Wel daalde het gemiddeld toegekende bedrag per medewerker licht.

**Figuur 5 Aandeel toegekende bijzondere beloningen in 2019 per reden van de toegekende toeslag in percentages**



Bron: P-Direkt.

#### 1.4.4 Partiële Arbeidsparticipatie Senioren (PAS-regeling)

De regeling Partiële Arbeidsparticipatie Senioren (PAS) maakt het oudere werknemers mogelijk wekelijks 15,8 procent minder te werken dan voorheen. De minimumleeftijd voor deelname is per 1 januari 2020 verhoogd naar 58 jaar. Dit is afgesproken in de Arbeidsvoorwaardenovereenkomst sector Rijk (2018-2020). Fiscaal is het mogelijk de pensioenopbouw over de voormalige arbeidsduur in stand te houden als de periode tot de pensioenrekenleeftijd minder dan tien jaar bedraagt.

**Tabel 13 Aandeel rijksambtenaren van 57 jaar en ouder per jaar dat gebruik heeft gemaakt van de PAS-regeling in percentages**

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
Aandeel	51%	51%	53%	50%	48%

Bron: P-Direkt.

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

De maatschappelijke opgaven die het Rijk moet realiseren, vragen om meer wendbaarheid en opgavegericht werken, zoals ook benoemd in de inleiding. Van medewerkers wordt steeds meer verwacht dat zij bereid en in staat zijn om mee te bewegen met veranderende vragen en behoeften. Daarbij moet de juiste balans binnen de organisatie worden gevonden tussen stabiliteit (capaciteit voor reguliere werkzaamheden) en flexibiliteit (capaciteit voor (rijks)brede opgaven). In 2019 zijn verschillende activiteiten gestart om die wendbaarheid te bevorderen, waaronder een rijksbrede verkenning van de manier waarop de waardering voor wendbaar of opgavegericht werken kan worden vergroot.

Het Rijk streeft naar meer wendbaarheid door vaste medewerkers flexibeler in te zetten en daar waar nodig ook gebruik te maken van een flexibele schil van medewerkers met een tijdelijk contract of op oproepbasis, en externe inhuur.

### 1.5.1 Type contracten

In 2019 werken bij het Rijk 111.896 medewerkers met een vaste aanstelling (88 procent). Daarnaast hebben 15.280 medewerkers een tijdelijke aanstelling (12 procent). Het aandeel rijksambtenaren met een tijdelijk contract is vergeleken met 2018 met 2,1 procentpunt gestegen. Deze tendens is ook te zien in de vacatureontwikkeling in 2019. Het aantal vacatures met een tijdelijke aanstelling (voor bepaalde tijd of met uitzicht op onbepaalde tijd) steeg vergeleken met 2018 namelijk met 52,5 procent (van 6.343 naar 9.670).

Het aantal gepubliceerde vacatures met een vaste aanstelling daalde in 2019 ten opzichte van 2018 met 0,9 procent (van 6.608 naar 6.546).

Tabel 14 Aandeel rijksambtenaren per jaar en contractsoort in percentages

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
Vast	94,5%	93,1%	91,9%	90,1%	88,0%
Tijdelijk	5,5%	6,9%	8,1%	9,9%	12,0%

Bron: P-Direkt.

### 1.5.2 Externe inhuur

In beginsel maken organisaties binnen het Rijk gebruik van externe inhuur bij piekbelastingen, ziekte, moeilijk vervulbare vacatures en bij specialistische en innovatieve werkzaamheden. In 2010 heeft het toenmalig kabinet met de Tweede Kamer de volgende afspraken gemaakt over externe inhuur bij het Rijk:

- De uitgaven aan externe inhuur blijven onder de 10 procent van de totale personele uitgaven (de 10%-norm n.a.v. de motie Roemer).
- Voor inhuur van externen buiten de zogeheten mantelovereenkomsten geldt een maximumuurtarief (exclusief btw) van 225 euro.
- De uitgavennorm en het maximumuurtarief hebben het karakter van 'pas toe of leg uit'.

De vakministers zijn verantwoordelijk voor het voldoen aan de norm en het maximumuurtarief. Zij leggen conform de rijksbegrotingsvoorschriften in hun departementale jaarverslag daarover verantwoording af. BZK stelt jaarlijks aan de hand van de jaarverslagen een overzicht op waarin het rijksbrede totaal aan externe inhuur inzichtelijk wordt gemaakt (zie tabel 55 in bijlage 2 voor het volledige overzicht).

In 2019 bedroegen de totale uitgaven aan externe inhuur 1,66 miljard euro. Dit is 10,3 procent van de totale personele uitgaven. Ten opzichte van 2018 is dit een absolute stijging van 260 miljoen euro, maar relatief gezien een daling van 0,4 procentpunt.

Bij de volgende ministeries is er in 2019 sprake geweest van overschrijding van de norm: EZK (24,2%), BZK (17,8%), I&W (16,1%), OCW (15,3%), J&V (13,4%), LNV (11,6%), VWS (11,2%) en FIN (10,7%).

Net als vorig jaar zijn de categorieën uitvoering (46%) en IT-gerelateerde uitgaven (43%, advisering opdrachtgevers automatisering in de categorie beleidsondersteuning) de grootste inhuur categorieën.

Tot slot is het aantal overschrijdingen van het maximumuurtarief gedaald van 5 naar 4 ten opzichte van 2018. In de externe inhuur tabel in bijlage 2 worden de overschrijdingen per ministerie weergegeven.

**Tabel 15 Aandeel extern ingehuurd medewerkers per jaar en categorie in percentages**

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
Beleid	6%	5%	5%	5%	7%
Beleidsondersteuning	35%	36%	40%	41%	47%
Uitvoering	59%	59%	55%	54%	46%

Bron: Bijlagen bij departementale jaarverslagen.

**Tabel 16 Bedragen besteed aan externe inhuur per jaar en uitgavesoort in euro's x 1.000**

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
Beleid	€ 70.771	€ 66.163	€ 59.593	€ 74.948	€ 115.246
Beleidsondersteuning	€ 388.006	€ 466.457	€ 516.246	€ 525.923	€ 789.339
Uitvoering	€ 649.949	€ 754.067	€ 711.681	€ 748.816	€ 759.904
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.108.726</b>	<b>€ 1.286.687</b>	<b>€ 1.287.520</b>	<b>€ 1.349.687</b>	<b>€ 1.664.488</b>

Bron: Bijlagen bij departementale jaarverslagen.

### 1.5.3 Uitzendkrachten

In het vierde kwartaal van 2019 werken 6.557 uitzendkrachten binnen de Rijksoverheid.

Dit is een stijging ten opzichte van het vierde kwartaal van 2018. Tabel 17 vermeldt de aantallen uitzendkrachten in de voorgaande jaren. Een belangrijk deel van deze uitzendkrachten werkt in deeltijd.

Op bijna 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. Deze fase duurt 78 weken.

Fase B: De uitzendkracht heeft een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd en de ketenregeling zoals vastgelegd in de ABU- en 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 Aantal uitzendkrachten in het 4e kwartaal van 2019 per fase en ministerie

Fase	Fase A	Fase B	Fase C	Totaal
AZ	2	0	0	2
BZ	105	38	6	149
BZK	291	75	10	376
EZK	425	57	7	489
LNV	110	42	4	156
Financiën	2.245	593	20	2.858
IenW	218	94	15	327
JenV	1.005	325	18	1.348
OCW	275	85	1	361
SZW	61	8	2	71
VWS	125	33	8	166
HCvS	19	3	0	22
Rechtspraak	165	65	2	232
<b>Totaal</b>	<b>5.046</b>	<b>1.418</b>	<b>93</b>	<b>6.557</b>

Bron: Inventarisatie.

## 1.6 Werknemers bij het Rijk ontwikkelen zich permanent

Een 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 zijn positie als aantrekkelijke werkgever.

### 1.6.1 Leren en ontwikkelen

Het verder professionaliseren van de leer- en ontwikkelinfrastructuur bij het Rijk is een van de aandachtspunten in het verslagjaar. Er is voor rijksmedewerkers onder meer ingezet op het verbeteren van de rijksbrede informatievoorziening rond leren, ontwikkelen en loopbaan. Leren en ontwikkelen maakt onder andere onderdeel uit van het personeelsgesprek. Van alle medewerkers bij het Rijk heeft 86 procent in 2019 een personeelsgesprek gehad. Dit beoordelen zij gemiddeld met een 7.

Ook was er, net zoals in voorgaande jaren, aandacht voor kennisuitwisseling en samenwerking tussen de vele leer- en ontwikkelprofessionals binnen het Rijk. Zoals toegezegd aan de Tweede Kamer (brief van 18 juli 2018 over Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025) is er een rijksbreed talentontwikkelingsprogramma opgezet voor medewerkers in de schalen 12, 13 en 14. De eerste groep deelnemers startte in november 2019. Een volgende groep is gestart in april 2020.

Het gemiddelde bedrag aan scholing en opleiding (per medewerker, per arbeidsjaar) is gestegen, dat komt met name door een stijging in de uitgaven bij een aantal departementen.



Tabel 18 Bedragen besteed aan scholing en opleiding per jaar en ministerie in gemiddeld bedrag per arbeidsjaar in euro's

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
AZ	€ 1.693	€ 1.454	€ 1.610	€ 1.888	€ 1.741
BZ	€ 2.092	€ 2.261	€ 2.310	€ 2.708	€ 2.495
BZK	€ 1.175	€ 1.265	€ 1.450	€ 1.407	€ 1.872
EZ/EZK en LNV	€ 1.267	€ 1.166	€ 1.311	€ 1.321	€ 1.339
Financiën	€ 1.611	€ 1.872	€ 1.654	€ 1.734	€ 1.957
IenM/IenW	€ 1.357	€ 1.358	€ 1.331	€ 1.104	€ 1.347
OCW	€ 1.851	€ 1.765	€ 1.531	€ 1.592	€ 1.706
SZW	€ 2.113	€ 2.308	€ 2.282	€ 2.161	€ 1.813
VenJ/JenV	€ 1.138	€ 1.161	€ 1.278	€ 1.624	€ 1.765
VWS	€ 1.366	€ 1.447	€ 1.180	€ 1.351	€ 1.124
Rechtspraak	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.412</b>	<b>€ 1.505</b>	<b>€ 1.472</b>	<b>€ 1.576</b>	<b>€ 1.730</b>

(1) Cijfers zijn niet beschikbaar.

Bron: Inventarisatie.

## 1.7 Bij het Rijk staat de werkbeleving voorop

Bij het Rijk stellen we werkbeleving van medewerkers voorop. Het gaat daarbij om de werkbeleving in de breedste zin van het woord: cultuur, werkomgeving, veiligheid en gezondheid.

### 1.7.1 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. Daarom moet integriteit een permanent aandachtspunt zijn, ook in het primaire proces.

#### Integriteitsmanagement

Onder integriteitsmanagement wordt verstaan: de inspanningen die een organisatie levert om integriteit te bevorderen. Belangrijk aandachtspunt in het integriteitsmanagement is het bevorderen van een veilige bespreek- en meldcultuur. Regels en voorzieningen voor het melden van misstanden zijn in verband met de inwerkingtreding van de Wnra met ingang van 1 januari 2020 opgenomen in hoofdstuk 13 van de cao Rijk.<sup>4</sup>

In 2019 vonden rijksbreed onder meer de volgende activiteiten plaats:

- De Gedragscode Integriteit Rijk is geactualiseerd en op 31 december 2019 gepubliceerd in de Staatscourant (Staatscourant 2019, 71141).<sup>5</sup> De tekst is redactioneel herzien en aangepast aan het arbeidsrecht zoals dat met ingang van 1 januari 2020 van toepassing is. Daarnaast is op enkele onderdelen sprake van inhoudelijke actualisering, bijvoorbeeld over de omgang met lobbyisten en over werken in het buitenland.
- In september is opnieuw een Week van de Integriteit gehouden. Vrijwel alle ministeries hebben in deze week extra aandacht besteed aan integriteit. De bedoeling is om hier een jaarlijks terugkerend evenement van te maken.

<sup>4</sup> <https://www.caorijk.nl/>

<sup>5</sup> <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2019-71141.html>

- Binnen het Interdepartementaal Platform Integriteitsmanagement (IPIM) is in 2019 een begin gemaakt met het verbeteren van het meldproces en het versterken van de positie van vertrouwenspersonen. Zo is er bijvoorbeeld een mix van interne en externe vertrouwenspersonen op wie een beroep kan worden gedaan. Ook is er een vertrouwelijke gespreksruimte beschikbaar.
- Bij de inkoopprocessen van het Rijk is integriteit een doorlopend onderdeel van diverse ontwikkel- en opleidingsprogramma's. In 2019 is er speciale aandacht geweest voor integriteit en exclusiviteit van hoogwaardige kennis en vertrouwelijke informatie (staatsgeheimen, Nederlandse persoonsgegevens, gevoelige technologische kennis). Veiligheid wordt namelijk met de huidige technologische en mondiale ontwikkeling steeds belangrijker. Dat geldt ook voor inkoop. De Rijksoverheid ontwikkelde daarom meerdere instrumenten waarmee risico's voor de nationale veiligheid bij inkoopopdrachten en aanbestedingen kunnen worden gecheckt, waaronder een quickscan en een handleiding risicoanalyse.

### **Meldingen van integriteitsschendingen**

Het aantal gemelde *vermoedelijke* integriteitsschendingen is in 2019 gedaald (van 815 naar 586). We zien die daling terugkomen in vrijwel alle categorieën. Opvallend is hierbij de daling in de categorie ongewenste omgangsvormen, een mogelijk effect van de #MeToo beweging en de verscherpte aandacht voor omgangsvormen. De categorie on gepaste gedragingen in de privésfeer laat weliswaar een lichte daling zien ten opzichte van vorig jaar, maar blijft in omvang het grootst. Het aantal in 2019 *aangetoonde* integriteitsschendingen is juist gestegen (van 525 naar 570). De stijging zit voornamelijk in de categorieën ongewenste omgangsvormen en on gepaste gedragingen in de privésfeer. Het gaat hier om het aantal integriteitsschendingen dat in het jaar 2019 is afgedaan door het bevoegd gezag. Individuele integriteitsprocedures dienen zorgvuldig te worden doorlopen en kunnen geruime tijd in beslag nemen. Dit betekent dat het aantal aangetoonde schendingen in 2019 niet rechtstreeks gerelateerd is aan het aantal vermoedelijke schendingen in 2019. Mogelijk vertaalt de algehele daling in het aantal vermoedelijke schendingen zich pas in 2020 naar een daling van het aantal aangetoonde schendingen.

Conform eerdere besluitvorming zullen alle ministeries in 2020 ook separaat informatie over de gemelde (vermoedens van) integriteitsschendingen actief openbaar maken via de eigen pagina's van rijksoverheid.nl. Het gaat hierbij om geanonimiseerde informatie over de aard, de opvolging en de afdoening van de melding. De wijze van afdoening van een (aangetoonde) integriteitsschending blijft per definitie maatwerk en context gebonden.

**Tabel 19 Aantal vermoedelijke integriteitsschendingen per jaar en type**

Vermoedelijke schendingen	2015	2016	2017	2018	2019
Financiële schendingen (in de zakelijke sfeer)	79	76	48	59	44
Misbruik positie en belangenverstrengeling	58	77	46	43	55
Lekken en misbruik en/of achterhouden van en/of ongeoorloofd omgaan met informatie	52	73	76	68	46
Ongepaste communicatie <sup>(1)</sup>	–	–	–	22	24
Misbruik bevoegdheden	18	29	22	24	12
Misbruik geweldsbevoegdheid	3	5	3	5	2
Ongewenste omgangsvormen	157	188	146	143	76
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	286	257	291	260	141
Ongepaste gedragingen in privé-sfeer	226	228	170	191	186
<b>Totaal</b>	<b>879</b>	<b>933</b>	<b>802</b>	<b>815</b>	<b>586</b>

Misstanden volgens klokkenluidersregeling	0	3	1	2	3
---	---	---	---	---	---

<sup>(1)</sup> Het aantal ongepaste communicaties is pas vanaf 2018 gemeten.

Bron: Inventarisatie.

**Tabel 20 Aantal aangetoonde integriteitsschendingen per jaar en type**

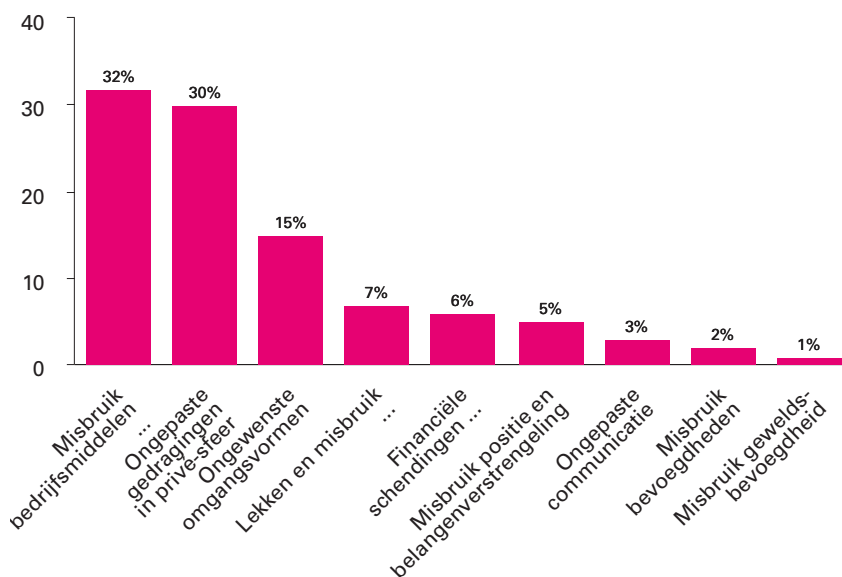
Aangetoonde schendingen	2015	2016	2017	2018	2019
Financiële schendingen (in de zakelijke sfeer)	34	35	28	33	33
Misbruik positie en belangenverstrengeling	28	31	21	23	29
Lekken en misbruik en/of achterhouden van en/of ongeoorloofd omgaan met informatie	34	38	45	46	39
Ongepaste communicatie <sup>(1)</sup>	–	–	–	17	15
Misbruik bevoegdheden	16	15	10	18	11
Misbruik geweldsbevoegdheid	3	4	5	4	5
Ongewenste omgangsvormen	91	72	71	57	84
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	185	145	186	181	185
Ongepaste gedragingen in privé-sfeer	164	148	119	146	169
<b>Totaal</b>	<b>555</b>	<b>488</b>	<b>485</b>	<b>525</b>	<b>570</b>

Misstanden volgens klokkenluidersregeling	0	0	0	2	0
---	---	---	---	---	---

<sup>(1)</sup> Het aantal ongepaste communicaties is pas vanaf 2018 gemeten.

Bron: Inventarisatie.

**Figuur 6 Aandeel aangetoonde schendingen 2019 naar type in percentages**



Bron: Inventarisatie.

**Tabel 21 Aantal opgelegde disciplinaire sancties per jaar en type**

Opgelegde sancties	2015	2016	2017	2018	2019
Schriftelijke berisping	67	66	86	79	103
Vermindering vakantie	28	11	7	17	15
Financiële afdoening	23	16	25	16	21
Verplaatsing	7	12	8	16	15
Strafontslag	105	102	90	71	75
Overig	1	1	4	1	5
<b>Totaal</b>	<b>231</b>	<b>208</b>	<b>220</b>	<b>200</b>	<b>234</b>

Bron: Inventarisatie.

Daarnaast is in 342 gevallen sprake geweest van een niet-disciplinaire afdoening (een andere vorm van ontslag of contractbeëindiging, of een ander soort ambtelijke afdoening die past bij de omstandigheden van het geval, eventueel in combinatie met een disciplinaire sanctie).

## 1.7.2 Gezond werken

### Lichte daling arbeidsverzuim

Verzuim is een indicator om werkbeleving te meten. Het gemiddeld verzuim daalde in 2019 rijksbreed licht. Verklarende factoren voor het ziekteverzuim bij het Rijk zijn: opbouw van het personeelsbestand, moeilijk en fysiek belastend werk, conflicten, psychosociale arbeidsbelasting (werkdruk, werksfeer) en onvoldoende autonomie. Elk departement ontwikkelt hierop zijn eigen beleid en eventuele streefcijfers. Er is geen kader of doelstelling voor de sector Rijk als geheel. Afgestemd op de eigen opgaven en risico's maken departementen afspraken met UBR Bedrijfszorg en worden interventies ingezet. Het Eigen Regie Model is wel overal het uitgangspunt. Via interdepartementaal overleg vindt afstemming en kennisuitwisseling plaats.

### Rijksbrede thema's

Aanvullend op de departementale inzet op het terugdringen van verzuim, zijn in 2019 rijksbreed de volgende thema's opgepakt:

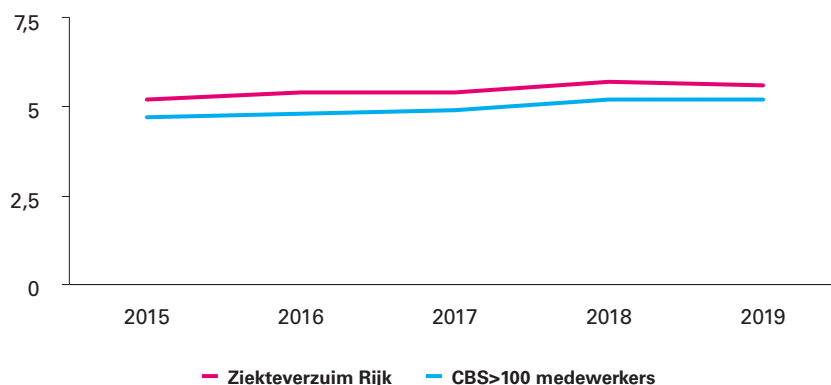
- Doorontwikkeling bedrijfszorg;  
UBR Bedrijfszorg (intern georganiseerd) biedt bedrijfsgeneeskundige dienstverlening, bedrijfsmaatschappelijk werk, re-integratieadvies, ondersteuning bij risico-inventarisatie en -evaluatie, schuldhulpverlening, et cetera. Bedrijfszorg heeft in 2019 de ontwikkeling ingezet naar een meer collectieve benadering gericht op preventie en het versterken van de organisatie.
- Psychosociale arbeidsbelasting;  
Uit onderzoek blijkt dat van het werkgerelateerde verzuim binnen de sector Rijk bijna 70 procent wordt veroorzaakt door Psychosociale arbeidsbelasting (PSA). In 2019 lag de focus op het inventariseren van effectieve interventies voor vitaliteit en re-integratie en het gezamenlijk inkopen daarvan. Ook is met hulp van het A&O fonds Rijk als pilot een programma gestart rond het vergroten van bekendheid en bewustwording van symptomen van vrouwen in de overgang bij medewerkers, managers en bedrijfsartsen. Als de aanpak eind 2020 effectief blijkt, kan deze worden uitgebreid naar andere doelgroepen en/of aspecten van PSA.
- Positionering preventiemedewerkers;  
Binnen de sector Rijk is vastgesteld dat de positie van de preventiemedewerker verbetering nodig heeft. In 2019 is op alle departementen op strategisch niveau een preventiemedewerker aangesteld om preventie breder te agenderen. Daarnaast is zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau inzicht geboden in de benodigde kennis en ervaring van preventiemedewerkers binnen de sector Rijk.
- Uitvoeren Preventieakkoord;  
De sector Rijk wil in 2021 een rookvrije organisatie zijn. Dit is in 2019 voorbereid en wordt in 2020 en 2021 uitgevoerd. Uiterlijk in 2021 zijn de bedrijfsrestaurants bij de Rijksoverheid gezond (minimaal niveau zilver volgens de criteria van het Voedingscentrum).
- Chroom 6;  
Er is een rijksbreed beheersregime chroom 6 ontwikkeld. Daarnaast is op hoofdlijnen een rijksbrede werkwijze ontwikkeld voor het doen van historisch onderzoek naar chroom 6.

Tabel 22 Ziekteverzuim voortschrijdend jaargemiddelde per jaar en ministerie

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
AZ	3,7%	4,3%	4,1%	4,2%	3,4%
BZ	3,2%	3,3%	3,5%	3,7%	3,6%
BZK	4,7%	5,0%	5,3%	5,9%	5,7%
EZ - EZK/LNV - EZK	4,1%	4,1%	4,2%	4,6%	4,4%
Financiën	5,9%	6,0%	5,9%	6,3%	6,1%
lenM/lenW	4,4%	4,4%	4,5%	4,7%	4,6%
LNV					5,6%
OCW	4,3%	4,6%	5,1%	5,4%	5,6%
SZW	4,7%	5,4%	5,5%	6,1%	6,4%
VenJ/JenV	5,9%	6,0%	6,3%	6,5%	6,2%
VWS	4,3%	4,7%	4,3%	4,6%	4,4%
HCvS	3,7%	3,5%	3,7%	4,5%	4,7%
Rechtspraak	4,8%	5,1%	5,0%	5,5%	5,4%
<b>Totaal</b>	<b>5,2%</b>	<b>5,4%</b>	<b>5,4%</b>	<b>5,7%</b>	<b>5,6%</b>

Bron: P-Direkt.

**Figuur 7 Ziekteverzuim voortschrijdend jaargemiddelde Rijk en CBS per jaar**



Bron: P-Direkt en CBS.

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

Bureau Algemene Bestuursdienst (ABD) biedt een breed palet aan workshops, opleidingen en programma's, die bijdragen aan de invulling van goed publiek en persoonlijk leiderschap. De leidraad achter onze ontwikkelprogramma's komt uit de 'Visie op publiek leiderschap'. Hierin staan samenwerking, reflectie, integriteit, de maatschappelijke opgaven en de drie rollen die iedere topambtenaar vervult (politiek adviseur, manager en netwerkpartner) centraal.

#### Bewust balanceren is de kunst!

*«Bij het werken aan ingewikkelde maatschappelijke opgaves op het gebied van klimaat, economie en landbouw is leiderschap cruciaal. De managers van LNV en EZK hebben daarom uitgebreid met elkaar gereflecteerd op hun leiderschapsrol. Ga je voor samenwerken of doe je het zelf? Kies je voor resultaat op de korte termijn of denk je verder door? Geef je medewerkers de ruimte of bied je een vaste structuur aan? Leidinggevenden staan continu voor dit soort keuzes. Bewust balanceren is de kunst! »*

*Eva Heijblom, wnd. plaatsvervangend secretaris-generaal, ministerie van LNV*

#### 1.8.1 Bureau Algemene Bestuursdienst

Bureau Algemene Bestuursdienst (ABD) zorgt onder meer voor de werving, selectie en loopbaanbegeleiding van de Algemene Bestuursdienst. De ABD is per 1 januari 2018 uitgebreid en bestaat uit (top)managers bij de Rijks-overheid in schaal 15 en hoger, en bepaalde project- en programmamanagers vanaf schaal 15. De ABD is onverdeeld in drie groepen, met een totaal van 1.401 functies:

- Topmanagementgroep (TMG): (plaatsvervangende) secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal, managers van grote uitvoerende diensten, directeuren van planbureaus en enkele hiermee gelijkgestelde functies.
- ABD-topmanager-functies (schaal 16–18)
- ABD-manager-functies (schaal 15)

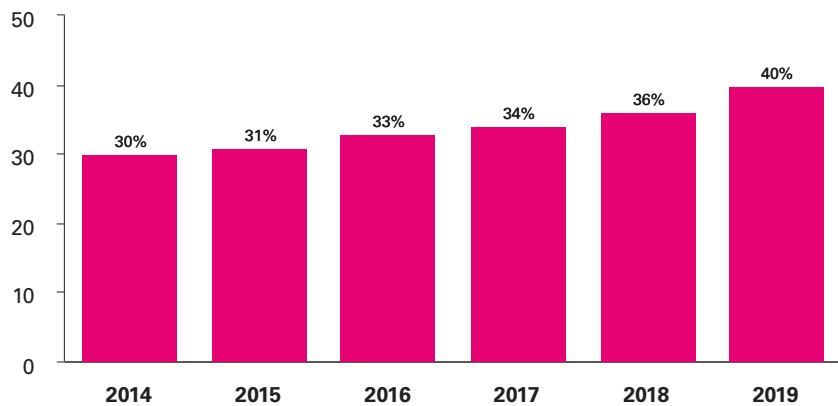
Bureau ABD begeleidt jaarlijks een groot aantal wervings- en selectieprocedures. Dit leidde in 2019 tot 251 nieuwe ABD-benoemingen. Gemiddeld kwam 18 procent van de benoemde personen van buiten het Rijk; 48 procent betrof doorstroom van een ABD-functie naar een andere ABD-functie.

Ook in 2019 is aandacht uitgegaan naar het 3-5-7-loopbaanbeleid voor ABD'ers. In totaal bekleedden 124 ABD'ers langer dan zeven jaar hun functie. Ook hebben 93 mensen een ABD-functie verlaten zonder een nieuwe ABD-functie te verwerven, waarvan overigens 13 personen de ABD hebben verlaten op basis van natuurlijk verloop. De gemiddelde functieduur bij vertrek uit de functie in 2019 was 4,3 jaar.

### 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 in de ABD groeit mede daardoor gestaag en was in 2019 40 procent, ten opzichte van 36 procent in 2018. Het aandeel vrouwen dat een topfunctie bekleedt binnen de Rijksdienst blijft gestaag doorgroeien. Zie ook bijlage 2.

**Figuur 8 Aandeel vrouwen in de ABD per jaar in percentages**



Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.

### 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. In 2019 is een start gemaakt met de implementatie van een Learning Management Systeem, [ABD Leerportaal](#) genaamd. Hier kunnen ABD'ers zoeken in het leeraanbod, zich inschrijven en hun opleidingshistorie vinden. Ook is in het portaal een digitaal platform aanwezig voor online en blended leertrajecten. In februari 2020 is het portaal live gegaan. Daarnaast is Bureau ABD in 2019 gestart met ABD PRO. Dit programma is speciaal ontwikkeld voor ABD-managers in schaal 15 en hanteert leerlijnen die een specifiek thema kennen. Elke leerlijn bestaat uit een bijeenkomst voor 50 ABD-managers (gericht op kennis en inzicht) en uit verdiepende sessies en trainingen in kleine groepen, gericht op eigen vraagstukken. In 2019 is een start gemaakt met de leerlijn Organisatie en Verandermanagement.

In 2018 is de ABD uitgebreid met managers op schaal 15. In 2019 hebben deze ABD-managers kunnen deelnemen aan modules uit het Ambtelijk Professionaliteits Programma, eenmalige masterclasses, ABD PRO en het Zomerprogramma. In totaal hebben 316 managers op schaal 15 deelgenomen aan één of meer leeractiviteiten.



## 2 DUURZAAMHEID IN DE BEDRIJFSVOERING

### 2.1 Een voorbeeldrol voor de Rijksoverheid

Voor het kabinet is het verduurzamen van Nederland een speerpunt. Daarvoor is een ambitieus duurzaamheidsbeleid opgesteld en voert het kabinet onder andere het Klimaatakkoord en het uitvoeringsprogramma Circulaire Economie uit. Het kabinet vraagt daarbij burgers en bedrijven bij te dragen aan de verduurzaming van Nederland. Ook wil en moet de Rijksoverheid zelf werken aan een duurzamer Nederland. Om dat geen vrijblijvende toezegging te laten zijn, heeft de Rijksoverheid de doelen voor de eigen organisatie vastgelegd in het Klimaatakkoord, de Kabinetsreactie Circulaire economie en de banenafspraken. Daarnaast is in 2019 de nieuwe inkoopstrategie van de Rijksoverheid vastgesteld om de circa 12 miljard euro inkoopuitgaven voor de duurzame transitie van Nederland te gebruiken.

De Rijksoverheid wil met het centraal stellen van duurzaamheid mens en milieu positief beïnvloeden. In dit hoofdstuk leest u welke voortgang de Rijksoverheid in 2019 heeft gemaakt op het gebied van een duurzamere, sociale en innovatieve bedrijfsvoering. Ook leest u dat dit niet altijd vanzelf gaat en de Rijksoverheid op onderdelen een inhaalslag moet maken om voorbeeldig te zijn in haar eigen verduurzaming. Ook het inzichtelijk maken van de duurzaamheidsinformatie is een opgave die verder vorm moet krijgen.

In 2019 zijn onder meer de volgende mijlpalen bereikt:

- Januari: Ondertekening van de overeenkomst voor de installatie van 2.000 laadpunten op eigen terrein.
- Juni: Lancering routekaart verduurzaming Rijkskantoren, gericht op de verduurzaming van de grootste kantorenportefeuille van Nederland.
- Juni: Klimaatakkoord, inclusief het hoofdstuk over de voorbeeldrol van het Rijk;
- Juni: Aankondiging 'bajesdakrevolutie'. Vanaf 2020 gaan de eerste zonnepanelen het dak op! Doelstelling is om ruim 30.000 m<sup>2</sup> dak van de Dienst Justitiële Inrichtingen vol te leggen met zonnepanelen.
- Oktober: Vaststelling van de nieuwe inkoopstrategie van de Rijksoverheid: 'Inkopen met impact', strategie voor duurzaam, sociaal en innovatief opdrachtgeverschap.
- Oktober: Het Rijk treedt toe tot de Coalitie Anders Reizen. Hiermee verbindt de Rijksoverheid zich aan de ambitie om het zakelijke verkeer van alle ambtenaren te verduurzamen, zodat in 2030 de CO<sub>2</sub>-uitstoot daarvan met 50 procent is teruggebracht ten opzichte van 2016. Bekijk en deel de video: <https://www.youtube.com/watch?v=YwLiFz0R3Vk&feature=youtu.be>.
- December: Oplevering van windpark Krammer op rijkswaterstaatsgrond. Met 34 turbines en een opgesteld vermogen van 102MW kan dit windpark de stroom leveren voor meer dan 100.000 huishoudens. Het windpark is een initiatief van de twee burgerwindcoöperaties Deltawind en Zeeuwind.
- December: Start van de logistieke hub voor transportdienstverlening voor de gemeente, de Rijksoverheid en verschillende private partijen in Den Haag. Door een stadshub te gebruiken, worden goederen niet meer rechtstreeks door verschillende leveranciers aan de kantoorpanden geleverd, maar gebundeld én 100 procent zero-emissie vervoerd.

## 2.2 Doelstellingen

De Rijksbedrijfsvoering moet bijdragen aan een duurzame, sociale en innovatieve economie en samenleving. Daarom wil het Rijk als organisatie klimaatneutraal en circulair zijn. De strategie daarbij is gericht op eerst besparen en voorkomen van verspilling en vervolgens zoveel mogelijk overschakelen op hernieuwbare bronnen en grondstoffen. Een derde optie is het compenseren van uitstoot en vervuiling in het geval er nog onvoldoende bespaard wordt of gebruik wordt gemaakt van hernieuwbare energiebronnen en grondstoffen. Insteek is om deze laatste optie waar mogelijk te voorkomen, zodat er daadwerkelijke verduurzaming plaatsvindt in de bedrijfsvoering. Het Rijk heeft tussendoelen bepaald om te stimuleren dat er daadwerkelijk bespaard wordt. Belangrijke tussendoelen zijn bijvoorbeeld: het halveren van de uitstoot van mobiliteit, overschakelen op hernieuwbaar gas en 100 procent duurzame elektriciteit, en een halvering van het energieverbruik van de kantoren. Het Rijk wil daarnaast een inclusieve werkgever zijn. Met de inzet van social return als instrument helpt het Rijk zoveel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (onder wie arbeidsbeperkten) aan de slag. Ook wil het Rijk de internationale productieketens verduurzamen met het voorkomen of aanpakken van misstanden op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu.

*«Rijkswaterstaat bouwt dagelijks aan Nederland. We werken aan veiligheid, bereikbaarheid en leefbaarheid, óók voor de volgende generaties. Daarom doen we aan duurzame gebiedsontwikkeling, willen we in 2030 alle energie die we nodig hebben zelf opwekken, geen CO<sub>2</sub>-uitstoot meer hebben en werken zonder afval te produceren: energieneutraal, klimaatneutraal en circulair.»*

*Jaap Slootmaker, plaatsvervangend directeur-generaal, Rijkswaterstaat*

## 2.3 Prestaties

In dit hoofdstuk leest u hoe ver we zijn met het realiseren van onze doelen. Waar dat kan, tonen we de getalsmatige voortgang. Voor dit jaar is de monitoring van de resultaten al completer dan vorig jaar, maar soms is de vergelijking met eerdere jaren minder duidelijk. Waar nodig lichten we dit toe. Tegelijk werken we voor de komende rapportages aan een verdere verbetering van de meetmethoden, dataverzameling en definities van doelstellingen.

We willen niet alleen onze eigen voetafdruk verkleinen, innovatief zijn en banen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt creëren, maar ook andere overheden en organisaties inspiratie bieden voor een klimaatvriendelijke, sociale en innovatieve bedrijfsvoering. We delen onze voorbeelden daarom graag in deze rapportage.

Via de website [www.denkdoeduurzaam.nl](http://www.denkdoeduurzaam.nl) bieden we meer inspiratie en inzichten.

### 2.3.1 Totale CO<sub>2</sub>-uitstoot van de Rijksbedrijfsvoering

#### Doel: Een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030

De bedrijfsvoering is klimaatneutraal als de activiteiten per saldo geen negatieve invloed hebben op het klimaat en dus niet bijdragen aan de klimaatverandering. Deze doelstelling wordt uitgedrukt in de hoeveelheid CO<sub>2</sub>-uitstoot. In het kader hieronder leggen we uit wat we wel en niet meerekenen.

#### Klimaatneutrale bedrijfsvoering: berekening CO<sub>2</sub>-uitstoot

Onder de Rijksbedrijfsvoering vallen alle ondersteunende activiteiten die het mogelijk maken dat het Rijk haar taken kan uitvoeren. Het gaat hierbij niet om de bedrijfsvoering van bijvoorbeeld zbo's, militaire complexen, middelen en operaties van het ministerie van Defensie en het bouwen aan infrastructuur door Rijkswaterstaat.

We berekenen de volgende soorten emissie:

- Directe emissies: emissies die direct worden uitgestoten door bronnen die het Rijk beheert. Denk aan de uitstoot van dienstauto's of gas om gebouwen te verwarmen. Ook het zakelijk vervoer en de emissies van woon-werkverkeer scharen we hieronder.
- Indirecte energie-emissies: emissies die vrijkomen bij het opwekken van de elektriciteit en het gas dat de organisatie gebruikt.

De overige indirecte emissies vallen niet onder de scope. Dit zijn emissies die vrijkomen bij activiteiten van andere partijen in de keten, zoals de productie van de ingekochte producten en diensten. Het lukt nog niet om deze emissies volledig in kaart te brengen. Wel vermindert het Rijk zoveel mogelijk emissies in de keten, onder meer door maatschappelijk verantwoord inkopen. In de kabinetsreactie Circulaire Economie staat dat het Rijk ook voor deze emissies een reductiedoel formuleert.

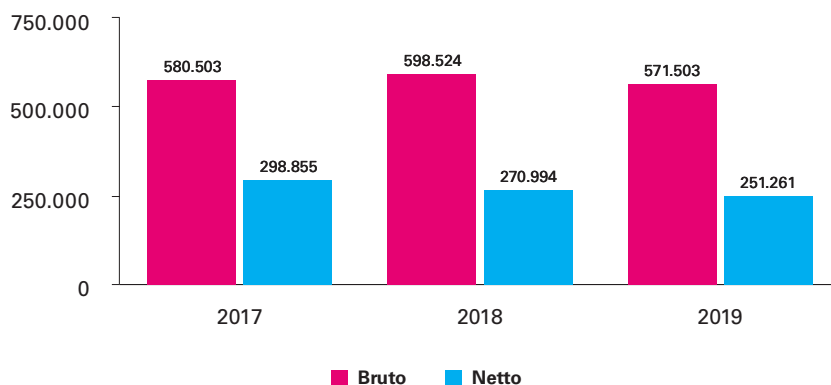
#### Certificaten

De emissies van het gasverbruik en het zakelijk vliegverkeer worden gecompenseerd met zogenoemde Gold Standard Voluntary Emission Reductions certificaten. Dit zijn certificaten voor investeringen in klimaatcompensatieprojecten die zorgen voor reductie van CO<sub>2</sub>-impact. Met de certificaten worden ook sociale, economische en ecologische effecten bereikt.

De bruto CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2019 bedraagt 571.503 ton CO<sub>2</sub> en is 4,5 procent lager dan de bruto uitstoot in 2018. De bruto CO<sub>2</sub>-uitstoot is de daadwerkelijke CO<sub>2</sub>-uitstoot van het Rijk. De netto-uitstoot ligt lager. Het verschil tussen bruto en netto ontstaat als de bruto uitstoot wordt gecorrigeerd voor het inkopen van hernieuwbare energie (Nederlandse wind). Ook wordt de volledige CO<sub>2</sub>-uitstoot gecompenseerd voor vliegverkeer en gasverbruik via certificaten (zie kader). Na correctie komt de netto en CO<sub>2</sub> gecompenseerde uitstoot neer op 251.261 ton CO<sub>2</sub>, dit is 7,3 procent lager dan in 2018<sup>6</sup>. In het figuur is te zien dat dit voornamelijk komt door minder uitstoot van elektriciteitsverbruik.

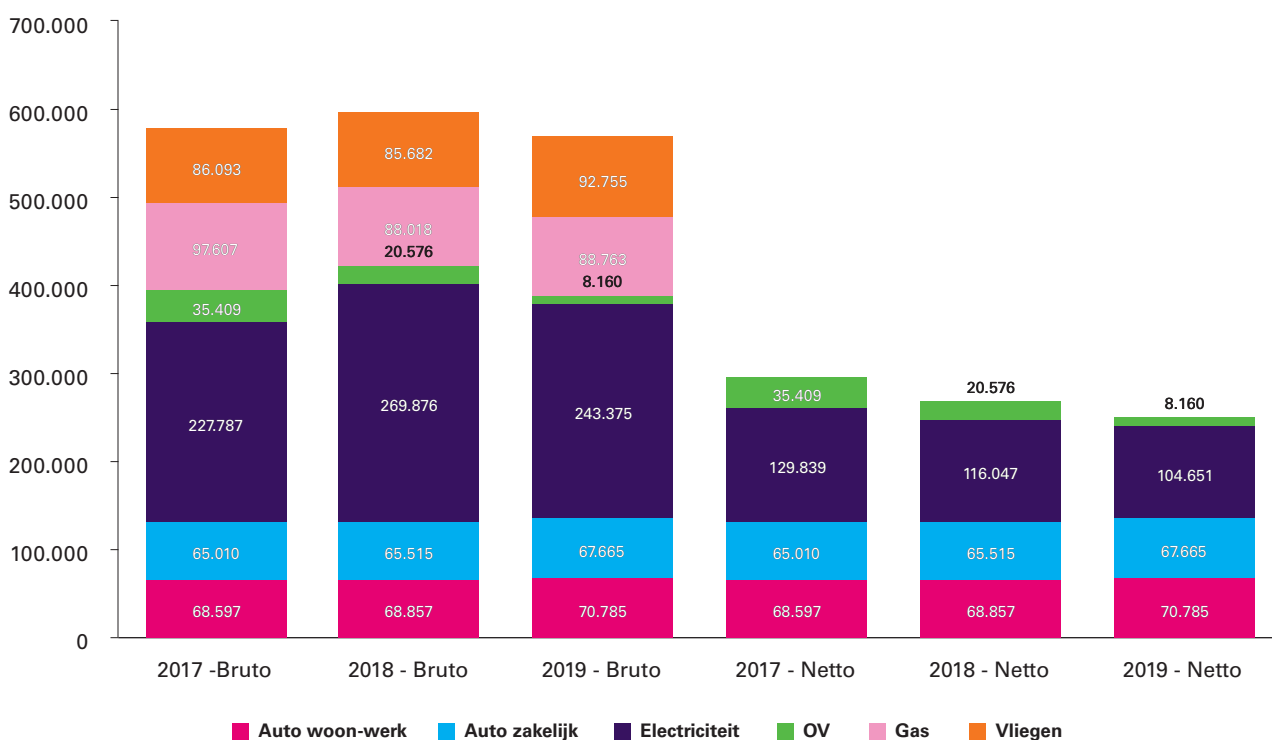
<sup>6</sup> De berekende uitstoot in 2017-2018 wijkt af van de gerapporteerde uitstoot in eerdere Jaarrapportages, doordat de uitstoot van woon-werkverkeer met de auto is toegevoegd en doordat met een verbeterde methode het gasverbruik bepaald kan worden, ook voor recente jaren.

**Figuur 9 Bruto en netto CO<sub>2</sub>-uitstoot Rijk per jaar in tonnen**



Bron: Inventarisatie.

**Figuur 10 Bruto en netto CO<sub>2</sub>-uitstoot Rijk per jaar en emissie in tonnen**



Bron: Inventarisatie.

### 2.3.2 Energie

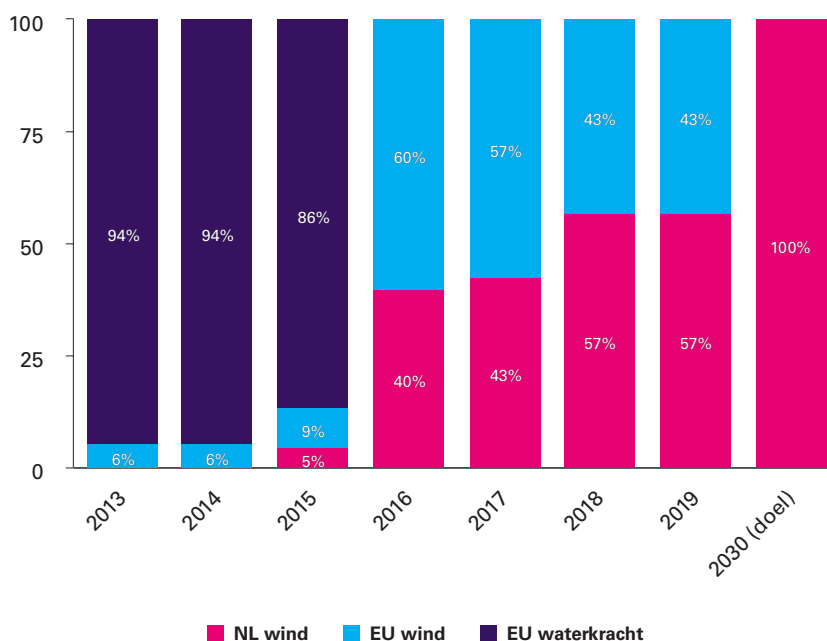
Het energieverbruik is een belangrijke factor om de voetprint van het Rijk te verkleinen. Om de voetafdruk door energieverbruik te verkleinen, zijn de volgende doelen gesteld:

- In 2030 is de elektriciteit die door het Rijk wordt gebruikt 100 procent hernieuwbaar.
- In 2030 is het gasverbruik van het Rijk met 30 procent afgenomen (ten opzichte van 2018) en voor minimaal 50 procent afkomstig van hernieuwbare bronnen.

### Doel: In 2030 is het elektriciteitsverbruik 100 procent hernieuwbaar

Hernieuwbare energie, ook wel duurzame of groene energie genoemd, is energie afkomstig van natuurlijke bronnen die constant worden aangevuld. Dit is bijvoorbeeld energie uit wind, waterkracht en zon. Het elektriciteitsverbruik van het Rijk wordt in 2019 voor 57 procent verduurzaamd door het inkopen van certificaten van Nederlandse wind. Het overige elektriciteitsverbruik is op basis van Europese wind. Europese wind rekenen we niet mee in de CO<sub>2</sub>-reductie, omdat het land van herkomst deze reductie al telt. Het aandeel Nederlandse wind (57 procent) als bron voor elektriciteit is in 2019 gelijk aan 2018. Verwacht wordt dat dit in 2020 ook gelijk blijft door een drie jaar geldende aanbesteding op windenergie.

Figuur 11 Oorsprong elektriciteit per jaar en soort



Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

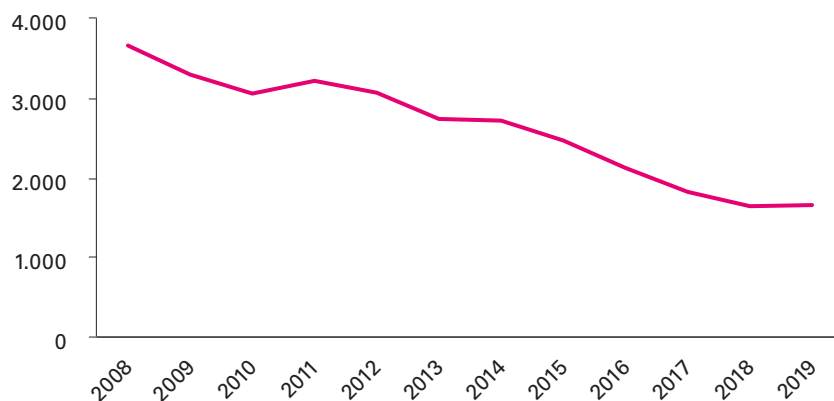
Naast het vergroenen van het eigen energieverbruik kan het Rijk met haar eigen vastgoed een substantiële rol spelen in de doelstellingen voor hernieuwbare energie op land voor Nederland als geheel, zoals in het Klimaatakkoord ten doel is gesteld. Het Rijk bezit ruim 10 procent van het Nederlandse grondgebied, voor een efficiëntere inzet van deze grond ten behoeve van duurzame energie wordt het programma Opwek van Energie op Rijksvastgoed (OER) opgezet. Het in 2019 opgeleverde windpark Krammer met 102MW opgesteld vermogen is hier een mooi voorbeeld van.

### Doel: In 2030 is het gasverbruik van alle rijksgebouwen met 30 procent afgenomen ten opzichte van 2019 en voor minimaal 50 procent afkomstig van hernieuwbare bronnen.

Het gasverbruik is sinds 2008 flink gedaald, namelijk met 55 procent tot en met 2019. Vergeleken met vorig jaar is het gasverbruik met 1 procent toegenomen. Vanaf het nieuwe referentiejaar 2019 is een nieuwe doelstelling vastgesteld (30 procent minder gasverbruik in 2030) en moet de neergaande lijn vanaf 2008 worden doorgetrokken om deze doelstelling

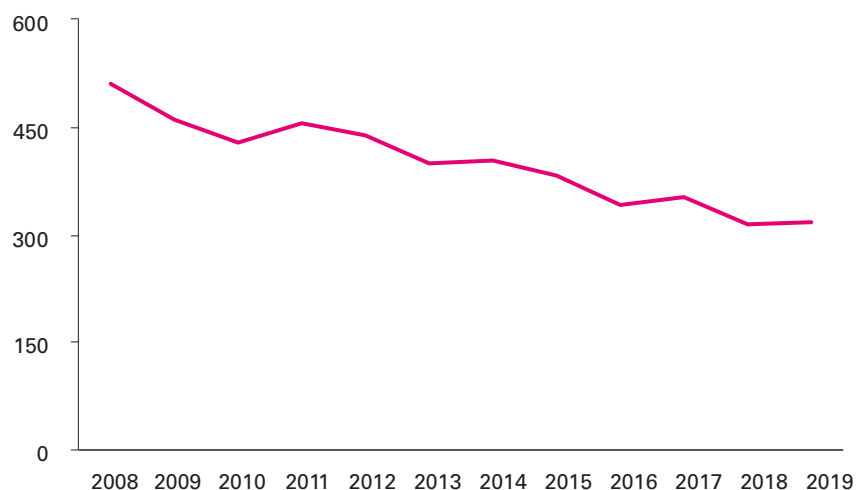
te halen. De Rijksoverheid gebruikt nog geen hernieuwbare bronnen voor gas. In 2018 is een aanbesteding gehouden voor groen gas, maar dat leverde nog geen inschrijvingen op.

**Figuur 12 Totaal gasverbruik Rijksgebouwen per jaar in terajoules**



Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

**Figuur 13 Totaal gasverbruik Rijksgebouwen per m<sup>2</sup> bvo per jaar in megajoules**



Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

### 2.3.3 Gebouwen

De gebouwen en kantoren van het Rijk hebben een groot aandeel in de totale voetafdruk van de Rijksbedrijfsvoering. We nemen daarom maatregelen in onze gebouwen en in de gebouwschil door bijvoorbeeld energiezuinige verlichting en isolatie te gebruiken. De volgende doelen zijn gesteld:

- Gemiddeld 2 procent energiebesparing per jaar voor de rijksgebouwen. In 2020 moet een besparing van 25 procent ten opzichte van 2008 zijn gerealiseerd.
- In 2030 is het energieverbruik van de kantoren met 50 procent afgenomen ten opzichte van 2008.

- **Maatregelenpakketten routekaart kantoren**

Voor het verduurzamen van de kantoren zijn twee maatregelenpakketten opgesteld. Met pakket 1 maakt men de stap naar label C. Met pakket 2 maakt men de stap van label C naar label A+/++. Voorbeelden van pakketmaatregelen zijn:

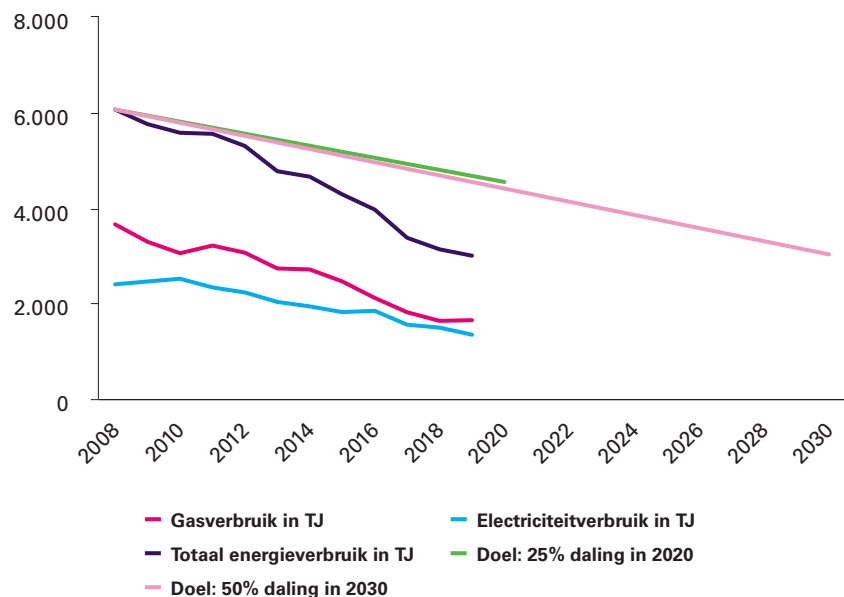
- Gebruikmaken van ledverlichting in kantoren.
- Optimaliseren van klimaatinstallatie.
- Gebruikmaken van hernieuwbare warmte (bijvoorbeeld via warmte-koudeopslaginstallaties met de bodem in combinatie met warmtepompen als bron).
- Verbeteren van de isolatie van rijksgebouwen.
- Toepassen zonnepanelen.
- Opleveren van jaarlijks duurzame exploitatierapportage door verhuurders met onder meer een bouwspaspoort.

Met de presentatie van de «Routekaart stelsel Kantoren» is in 2019 een belangrijke basis gelegd voor de verdere verduurzaming van de kantoren. De routekaart geeft aan hoe de kantoren worden verduurzaamd en sluit aan op de nationale ambities die in het regeerakkoord en Klimaatakkoord zijn vastgelegd.

Het totale energieverbruik (elektriciteit en gas) van rijksgebouwen is sinds 2008 dalende. In 2019 is 50 procent energie bespaard ten opzichte van 2008; dat is gemiddeld 4,6 procent per jaar.

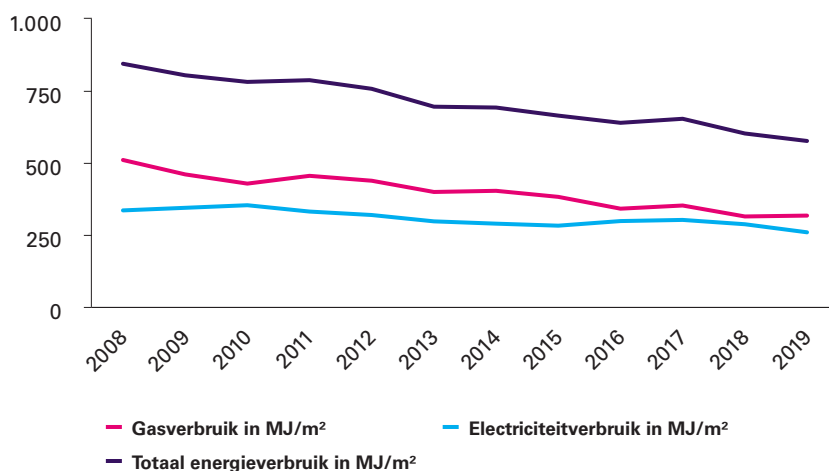
Per vierkante meter bruto vloeroppervlakte (bvo) is over de periode 2008-2019 32 procent energie bespaard; dit is gemiddeld 2,9 procent per jaar en meer dan het streven van 2 procent daling per jaar. Vergeleken met vorig jaar is het totale energieverbruik met 4,2 procent gedaald en het verbruik per vierkante meter bvo ook met 4,2 procent.

**Figuur 14 Energieverbruik Rijksgebouwen per jaar naar soort in terajoules**



Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

**Figuur 15 Energieverbruik Rijksgebouwen per m<sup>2</sup> bvo per jaar naar soort in megajoules**



Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

**Doel: In 2023 moeten rijkskantoren gemiddeld energielabel B hebben, en in 2030 gemiddeld energielabel A**

De Energie-Index (EI) en het Energielabel (labels A tot en met G) geven aan hoe energiezuinig een gebouw is. De gemiddelde EI-waarde voor rijkskantoren ligt op 1,05. Dit is een verbetering ten opzichte van 2018, toen de EI-waarde 1,21 was. Het gemiddelde energielabel is daarmee van C naar B gegaan. Het Rijk verwacht in 2030 het doel van gemiddeld label A te halen. Daarvoor zijn diverse acties in gang gezet. Dit betreft de ontwikkeling van routekaarten voor de verduurzaming van de vastgoedportefeuille, het uitvoeren van energiebesparende maatregelen

**Tabel 23 Energielabels rijkskantoren per jaar**

Jaar	2017	2018	2019
Energielabel	D	C	B
Energie Index (EI)	1,42	1,21	1,05

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

**Disclaimer berekening gemiddeld energielabel**

De methode om energielabels te middelen wordt steeds minder betrouwbaar, omdat labels met twee verschillende methoden zijn berekend (basis- en detailmethode). Deze methoden zijn niet goed te vergelijken en te middelen. Het gemiddelde label zoals weergegeven in dit hoofdstuk, moet daarom als een globale indicatie worden gezien. Eerst was dit probleem beperkt, omdat het grootste deel van de labels met de basismethode was berekend. Nu worden labels steeds vaker met de detailmethode berekend, waardoor de onbetrouwbaarheid in het middelen toeneemt. In 2021 wordt een nieuwe rekenmethode ingevoerd (NTA 8800). Vanaf dan is er dus sprake van drie verschillende methoden. Het middelen van labels blijkt niet houdbaar als basis voor toekomstige rapportages. Het Rijksvastgoedbedrijf en het ministerie van BZK zoeken samen naar een meer betrouwbare manier van rapporteren.



Naast de klimaatdoelen is er steeds meer aandacht voor het materiaalgebruik en de circulariteit van de gebouwen. Ook op dit gebied zijn er ambitieuze doelen:

- In 2030 moet het primair grondstoffengebruik met 50 procent zijn teruggebracht. Dit betekent dat we dus veel minder nieuwe grondstoffen moeten winnen en materialen en grondstoffen zoveel mogelijk moeten hergebruiken.
- Ook willen we dat de kantoren in 2030 circulair worden beheerd. Daarmee benadrukken we dat circulaire kantoren niet alleen een bouwopgave is, maar dat het juist ook gaat om onder meer het langer gebruiken, herinzetten en opwaarderen van gebouwen en inrichting.

Het Rijk zet stappen op weg naar een circulaire gebouwde omgeving en kent inmiddels een aantal mooie circulaire voorbeelden. We zijn echter nog maar pas begonnen en er moet nog veel kennis en ervaring worden opgedaan en ontwikkeld. Dit geldt ook voor het kunnen monitoren van het materiaalgebruik. Voor 2019 hebben we nog niet genoeg data om de resultaten voor deze doelstelling te presenteren.

### 2.3.4 Kantoorfaciliteiten en diensten

Duurzaamheid van de Rijksbedrijfsvoering wordt verder bepaald door het duurzame karakter van de faciliteiten en dienstverlening voor de Rijksbedrijfsvoering. Ook daarbij is er steeds meer aandacht voor circulariteit. De doelen zijn:

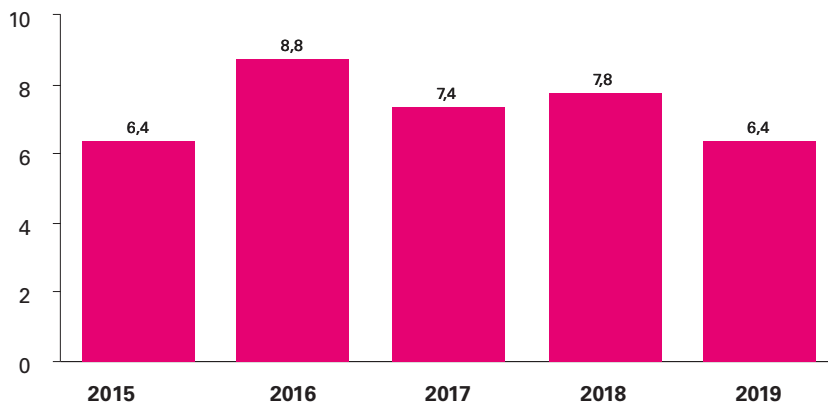
- In 2020 zijn zes bedrijfsvoeringcategorieën circulair ingericht: kantoormeubilair, bedrijfskleding, papier, en drukwerk, ICT-hardware, catering en afval- en grondstoffenmanagement.
- In 2023 zijn tien bedrijfsvoeringcategorieën circulair ingericht.
- Van de totale hoeveelheid afval, exclusief papier en karton, is vanaf 31 december 2020 maximaal 35 procent restafval.

Er zijn nu circulaire projecten in de categorieën kantoormeubilair, bedrijfskleding, papier, en drukwerk, ICT-hardware, catering en afval- en grondstoffenmanagement. Een aantal voorbeelden staan hieronder genoemd.

#### **Kantoorinrichting**

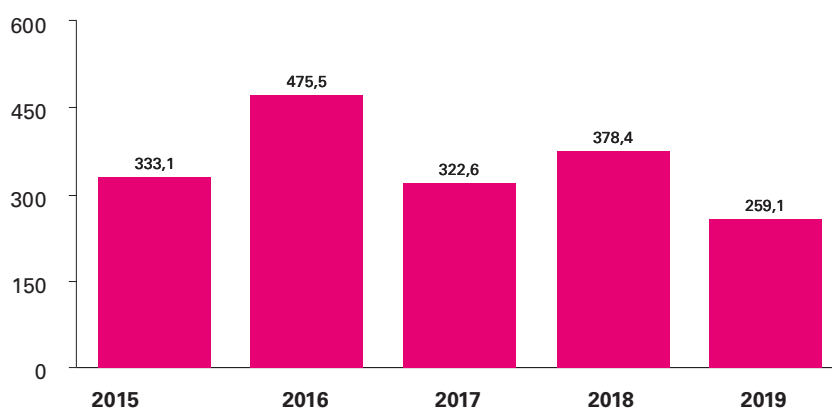
Voor de categorie kantoorinrichting is een van de doelen om zo min mogelijk nieuw meubilair te kopen en zoveel mogelijk bestaand en *refurbished* (opgeknapt) meubilair te gebruiken. Dankzij de Rijksmarktplaats voor kantoormeubilair is in 2019 6,4 miljoen euro bespaard, omdat ministeries elkaars meubilair gebruiken. Daarmee is tevens ongeveer 259 ton CO<sub>2</sub> bespaard.

**Figuur 16 Besparingen door Rijksmarktplaats per jaar in miljoenen euro's**



Bron: Inventarisatie.

**Figuur 17 Besparingen door Rijksmarktplaats per jaar in ton CO<sup>2</sup>**



Bron: Inventarisatie.

### **Bedrijfskleding**

In 2019 is het rijksbrede retourproces kleding & uitrusting verder verbeterd. Er wordt nu kleding ingezameld van 185.000 geüniformeerde medewerkers, die bij de Rijksoverheid (inclusief Defensie), Nationale Politie en Brandweer Nederland werken. Het retourproces vermindert veiligheidsrisico's (onder meer door verwijderen van logo's en onttrekken uit de markt), maar draagt ook bij aan een aantal belangrijke rijksdoelstellingen. Dagelijks zijn ruim tachtig medewerkers met een arbeidsbeperking hiermee aan het werk, gaan we verantwoord om met schaarse grondstoffen en kopen we door hergebruik jaarlijks voor miljoenen euro's minder in.

Bovendien bekijken we bij iedere aanbesteding de levensduur van een artikel of dienst. Verder is bij gunning de prijs ondergeschikt aan het nastreven van de (rijks)doelstellingen. Dit is samen met klanten in een categorieplan overeengekomen en vastgelegd.

In 2019 zijn diverse aansprekende innovaties verschenen, zoals poloshirts die voor 10 procent uit postconsumer content (geen polyester) en voor 40 procent uit snijafval bestaan. Dit met behoud van kwaliteit en comfort voor de drager. Ook zijn op die manier schorten voor de medewerkers bij de Rijks schoonmaakorganisatie aangeschaft en heeft een deel van de (veiligheids-)schoenen gerecyclede schoenveters.

### 2.3.5 Restafval

Het Rijk heeft als doel: maximaal 35 procent restafval van de totale hoeveelheid afval, exclusief papier en karton, per 31 december 2020. In 2019 zijn er 327 locaties waar het afval wordt opgehaald. Daarvan worden 119 locaties (36 procent) gemonitord op afvalscheiding. Deze 119 locaties behoren tot de scope van de doelstelling.

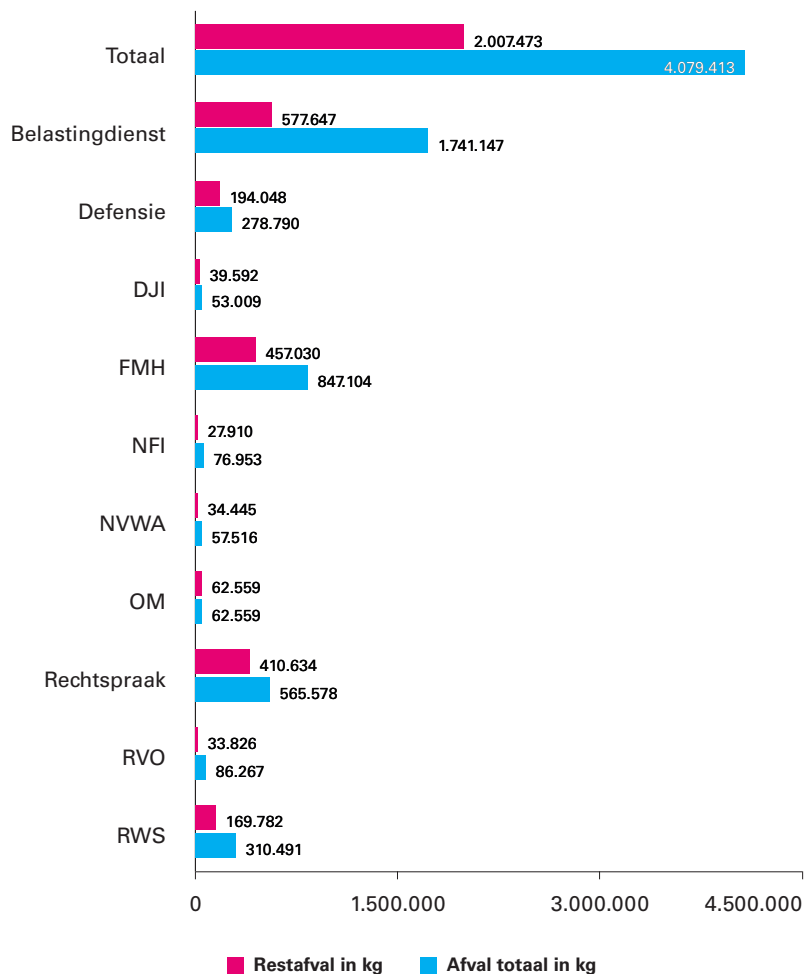
Tabel 24 Restafval in 2019 naar organisatie en soort locatie

Contract	Locaties waar afval wordt opgehaald	Scope doel: Locaties met monitoring op afval-scheiding	Aandeel
Belastingdienst	63	43	68%
Defensie	95	5	5%
DJI	40	3	8%
FMH	11	11	100%
NFI	1	1	100%
NVWA	11	5	45%
OM	6	6	100%
Rechtspraak	30	29	97%
RVO	5	5	100%
RWS	65	11	17%
<b>Totaal</b>	<b>327</b>	<b>119</b>	<b>36%</b>

*Bron: Inventarisatie.*

In 2019 bedroeg het restafval in het gemeten domein 49 procent. Dat is een verbetering ten opzichte van 2018 (61 procent). Om het doel van 35 procent restafval te halen streven we naar het verder creëren van afvalstromen die geschikt zijn voor hergebruik. Daarmee sluiten we aan bij het circulaire economiebeleid van het kabinet.

**Figuur 18 Aantal kg afval in 2019 per contract**

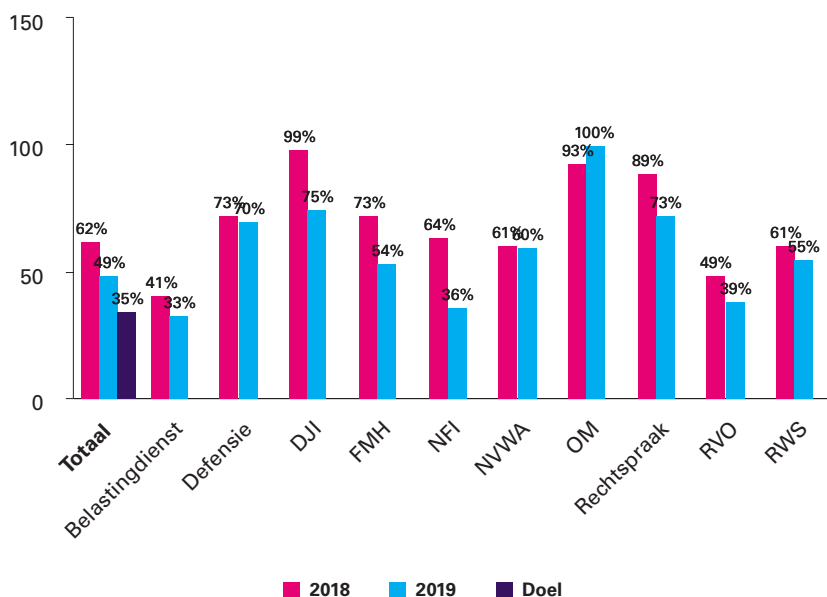


Bron: Inventarisatie.

*«We zijn trots dat we positief kunnen bijdragen aan en koploper zijn op het gebied van afvalscheiding! Met 30.000 medewerkers leveren we een concrete bijdrage aan de circulaire economie. Grondstoffen kunnen op deze manier opnieuw worden ingezet. Afvalscheiding loont!»*

*Frances Diepstraten, plaatsvervangend directeur-generaal, Belastingdienst*

**Figuur 19 Percentage restafval in 2018 en 2019 per contract**



Bron: Inventarisatie.

### 2.3.6 Transport en vervoer

In het Klimaatakkoord is afgesproken dat de Rijksoverheid aan haar voorbeeldrol invulling geeft door de uitstoot van zakelijke mobiliteit te verminderen en een emissievrij wagenpark te realiseren. Belangrijke doelen daarbij zijn:

- De Rijksoverheid heeft in 2030 de uitstoot van haar zakelijke mobiliteit gehalveerd ten opzichte van 2016.
- In 2020 bestaat minimaal 20 procent van het Rijkswagenpark uit zero-emissieauto's en in 2028 is het wagenpark volledig zero-emissie.

#### Coalitie Anders Reizen

In oktober tekenden drie secretarissen-generaal namens alle ministeries de 'Dutch sustainable mobility pledge' van Anders Reizen. Hiermee vormt de Rijksoverheid met andere grote werkgevers een coalitie die wil versnellen in duurzame zakelijke mobiliteit. Deze coalitie bestaat uit meer dan vijftig grote organisaties (onder meer DSM, ABN-AMRO, Rabobank, Shell, Unilever, KPN, Philips) die zich committeren aan het halveren van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van al hun zakelijke mobiliteit, inclusief woon-werkverkeer en vliegen.

*«IenW is al sinds de oprichting van Anders Reizen in 2015 betrokken vanwege ons doel om het verkeer in Nederland schoner en efficiënter in te richten. Ik ben blij dat nu ook de andere departementen tot de coalitie toetreden. De hele Rijksoverheid vertegenwoordigt meer dan 110.000 ambtenaren, zo gaan we nog meer impact maken. Daarbij is dit een mooi voorbeeld van de uitvoering van het Klimaatakkoord.»*

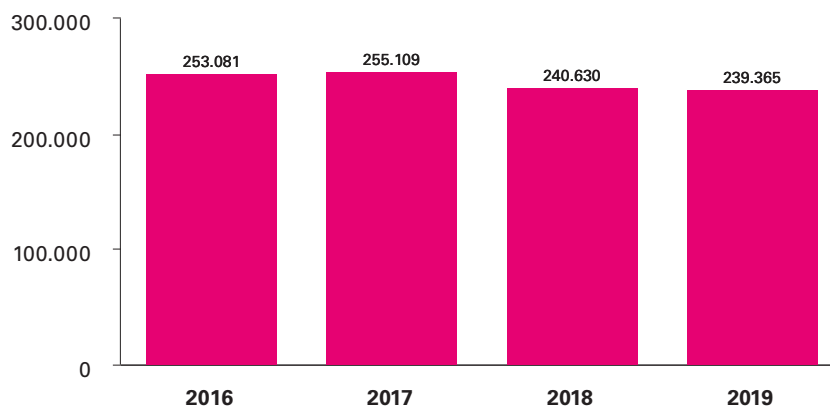
*Lidewijde Ongering, secretaris-generaal, ministerie van IenW*

In deze paragraaf wordt de CO<sub>2</sub>-uitstoot van zakelijke mobiliteit gerapporteerd waar mogelijk. Bij de interpretatie van de figuren dient rekening gehouden te worden met de opmerkingen in het kader.

Opmerkingen bij de berekende uitstoot

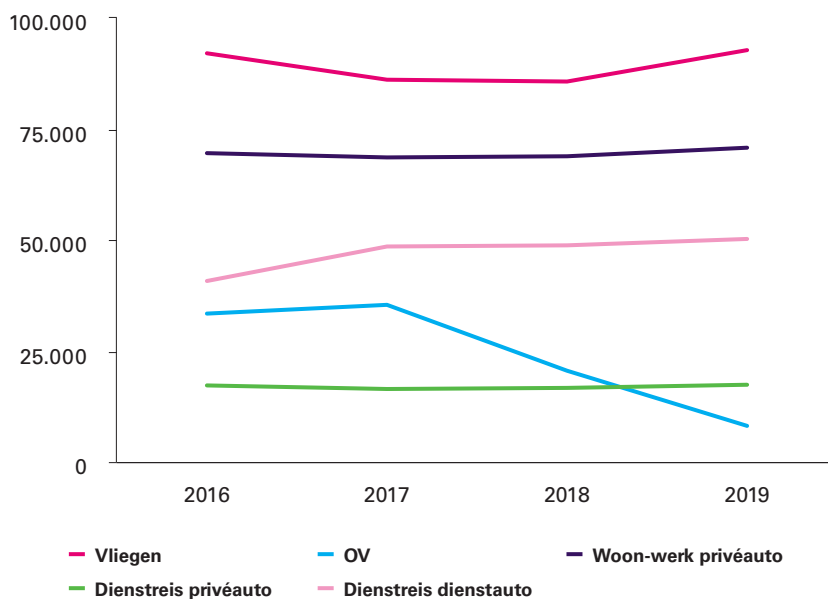
- De uitstoot van openbaar vervoer, dienstreizen en woon-werkverkeer met de privéauto is exclusief de uitstoot van Defensie. Alleen de uitstoot van vliegen en dienstreizen met een dienstauto is inclusief de uitstoot van Defensie.
- De uitstoot van vliegen voor Defensie betreft de commerciële luchtvaart van burgerpersoneel én van militairen voor missies en oefeningen. Het laatste type behoort niet tot de scope van deze rapportage, maar uitsplitsing is nog niet mogelijk.
- De uitstoot van vliegen is in 2016-2018 exclusief de AIVD en in 2019 inclusief de AIVD.
- De uitstoot van openbaar vervoer is in 2016-2018 berekend met een gemiddelde emissiefactor voor alle soorten openbaar vervoer. In 2019 is de uitstoot berekend met een specifieke emissiefactor per soort openbaar vervoer.

**Figuur 20 Uitstoot vervoer per jaar in ton CO<sub>2</sub>**



Bron: Inventarisatie.

**Figuur 21 Uitstoot per jaar naar vervoerssoort in ton CO<sub>2</sub>**



Bron: Inventarisatie.

De uitstoot van zakelijke mobiliteit komt in 2019 neer op 239.365 ton CO<sub>2</sub>. Dit is nagenoeg gelijk aan de uitstoot van 2018. Wanneer naar de uitstoot van de specifieke vervoersoorten wordt gekeken, blijkt de uitstoot van vliegverkeer het hoogst, namelijk 92.755 ton CO<sub>2</sub> in 2019. De uitstoot van vliegen is daarmee hoger dan vorig jaar. Dit komt mede doordat het aantal vluchten bij Defensie is toegenomen en in 2019 vluchten van de AIVD zijn meegenomen en in de jaren daarvoor niet.

Na vliegverkeer heeft woon-werkverkeer met de privéauto de meeste uitstoot (70.785 ton CO<sub>2</sub> in 2019). Er is sprake van een lichte toename ten opzichte van vorig jaar. Hetzelfde geldt voor de uitstoot van dienstreizen met de dienstauto of privéauto. Een verklaring voor de toename kan de groei van de personeelsomvang in 2019 zijn. Meer personeel reist gezamenlijk meer kilometers en dit verhoogt de CO<sub>2</sub>-uitstoot.

De CO<sub>2</sub>-uitstoot van openbaar vervoer lijkt in 2019 nog verder afgenomen. Dit komt doordat in 2019 met een meer accurate emissiefactor is gerekend (zie kader voor meer uitleg).

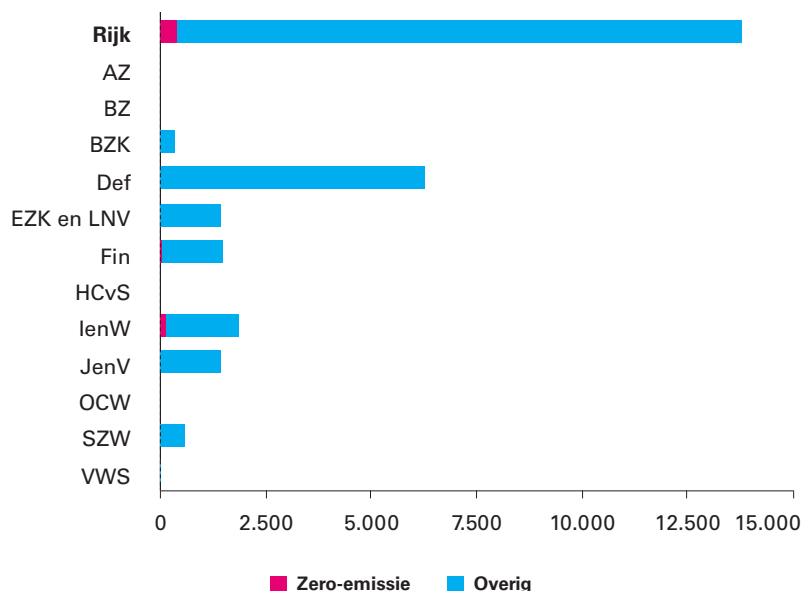
#### **Emissiefactor openbaar vervoer**

In 2016-2018 is de uitstoot van openbaar vervoer berekend aan de hand van een gemiddelde emissiefactor voor al het openbaar vervoer. In 2019 is het mogelijk de uitstoot te berekenen met een specifieke emissiefactor per soort openbaar vervoer. Deze wijziging zorgt voor een lagere uitstoot in 2019. Dit komt doordat de oude emissiefactor een aandeel van 75 procent treinverkeer had (trein heeft de minste uitstoot), terwijl rijksperoneel vaker met de trein reist. In eerdere jaren was de emissie dus te hoog berekenend.

**Doel: In 2020 bestaat minimaal 20 procent van het Rijkswagenpark uit zero-emissieauto's en in 2028 is het wagenpark volledig zero emissie**

Het aandeel zero-emissie voertuigen blijft flink achter bij deze doelstelling. Eind 2019 heeft de Rijksoverheid 428 elektrische dienstauto's, dat komt neer op 3,1 procent van het totale Rijkswagenpark. Er zijn veel departementen die echter onder de 1 procent blijven. Defensie heeft met het grootste wagenpark de grootste impact<sup>7</sup>.

**Figuur 22 Aantal auto's in wagenpark 2019 naar type per ministerie**



Bron: Inventarisatie.

**Tabel 25 Aantal auto's in wagenpark 2019 naar type en ministerie**

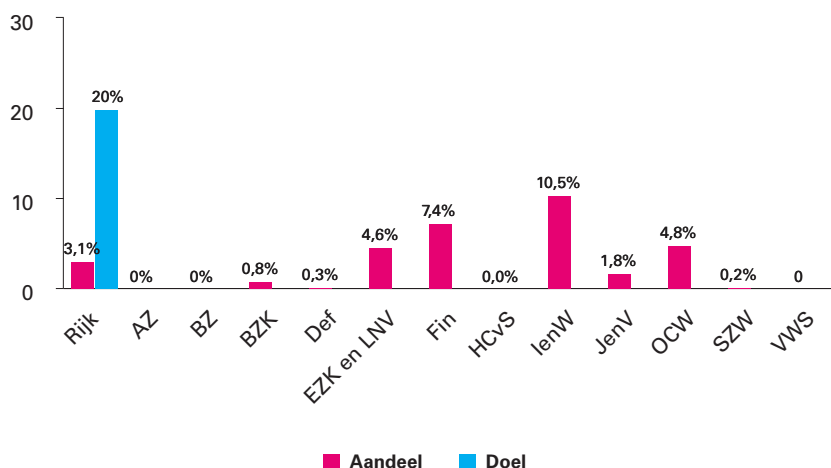
	Zero-emissie	Overig	Totaal
<b>Rijk</b>	<b>428</b>	<b>13.369</b>	<b>13.797</b>
AZ	0	5	5
BZ	0	7	7
BZK	3	354	357
Def	16	6.304	6.320
EZK en LNV	69	1.425	1.494
Fin	111	1.394	1.505
HCvS	0	7	7
IenW	200	1.713	1.913
JenV	27	1.462	1.489
OCW	1	20	21
SZW	1	608	609
VWS	0	70	70

Bron: Inventarisatie.

<sup>7</sup> Defensie heeft ca. 6.300 voertuigen die vanuit het raamcontract civiele dienstvoertuigen worden aangeschaft. Ca. 40% van deze voertuigen wordt ingezet voor operationele taakstelling zoals de voertuigen van de Koninklijke Marechaussee en zijn geen bedrijfsvoeringsmiddel. Het aantal voertuigen in gebruik voor zakelijke mobiliteit bedraagt ca. 3.600 stuks.



**Figuur 23 Aandeel zero emissie auto's in wagenpark 2019 per ministerie<sup>1</sup>**



Bron: Inventarisatie.

<sup>1</sup> Het is mogelijk dat percentages marginaal afwijken van departementale jaarverslagen door een verschil in meetmoment.

### Logistieke Hub Den Haag

In 2019 werd de aanbesteding van de logistieke hub afgerond. Vanuit deze stadshub worden zakelijke goederen gebundeld én met 100 procent zero-emissie voertuigen afgeleverd bij diverse kantoorpanden in de stad. Daarnaast worden ook afvalstromen efficiënter afgevoerd. Het aantal verkeersbewegingen neemt daardoor af en dat vergroot de veiligheid en de bereikbaarheid van de binnenstad. Ook sociale doelen worden ondersteund: bij de hub werken mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

Het concept 'Logistieke Hub' heeft de potentie om door te groeien naar meer en andere goederen en organisaties binnen en buiten Den Haag. De inkoopcategorie Logistiek van de Rijksoverheid heeft naast het uitvoeren van het contractmanagement een aansprekende rol om ook andere steden in Nederland dit Haagse voorbeeld te laten volgen. Dit kan bijdragen aan het (sneller) bereiken van de klimaatdoelstellingen. De Logistieke Hub Den Haag ziet zichzelf dan ook graag als een belangrijke stap richting een schoner en duurzamer Nederland.

### 2.3.7 ICT

Het is belangrijk dat het Rijk zuinig omgaat met ICT. Onze ICT gebruikt veel energie door kantoren vol computers, telefoons, maar ook werknemers met tablets en mobiele telefoons, internetverbindingen op kantoor en onderweg. En natuurlijk de datacenters van Rijk. Het Rijk gebruikt veel materiaal en verbruikt daarom ook veel energie. Het Rijk is zuinig met haar ICT door hier spaarzaam mee om te gaan en producten in te kopen die duurzaam in productie én verbruik zijn. Doelen:

- Alle hardware, netwerken, telefoniediensten, telefoonapparatuur en reproductieapparatuur voldoen aan de [meest recente Energy Star-eisen](#).
- Alleen de meest energie-efficiënte hardware, netwerken, telefoniediensten en telefoonapparatuur inkopen.

- Datacenters gebruiken duurzame energie met een **Datacenter infrastructure Efficiency (DCiE)-score** van minimaal 50 procent, gewogen over een heel jaar.
- In 2020 is ICT-hardware een van de zes bedrijfsvoeringcategorieën die circulair is ingericht.

### 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. In 2019 zijn circa 35.000 apparaten verwerkt. Hiervan zijn circa 12.500 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 22.500 apparaten konden niet meer worden hergebruikt en zijn (deels) door DRZ-medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt gedemonteerd en/of door (WEEELABEX) 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.

### Datacenter en ICT-hardware

**Doel: De Data Center Infrastructure Efficiency (DCiE) is minimaal 50 procent**

De DCiE is het verhoudingsgetal dat bestaat uit het jaarlijkse elektriciteitsgebruik van IT-apparatuur gedeeld door het jaarlijkse elektriciteitsgebruik voor het gehele datacenter. Dit getal geeft weer welk deel van de gebruikte energie wordt gebruikt door IT-apparatuur. Een hogere waarde betekent een betere datacenter-efficiency. Alle overheidsdatacenters (ODC's) scoren beter dan de doelstelling van een minimale DCiE-waarde van 50 procent.

Tabel 26 Waarde Data Center Infrastructure Efficiency (DCiE) per jaar

Jaar	2017	2018	2019
ODC RWS-DJI	76%	79%	79%
ODC Belastingdienst	66%	71%	72%
ODC Haaglanden	76%	82%	81%
ODC Noord	80%	82%	81%

Bron: Inventarisatie.

Door ongeveer zestig lokale datacenters naar vier ODC's te migreren, zet het Rijk verder in op verduurzaming van de ICT. De verhuizing van 41 Rijksdatacenters naar een ODC draagt bij aan energie-efficiënter werken en resulteert in een halvering van het energieverbruik van 235.000 MWh naar 128.000 MWh.

### Closing the loop

Het Rijk koopt jaarlijks ongeveer 30.000 nieuwe smartphones in. De verwachting is dat het aantal nog verder stijgt door toename van de mobiele werkplekomgeving. De productie van smartphones is zeer slecht voor het milieu. In smartphones zijn namelijk meer dan zestig kostbare en schaarse metalen verwerkt (onder meer goud, kobalt). Wereldwijd eindigt het merendeel van de (smart)phones uiteindelijk

in ontwikkelingslanden. Het Rijk werkt samen met Closing the Loop (CTL) als partner voor het leveren van grondstofcompensatie smartphones.

CTL hanteert het 'One for One'-principe: voor elke nieuwe smartphone die het Rijk aanschaft, wordt er één van de afvalberg in Afrika gehaald voor recycling. Deze compensatie zorgt niet alleen voor afvalvrije en materiaal-neutrale toestellen, maar ook voor afvalreductie in Afrikaanse landen, lokale inkomsten en dat herbruikbare metalen beschikbaar komen.

## 2.4 Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen is niet nieuw, maar heeft in 2019 een stevige boost gekregen met de vaststelling van de rijksbrede inkoopstrategie 'Inkopen met Impact'. Dit betekent dat het Rijk inkoop voortaan nog meer dan vroeger als belangrijk instrument inzet voor het bereiken van duurzame, sociale en innovatieve ontwikkeling in de maatschappij. Inkopen met impact is vanaf nu de nieuwe standaard. Dit doen we door MVI in elke inkoopopdracht een prominente plek te geven. In paragraaf 4.3 leest u meer over de kernpunten van deze strategie.

Belangrijke doelen bij MVI zijn:

- Het toepassen van maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria bij alle aanbestedingen in 45 relevante productgroepen (productgroepen opgenomen op [www.mvicriteria.nl](http://www.mvicriteria.nl)).
- Het toepassen van social return bij alle passende aanbestedingen van werken en diensten met een loonsom van tenminste 250.000 euro (exclusief btw) en een looptijd van ten minste zes maanden.
- Het toepassen van Internationale Sociale Voorwaarden bij aanbestedingen boven de Europese drempels in risicovolle categorieën.

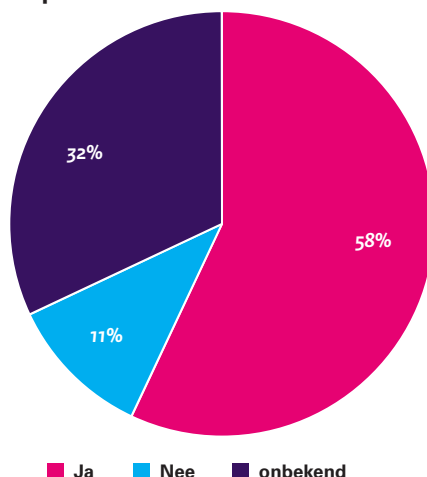
### Zero-emissie taxi's

In 2019 is de aanbesteding voor [zero-emissie taxi's bij het Rijk](#) gegund. In 2020 moet namelijk minimaal 20 procent van de taxi- en directieritten worden uitgevoerd met een zero-emissie voertuig en in 2028 zal dat 100 procent zijn. Dat is het duurzaamheidsdoel van de rijksbrede aanbesteding taxi-, directie- en busvervoer.

### 2.4.1 Milieuvriendelijke inkopen

Het doel van het Rijk is om bij alle aanbestedingen in de 45 relevante productgroepen MVI-criteria toe te passen. Relevante producten zijn bijvoorbeeld kantoorautomaten, bedrijfskleding en ICT-hardware. Het toepassen van minimumeisen slaat op het uitsluiten van niet-duurzame producten en diensten. Het toepassen van gunningscriteria gaat een stap verder. Leveranciers worden door middel van een gunningsvoordeel aangemoedigd om zo duurzaam mogelijk te leveren. In 2019 vielen er 221 van de 554 aanbestedingen in een milieurelevante productgroep. Bij 58% van deze aanbestedingen zijn minimumeisen en/of gunningscriteria (deels) toegepast.

**Figuur 24 Minimumeisen en/of gunningscriteria (deels) toegepast bij milieuvriendelijk inkopen 2019**



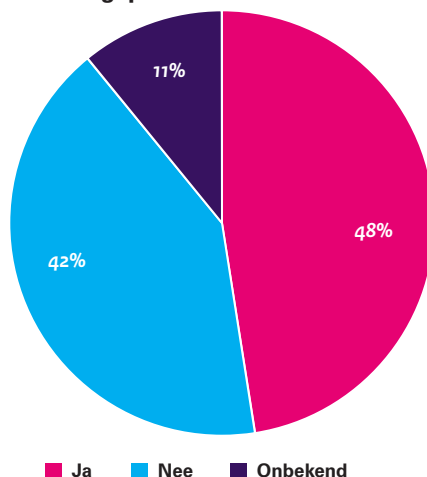
Bron: MVI ZET.

#### 2.4.2 Social return

Social return is een aanpak om meer werkgelegenheid te creëren voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Sinds 2011 zet het Rijk zijn inkoopkracht in voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt om hen te laten participeren in de samenleving. Dat doet het Rijk door perspectief te bieden op werk en inkomen. Inkoopers stimuleren of verplichten bij het verstrekken van opdrachten de opdrachtnemer om kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt bij de uitvoering van de opdracht te betrekken. Het doel is social return toe te passen bij aanbestedingen van werken en diensten met een loonsom van tenminste 250.000 euro (exclusief btw) en een looptijd van ten minste zes maanden.

Van de 199 aanbestedingen waarbij het social return kader van toepassing is, wordt bij 48 procent ook social return toegepast. Van de 83 aanbestedingen waar social return niet is toegepast (42 procent), is bij maar vier aanbestedingen een reden aangegeven: door de aard van het werk is er geen geschikt aanbod op de regionale arbeidsmarkt.

**Figuur 25 Social return toegepast in 2019**



Bron: MVI ZET.

#### **Proeftuinen social return**

Het Rijk is in 2019 verdergegaan met de aanpak Maatwerk voor Mensen. Door samen te werken met leveranciers zijn er in 2019 25 nieuwe proeftuinen met 50 deelnemers social return gestart. Vanuit 7 proeftuinen zijn er inmiddels verschillende arbeidsplaatsen gecreëerd. Op de website [www.maatwerkvoormensen.nl](http://www.maatwerkvoormensen.nl) staan verschillende praktijkvoorbeelden van proeftuinen en succesverhalen.

#### **2.4.3 Internationale sociale voorwaarden**

Internationale sociale voorwaarden (ISV) zijn ingevoerd om misstanden op het gebied van mens en milieu in de (internationale) inkoopketen tegen te gaan. Denk bijvoorbeeld aan kinderarbeid, onmenselijke werkomstandigheden en financiële uitbuiting, maar ook milieuvervuiling. Daarom zet het Rijk in op het toepassen van de ISV bij aanbestedingen boven de Europese drempels in risicocategorieën. In 2019 is bij 19 aanbestedingen aangegeven in welke risicocategorie (bedrijfskleding, catering, kantoorartikelen, etc.) de aanbesteding valt. Daarvan zijn bij alle 19 aanbestedingen de ISV toegepast. Door het toepassen van ISV in deze aanbestedingen wordt bijgedragen aan het veiligstellen van internationale arbeidsnormen en mensenrechten.

### 3 INFORMATIEVOORZIENING RIJK

#### 3.1 Ontwikkeling informatievoorziening in 2019

De Rijksdienst werkt aan een betere digitale dienstverlening. Burgers en bedrijven vertrouwen hun informatie toe aan de overheid en moeten erop kunnen vertrouwen dat overheidsinformatie beschikbaar, integer en vertrouwelijk is. In ruil daarvoor moet de overheid deze gegevens zo verantwoord mogelijk beschermen en altijd de privacy garanderen. Dat vraagt om heldere, toegankelijke en vooral ook veilige in- en externe informatiestromen. Een goede datakwaliteit en heldere afspraken over het gebruik en uitwisseling van die data zijn dus uiterst belangrijk.

Ambtenaren moeten zich bewust zijn van de mogelijkheden en gevolgen van digitalisering van hun werk. Niet alleen binnen hun beleidsterrein, maar ook in uitvoering en toezicht. Het Rijk heeft, net als de markt, nu nog een tekort aan medewerkers met voldoende kennis op het gebied van de informatievoorziening (IV). Departementen staan voor de grote uitdaging om voldoende kennis en kunde in huis te hebben om een goede opdrachtgever te kunnen zijn richting interne en externe ICT-leveranciers.

Het kabinet vindt het belangrijk dat alle aspecten van de informatievoorziening integraal worden aangestuurd, zowel binnen het primaire proces als in de bedrijfsvoering. Heldere gemeenschappelijke uitgangspunten, kaders en voorzieningen dragen daaraan bij. Omdat bijna elke beleidsaanpassing invloed heeft op de IV, richt het Rijk zich meer op 'IV in het hart van beleid'. Bij deze strategie wordt al zo vroeg mogelijk tijdens de ontwikkeling van beleid, een product of dienst nagedacht over de invloed op en mogelijkheden van de informatievoorziening. Ook worden voorbereidingen getroffen om de rol van de departementale Chief Information Officer (CIO) te versterken, door zijn/haar deskundigheid beter in te zetten bij besluitvorming in de beleids- en begrotingscyclus.

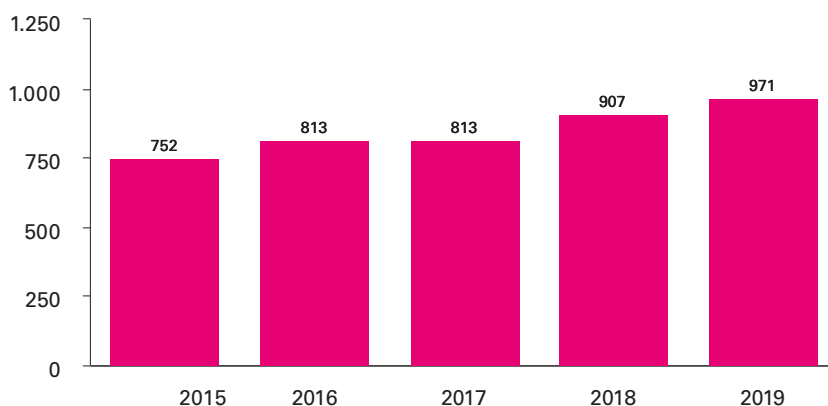
De Rijksdienst wil zo goed mogelijk gebruikmaken van de deskundigheid en mogelijkheden van marktpartijen als dat kan, maar doet zaken zelf als het moet of beter is. Zo is een verkenning uitgevoerd naar de inzet van (standaard-)producten en diensten uit de (publieke) cloud. Ook besteedt de Rijksdienst veel aandacht aan softwareontwikkeling en applicatiebeheer. De Rijksdienst richt zich hierbij op een zogenoemde kortcyclische aanpak. De doorontwikkeling van diensten en systemen gebeurt zo min mogelijk in grote projecten van vele miljoenen euro, maar vindt in zo klein mogelijke stappen plaats. Daardoor zijn er sneller resultaten en kan, als dat nodig is, eerder worden bijgestuurd. We blijven ervan uitgaan dat bij doorontwikkeling de continuïteit verzekerd moet zijn, zodat er altijd op een eerdere versie van een dienst of systeem kan worden teruggevallen. Goed projectmanagement op het geheel is hierbij essentieel.

##### 3.1.1 ICT-kosten van de Rijksoverheid

Het kabinet is begin 2015 een meerjarig traject gestart om een beter inzicht te hebben in de ICT-kosten binnen de Rijksoverheid. Het gaat daarbij om kosten voor materiële zaken en voor personeel. De cijfers zijn schattingen en gaan over de kerndepartementen en agentschappen. De wapensystemen van het ministerie van Defensie zijn niet in de cijfers meegenomen.

Ieder jaar wordt een inschatting gemaakt van de personele ICT-kosten. Voor 2019 is dat 971 miljoen euro. Dat is een stijging ten opzicht van 2018, waar de kosten voor ICT-personeel 907 miljoen euro bedroegen. Deze trend is over de jaren heen ook zichtbaar.

**Figuur 26** Personele ICT-kosten rijksoverheid per jaar in miljoenen euro's



Bron: Inventarisatie.

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

### 3.1.2 Grote ICT-projecten in 2019

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

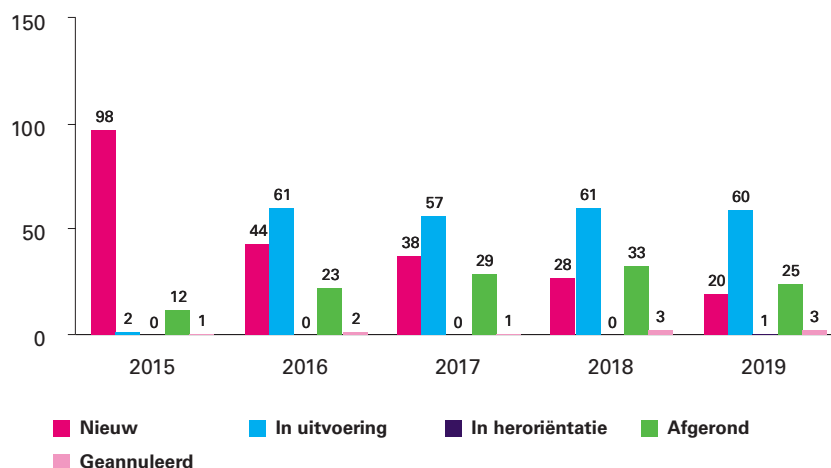
De rapportage over de grote ICT-projecten staat in bijlage 3 (Grote ICT-projecten) en geeft over elk project een detailoverzicht. De gegevens staan ook op het Rijks ICT-dashboard ([www.rijksictdashboard.nl](http://www.rijksictdashboard.nl)).

Deze paragraaf gaat in op een aantal rapportage-onderdelen.

#### Aantal projecten

Het aantal actieve projecten op het Rijks ICT-dashboard neemt af. In 2019 waren er in totaal 109 grote ICT-projecten actief. In 2018 (en 2017) waren dat er 125. In onderstaand schema is te zien wat de status is van de projecten in een bepaald jaar. De opvallende piek in 2015 wordt veroorzaakt door de verplichting om alle projecten met een ICT-component van ten minste 5 miljoen euro op het Rijks ICT-dashboard te publiceren. Voor 2015 was deze verplichting er nog niet.

**Figuur 27 Aantal projecten op het Rijks ICT-dashboard per jaar naar status**



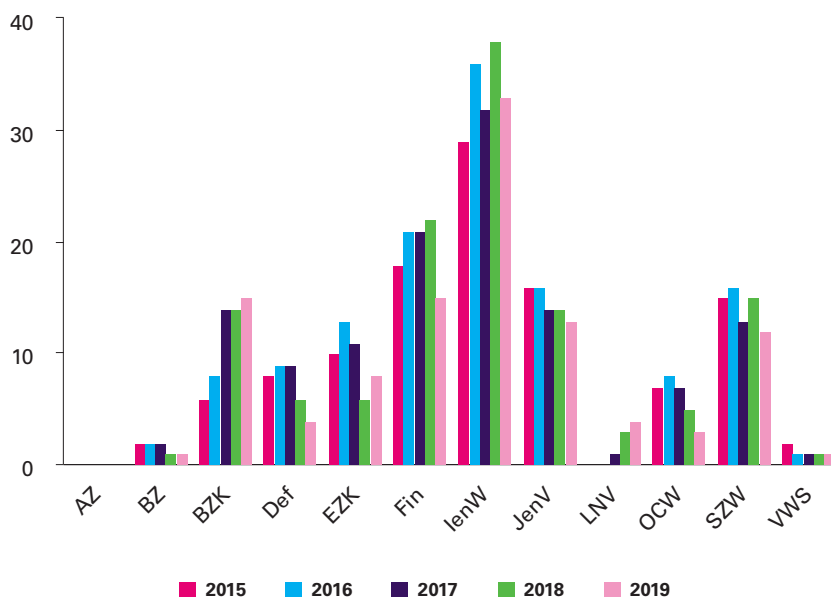
Bron: Rijks ICT-dashboard.

De ICT van de Rijksoverheid is continu in ontwikkeling. De uitvoering vindt echter steeds minder plaats in grote ICT-projecten. Dit is ten dele een gevolg van het ingezette beleid om projecten vooral klein en behapbaar te houden. Dit is een rijksbreed streven en in dit jaar duidelijk zichtbaar bij het ministerie van Financiën (geen nieuwe grote ICT-projecten). De krimp van nieuwe grote ICT-projecten kan ook deels verklaard worden als uitvloeisel van bezuinigingen uit het verleden, zoals bij het ministerie van Defensie. Andere trends zijn het werken met ontwikkelmethoden als Agile en in DevOps-trajecten. Daarnaast is er veel aandacht voor het beheer en onderhoud van de bestaande ICT.

In onderstaande grafiek is het aantal projecten per ministerie over de afgelopen vijf jaar te zien. Het ministerie van IenW heeft, zoals ieder jaar, de meeste ICT-projecten op het Rijks ICT-dashboard staan.



**Figuur 28 Aantal ICT-projecten per jaar en ministerie**



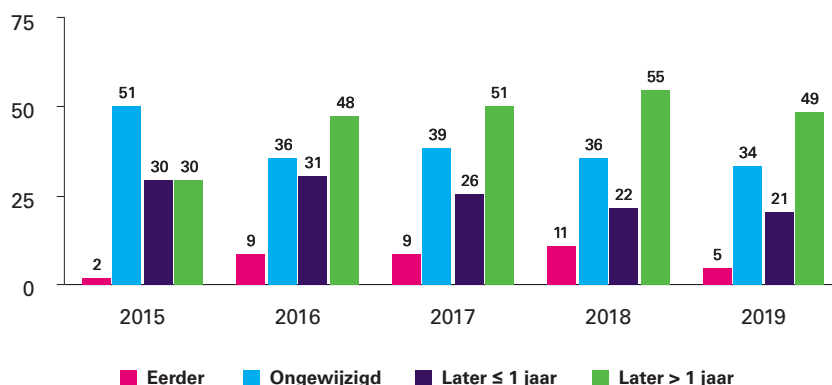
Bron: Rijks ICT-dashbord.

Het is niet altijd mogelijk om volledig open te zijn over de aanbesteding van grote ICT-projecten. Dit komt onder meer door de wijze van aanbesteden. Er kan sprake zijn van een integrale resultaatverplichting voor marktpartijen en dan is niet helder wat de kosten per onderdeel zijn. Voor projecten in uitvoering kan de wet- en regelgeving, waaronder de Aanbestedingswet, de mogelijkheden om per project de ICT-kosten te verduidelijken beperken. Desondanks staan deze projecten voor de volledigheid ook op het Rijks ICT-dashbord. In bijlage 3 en op het Rijks ICT-dashbord staan zowel de gerealiseerde als de geraamde ICT-kosten van deze projecten op 'nul euro'. Een voorbeeld hiervan zijn de Grond-, Weg- en Waterbouw- (GWW-) projecten van Rijkswaterstaat. Sinds 1 januari 2018 is echter sprake van een gewijzigde situatie bij de (integrale) aanbesteding van GWW-projecten: de opdracht nemende partij moet de ICT-kosten apart duidelijk maken. Er kan ook sprake zijn van een gerubriceerd project. Die projecten staan niet in deze rapportage en ook niet op het Rijks ICT-dashbord.

### Doorlooptijd

De gemiddelde projectduur van de projecten in 2019 is vier jaar en negen maanden. Gedurende het project kan de doorlooptijd worden aangepast. Onderstaand schema laat zien hoe deze aanpassing in verhouding staat met de initieel verwachte doorlooptijd.

**Figuur 29 Verschil initiële doorlooptijd met actuele doorlooptijd per jaar**

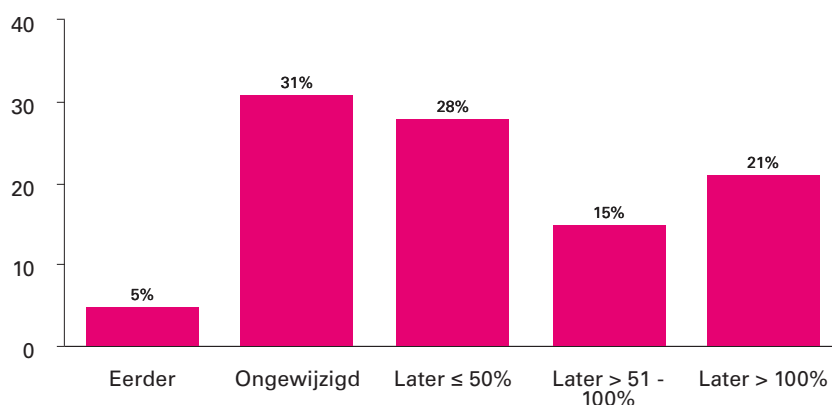


Bron: Rijks ICT-dashboard.

In bovenstaande grafiek wordt alleen naar de absolute doorlooptijd gekeken. Er kan ook naar de relatieve doorlooptijd gekeken worden, in procenten. Immers, een project met een initiële doorlooptijd van 2 jaar dat 1 jaar (50 procent) uitloopt betekent iets anders dan een project van 5 jaar dat 1 jaar (20 procent) uitloopt.

In onderstaande grafiek is dat voor de projecten in 2019 weergegeven.

**Figuur 30 Aandeel projecten 2019 naar verschil initiële doorlooptijd met actuele doorlooptijd in percentages**



Bron: Rijks ICT-dashboard.

Uit deze grafiek is op te maken dat één op de vijf projecten (21 procent) een inschatting maakt van de actuele doorlooptijd dat twee keer zo lang is als initieel ingeschat. Ruim één op de drie (36%) is binnen de initieel geschatte doorlooptijd daadwerkelijk afgerond.

### Afgeronde grote ICT-projecten

In 2019 zijn 25 projecten afgerond. Projecten starten met een verwachte publieke waarde. Dit kan direct merkbaar zijn bij de burger, bijvoorbeeld omdat het project zorgt voor minder administratieve lasten voor de burger. De verwachte publieke waarde kan ook een overheidsinterne verbetering betekenen.

### **DWR Next**

De uitrol van DWR Next voor Rijksambtenaren biedt naast financiële baten, afhankelijk van keuzes van de ministeries bij uitrol, een aantal voordelen. Zo krijgt de rijksambtenaar altijd en overal gemakkelijk toegang tot de eigen digitale werkomgeving op het apparaat dat het beste past bij zijn/haar werkzaamheden. Op het apparaat kan snel en veilig geschakeld worden tussen werk en privé.

### **MijnOverheid voor Ondernemers**

Van december 2016 tot eind september 2019 heeft de Kamer van Koophandel onder begeleiding van een interdepartementale stuurgroep het programma MijnOverheid onder een groep ondernemers getest. De groep was positief over de voorziening. De invoering start in 2020 en zorgt ervoor dat overheidsorganisaties digitaal hun formele correspondentie met ondernemers kunnen afhandelen.

### **Basis Corridor Bediening en Begeleiding**

Basis Corridor Bediening en Begeleiding (BCBB) is onderdeel van het Uitvoeringsprogramma Scheepvaartverkeersmanagement 2015-2019. Oude, aan het einde van hun levensduur zijnde informatiesystemen zijn vervangen. Ook zijn er nieuwe informatiediensten gekomen om verkeersleiders, sluismeesters en brugwachters bij hun werk te ondersteunen. Informatiediensten leveren strategische verkeersinformatie, informatie over sluisplanning, brugplanning en ligplaatsgebruik. Ook combineert het reis- en ladinggegevens met actuele informatie over de positie van schepen. Dit verbetert de prognosekwaliteit van aankomsttijden van vaartuigen bij sluisen, bruggen en verkeersposten, waardoor de dienstverlening aan de binnenvaart sterk verbetert.

### **Alle Zaken Digitaal**

Het ketenprogramma Alle Zaken Digitaal zorgde er in 2018 en 2019 voor dat iedere nieuwe strafzaak voor OM en Rechtspraak volledig digitaal beschikbaar is en administratief kan worden verwerkt. Eind 2019 werd 96 procent van alle nieuwe strafzaken in de vervolgingsfase digitaal verwerkt met de nieuw ontwikkelde voorzieningen. OM en Rechtspraak kunnen bevelen en vorderingen rond opsporingshandelingen digitaal ondertekenen. Door deze elektronische handtekening hoeven steeds minder documenten geprint, handmatig ondertekend en gescand te worden. Gegevens over strafrechtelijke onderzoeken worden opgeslagen in een extra beveiligde omgeving en zijn afgeschermd voor iedereen die niet geautoriseerd is. Dit vermindert aanzienlijk het risico op informatielekken. Door digitalisering is het strafdossier 24/7 beschikbaar voor wie daartoe bevoegd is. Bovendien is het dossier altijd beveiligd en actueel.

### **Centrale Voorziening Executieopdrachten (CVE)**

De projecten Centrale Voorziening Executieopdrachten (CVE, van het CJIB/AICE), Ketenadapter (van Justid) en Executie & Signalering (E&S, van de Politie) hebben samen bijgedragen aan een belangrijke effectiviteitsverbetering van de strafrechtketen. Politie medewerkers kunnen nu daadkrachtiger optreden, omdat zij zelfs op straat direct kunnen zien of iemand nog een straf of boete heeft openstaan. Daarvoor zijn ongeveer 450.000 zaken en twaalf zaakstromen gemigreerd en is datakwaliteit structureel verbeterd.

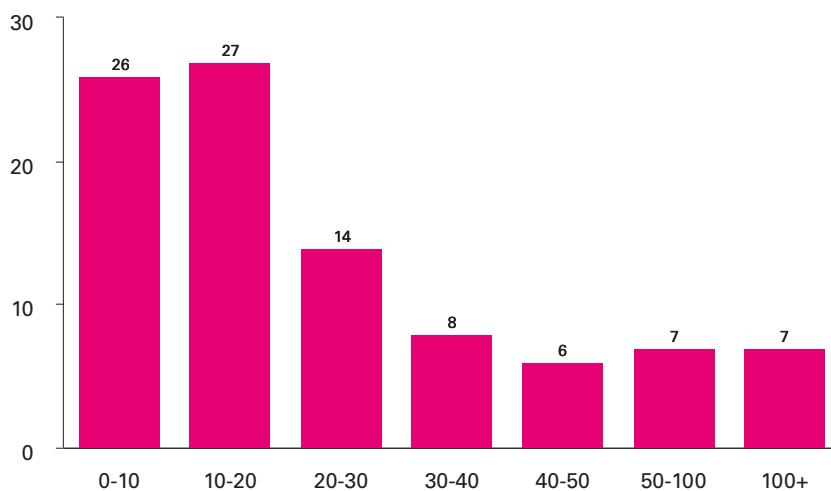
### Vergunningen en Registraties

Het deelproject Vergunningen en Registraties van het Douaneprogramma DWU-MASP is afgesloten. Daarmee wordt Nederland aangesloten op een nieuw ontwikkeld Europees vergunningensysteem rond alle in de EU-lidstaten geldige douanevergunningen. Volledige digitalisering en daarmee het verregaand efficiënt maken van het proces rond aanvraag en verstrekken is gerealiseerd. Hiermee wordt voldaan aan de Douanewetgeving van de Europese Unie.

### Geschatte projectkosten

Ieder ICT-project maakt, als dat kan, bij de start een inschatting van de verwachte projectkosten. Gedurende het project kan deze inschatting wijzigen. In onderstaand schema staat de actuele kostenschatting als er een kostebeschatting is opgegeven (bij 95 projecten).

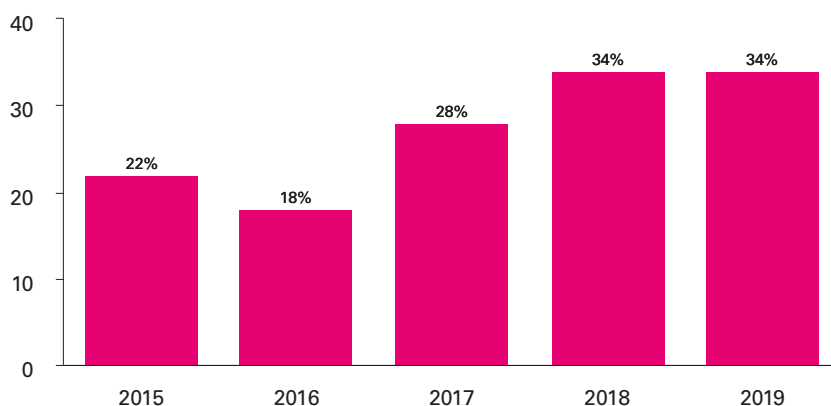
**Figuur 31 Geschatte projectkosten 2019 in miljoenen euro's**



Bron: Rijks ICT-dashboard.

De verdeling tussen de grootte van de projecten is nagenoeg gelijk aan 2018. In onderstaand schema is het verschil tussen de initiële en actuele kostenschatting weergegeven. Projecten zonder initiële kostenschatting zijn hier niet in opgenomen.

**Figuur 32 Gemiddelde verschil initiële kostenschatting en actuele kostenschatting per jaar**



Bron: Rijks ICT-dashboard.

Uit het schema blijkt dat de kostenschatting vaak naar boven wordt bijgesteld. Gemiddeld is dat in 2019 met 34 procent over de gehele looptijd van het project. Als er alleen naar de aanpassingen in 2019 wordt gekeken, dan blijkt een daling van – 2,5 procent ten opzichte van 2018. Zie onderstaande tabel.

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

Jaar	2015 <sup>(1)</sup>	2016	2017	2018	2019
Kosten	1,60%	5,60%	15,00%	– 5,00%	– 2,50%

<sup>(1)</sup>Voor het eerst zijn alle projecten met een ICT-component van ten minste 5 miljoen euro meegeteld.

Bron: Rijks ICT-dashboard.

De meeste aanpassingen in de kostenschatting zijn kleiner dan 10 miljoen euro. In onderstaande tabel staan de projecten met een grotere aanpassing.

**Tabel 28 Projecten met verschil tussen de oude en nieuwe kostenschatting groter dan 10 miljoen euro 2018-2019**

Ministerie	Projectnaam	Vershil kostenschatting 2018-2019 (in miljoenen euro)
Defensie	Maritiem Operatiecentrum Kustwacht (MOC KW)	47,15
EZK	Maritiem Informatievoorziening Service Punt	24,92
SZW	EESSI - SVB	23,15
OCW	Doorontwikkelen BRON	21,44
BZK	Digitaal stelsel omgevingswet (DSO)	17,9
SZW	Verwerving Datacenter	13,89
OCW	ICT werkplekdienstverlening OCW	10,98

Bron: Rijks ICT-dashboard.

De projecten hebben deze aanpassing als volgt toegelicht:

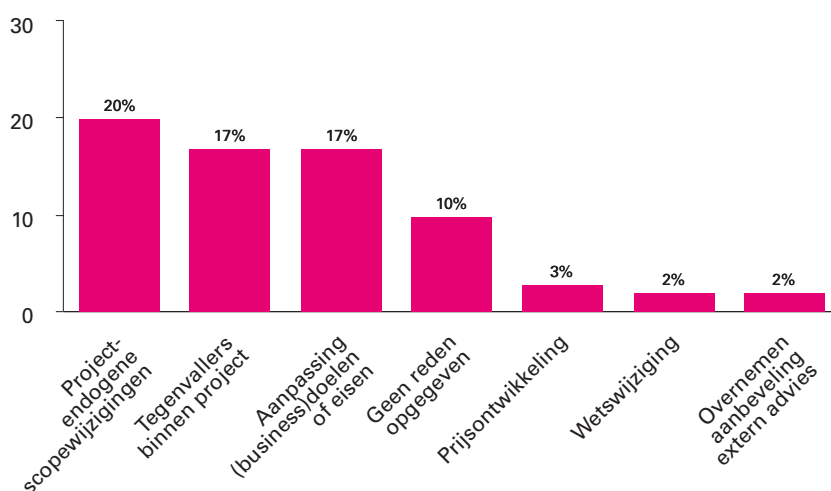
- Maritiem Operatiecentrum Kustwacht (MOC KW) (defensie):  
In 2019 zijn belangrijke aanbestedingen gelopen, is het BIT-rapport afgerond en is daardoor het projectbudget t/m 2022 worden bijgesteld.
- Maritiem Informatievoorziening Service Punt (EZK):

De kosteninschatting is toegenomen doordat het formele totaal budget in 2019 is gepubliceerd, waar in 2018 de actuele schatting was gepubliceerd. Daarnaast zijn (na de aanbesteding) nu de beheerkosten tijdens de projectfase gepubliceerd. Als laatste zijn in de schatting herziene kosten en scope uitbreidingen verwerkt.

- **EESSI-SVB (SZW):**  
De kostenstijging wordt grotendeels veroorzaakt door het E7-besluit van de EU, waardoor de scope is uitgebreid.
- **Doorontwikkelen BRON (OCW):**  
Scope uitbreiding vanwege aanpassing van de businessseisen voor het te vervangen kernsysteem BRIN. Daarnaast heeft er, door krapte in de ICT-markt, een herplanning plaatsgevonden.
- **Digitaal stelsel omgevingswet (DSO) (BZK):**  
De aanpassingen bij het programma DSO zijn ontstaan doordat zich voorziene risico's hebben voorgedaan bij de ontwikkeling van de nieuwe standaard voor publicatie van omgevingsdocumenten (STOP/TPOD), waardoor wijzigingen nodig waren en achterliggende componenten hierop moesten worden aangepast. Dit is gefinancierd uit de bij de start van het programma beschikbaar gestelde risicoreservering.
- **Verwerving Datacenter (SZW):**  
Na de aanbesteding kon UWV op basis van de aanbieding van de leverancier een betere inschatting maken van de totale projectkosten. Daarnaast heeft UWV besloten de continuïteitsrisico's gedurende de transitie meer te spreiden en daar optioneel maximaal een extra jaar voor uit te trekken. De bijhorende kosten voor dit optionele extra jaar zijn in projectkosten opgenomen.
- **ICT werkplekdienstverlening OCW (OCW):**  
De overschrijding op het initieel geschatte budget komt vooral door 1) de vertraging op het programma (langer doorlopende interne en externe personeelsinzet), 2) de toegenomen beheerkosten doordat tijdens de overgang van de oude naar de nieuwe werkplek voor een langere periode sprake is van exploitatiekosten van zowel de Atos- als de VDI-Werkplek en 3) door het moeten treffen van extra voorzieningen om de continuïteit van de oude werkplek langer te kunnen garanderen.

Grote aanpassingen in de kostenschatting komen vaak door een herijking. In 2019 is een aantal herijkingen gemeld, met onderstaande redenen:

**Figuur 33 Aandeel redenen voor herijkingen in 2019 in percentages**



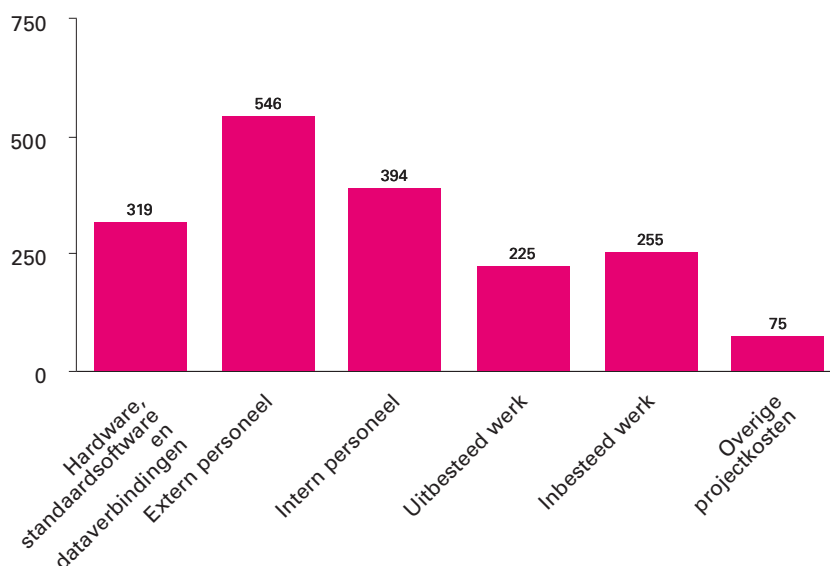
Bron: Rijks ICT-dashboard.

### Daadwerkelijke uitgaven in 2019

Ieder jaar rapporteren de ministeries per project de daadwerkelijke uitgaven. In 2019 is in totaal 461 miljoen euro uitgegeven aan alle in deze rapportage vermelde projecten. In 2018 is 564 miljoen euro uitgegeven.

De daadwerkelijke uitgaven worden in zes categorieën ingedeeld. Zie onderstaand figuur:

**Figuur 34 Daadwerkelijke uitgaven van actieve projecten in 2019 naar type in miljoenen euro's**



Bron: Rijks ICT-dashboard.

De ministeries verwachten voor de projecten die doorlopen in 2020 (81 projecten) nog 1.134 miljoen euro uit te geven.

### Baten, resultaten en marktpartijen

Bij veel projecten op het Rijks ICT-dashboard is aangegeven wat de publieke waarde is. Vaak gaat het om kwalitatieve of moeilijk aan te duiden baten, zoals het verminderen van administratieve lastendruk voor burgers. Verwacht wordt dat veel ICT-projecten voor meer efficiëntie en effectiviteit zorgen.

In 2019 rapporteerden 28 projecten voor 186 miljoen euro aan jaarlijkse kwantificeerbare baten. Het totaal aan eenmalige baten bedroeg 172 miljoen euro.

Projecten melden ieder jaar tussentijdse resultaten. Dit zijn zowel al opgeleverde delen van het eindresultaat, als ook afgeronde projectfasen. Tussentijdse resultaten maken het mogelijk om gedurende het project op een goede manier bij te sturen. Op het Rijks ICT-dashboard staan 272 tussentijdse resultaten voor de 109 projecten die in 2019 in uitvoering waren. In 2018 waren dat 270 tussentijdse resultaten. Van de 109 projecten hebben 59 projecten tussentijdse resultaten gemeld (waarvan 36 in 2019). Vorige jaar waren dat er 69 (waarvan 36 in 2018).

Op het Rijks ICT-dashboard staat bij elk project de betrokken marktpartij. De top 5 staat hieronder.

Tabel 29 Top 5 van betrokken marktpartijen in 2018 en 2019

Marktpartijen	2018 projecten	2019 projecten
Capgemini	20	17
IBM	14	14
ATOS	11	9
KPN	7	7
Ordina	6	5

Bron: Rijks ICT-dashboard

### Schikkingen ICT-dienstverleners

In 2019 zijn door de departementen geen schikkingen getroffen.

### 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 euro. Het BIT geeft advies over de risico's en slaagkans van een project. In 2019 zijn vijftien BIT-adviezen uitgebracht. De Tweede Kamer ontvangt jaarlijks de BIT-rapportage.

## 3.2 Digitale Informatiehuishouding

Informatiebeheer bij de overheid dient meerdere doelen, die in de loop van de tijd veranderen. Informatie is in de eerste plaats nodig voor het eigen takenpakket en de verantwoording aan het publiek. Op de (middel-)lange termijn gaat het om rechtsvinding, onderzoek en is informatiebeheer onderdeel van het cultureel erfgoed. In het papieren tijdperk was er een duidelijke knip tussen deze twee, in het digitale tijdperk vloeien beide doelen meer in elkaar over. Het kabinet wil duidelijk maken wat de overheid met informatie doet. De eisen op het gebied van openbaar, duurzaam toegankelijk en transparant informatiebeheer worden verder aangescherpt.

Vrijwel alle rijksonderdelen werken digitaal. Het is belangrijk dat relevante digitale informatie die zij ontvangen, maken en verzenden, duurzaam toegankelijk is en blijft. Daarbij gaat het niet alleen om de eigen (primaire) processen en administratie, maar ook om te kunnen voldoen aan regels die over de openbaarheid en in- en externe verantwoording gaan. In een wereld waar feiten en meningen in het digitale domein moeilijk van elkaar kunnen worden onderscheiden, ligt er ook een zware verantwoordelijkheid bij de overheid om betrouwbaarheid en volledigheid van overheidsinformatie te garanderen. Een solide en duurzaam toegankelijke digitale informatiehuishouding is daarvoor onmisbaar.

Begin 2019 is het Rijksprogramma voor Duurzaam Digitale Informatiehuishouding gestart met een verbeteragenda. Een belangrijk doel is om binnen het Rijk kennis en ervaringen daarover met elkaar te delen. Zes departementen hebben in navolging van het Rijksprogramma 2019 eigen programma's ingericht om de informatiehuishouding te verbeteren in eigen opgaven en Meerjarenplanprojecten. Overige departementen zijn met projecten gestart om onderdelen van het verbeterprogramma te realiseren.

Inmiddels hebben zeven departementen hun e-mails op rudimentaire wijze veiliggesteld en is er een rijksbreed kader vastgesteld voor het duurzaam kunnen opslaan van rijkswebsites. Daarnaast is ook gestart met de rijksbrede aanbestedingsstrategie voor het archiveren van websites. Er is een beleidslijn opgesteld hoe departementen moeten omgaan met



berichtenapps en er is een handreiking gemaakt voor het actief openbaar maken van overheidsinformatie. Rijksonderdelen zijn begonnen met het invoeren van de verbetertrajecten. Dit legt een grote druk op de organisaties, hun capaciteit en middelen. Daartegenover staat dat er nu meer draagvlak is voor beveiliging van digitaal verkeer en dat onderkend wordt dat dit snel moet gebeuren.

#### **Digital native beleidsmedewerkers**

*«Digitalisering is niet langer een onderdeel van de bedrijfsvoering alleen en raakt steeds hechter verstrengeld met het primaire proces: dat heeft gevolgen voor de organisatie-inrichting, de rol van de CIO en de vaardigheden van de medewerkers. De beleidsmedewerker van de toekomst is een digital native die niet langer zelf informatie zoekt, maar de juiste vragen weet te stellen om antwoorden te vinden die helpen bij het invullen van de maatschappelijke opgave: informatie-gestuurd beleid maken en uitvoeren. Daar hoort ook een scherp oog bij voor de risico's en ethische kanten van het werken met data.»*

*Willem van Ee, plaatsvervangend secretaris-generaal, ministerie van BZ*

### **3.3 Informatiebeveiliging en Privacy**

#### **3.3.1 Informatiebeveiliging**

De Algemene Rekenkamer constateerde in het Verantwoordingsonderzoek 2018 elf onvolkomenheden in de informatiebeveiliging binnen de Rijks-overheid. Deze zijn gebaseerd op ontoereikende managementprocessen. Ook de Auditdienst Rijk (ADR) onderzocht in 2018 de informatiebeveiliging en bekeek het huidige en gewenste informatiebeveiligingsvolwassenheids-niveau van de ministeries<sup>8</sup>. De ADR constateerde rijksbreed een lichte groei naar volwassenheid en zag dat randvoorwaarden voor sturing op informatiebeveiliging vaker zijn ingevuld. De ADR constateert echter ook dat informatiebeveiligingsrollen verschillend belegd en kwetsbaar zijn en dat het inzicht in incidenten op centraal niveau veelal niet is geborgd.

Om dit te kunnen verbeteren, is in de Strategische I-agenda 2019-2021 aangekondigd dat het profiel van de Chief Information Security Officer (CISO) binnen ministeries wordt verduidelijkt en geformaliseerd. Daarvoor wordt een kader opgesteld. Daarnaast is in interdepartementale afstemming en in lijn met aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer de rol van Chief Information Security Officer Rijk (CISO Rijk) gecreëerd. Deze functionaris zorgt onder directe verantwoordelijkheid van de CIO Rijk voor een integrale borging van informatiebeveiliging binnen het rijksbrede ICT-beleid. De CISO Rijk wordt tevens voorzitter van het al bestaande CISO-overleg binnen de Rijksdienst en werkt nauw samen met de Rijks Beveiligingsambtenaar (Rijks BVA).

Om de feitelijke veiligheid te verhogen, zijn in de Strategische I-agenda Rijksdienst 2019-2021 verschillende initiatieven opgenomen. In 2019 is gewerkt aan:

- Het Nationaal Detectie Netwerk (NDN)

<sup>8</sup> Onderzoeksrapport Rijksbreed onderzoek beheersing informatiebeveiliging 2018

Het NDN helpt om digitale dreigingen op te sporen. Hiervoor heeft het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC, onderdeel van het ministerie van JenV) meer mensen ingezet. Ook is extra budget uit de BZK-begroting beschikbaar gesteld voor de invoering van sensoren. Het aantal aangesloten rijksorganisaties (inclusief ZBO's) is van 52 naar 100 rijksorganisaties gestegen. Daarmee komt de dekking op 55 procent.

- **Basis Beveiligingsniveau 3 (BBN3)**  
Dit gaat om een nieuw informatiebeveiligingsniveau om betere weerstand te bieden tegen de toegenomen digitale dreigingen. Bij de ontwikkeling van BBN3 bleek dat het opstellen van een samenhangende set beveiligingsmaatregelen om proactief weerstand te bieden tegen statelijke actoren en criminele organisaties meer complexe vraagstukken oproept dan eerder werd aangenomen. Het vervolgtraject van BBN3 wordt interdepartementaal besproken.
- **Kwetsbaarheidsscan (Vulnerability scanning)**  
Om kwetsbaarheden voor externe dreigingen in systemen geautomatiseerd in kaart te brengen, zijn de mogelijkheden verkend om een rijksbrede faciliteit te ontwikkelen.

In 2019 hebben de departementen verder gewerkt aan de invoering 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. De BIR2017 is als basis gebruikt voor de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO), die eind 2018 in de ministerraad is vastgesteld en geldt voor de gehele overheid. Zodra een rijks-overheidsorganisatie de BIR2017 heeft ingevoerd, heeft zij daarmee ook de BIO 1.0 ingevoerd. Om de voortgang op het gebied van informatiebeveiliging te volgen, heeft het ministerie van BZK formele gesprekken gevoerd met de CISO's van de departementen. Naast aandacht voor de invoering van de BIR2017/BIO lag in 2019 de nadruk op het reageren op de door de Algemene Rekenkamer geconstateerde tekortkomingen en opvolgen van aanbevelingen van de Audit Dienst Rijk.

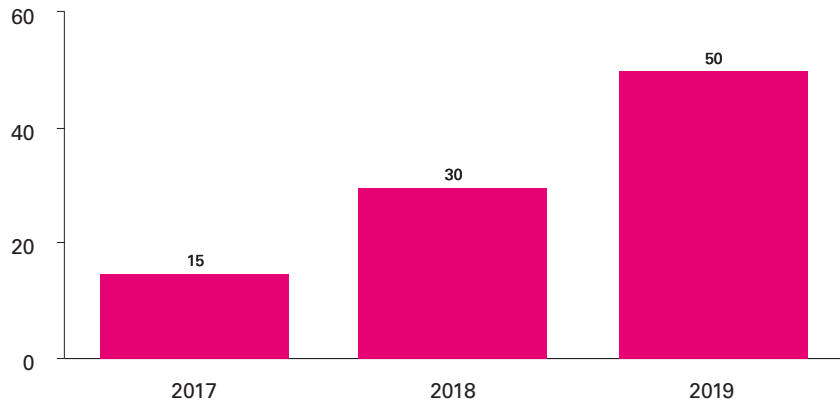
In 2019 is het departementale verantwoordingsproces over informatiebeveiliging voortgezet. Behoudens EZK/LNV hebben alle departementen aan BZK een 'In Control Verklaring' afgegeven over 2019. Samen met de departementen zijn de mogelijkheden verkend voor een nieuwe verantwoordingssystematiek voor 2019. In dat kader heeft EZK/LNV een 'Informatiebeveiligingsbeeld' over 2019 opgeleverd in plaats van de gebruikelijk ICV. Na evaluatie onderzoeken we of we deze systematiek rijksbreed gaan gebruiken.

### 3.3.2 Privacy

Sinds 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Dat betekent dat in de hele Europese Unie (EU) dezelfde privacywetgeving geldt. De Rijksoverheid heeft bij de invoering van de AVG een voorbeeldfunctie gehad. Op het gebied van privacy werkt BZK hiervoor nauw samengewerkt met JenV. Dit heeft zich met name geuit bij het ontwikkelen van rijksbrede privacystandaarden, zoals het Rijksmodel PIA, en het ontwikkelen van handreikingen.

BZK stimuleert de rijksbrede samenwerking door het organiseren van rijksbrede privacy-overleggen en kennissessies. Tevens heeft BZK in 2018 een Privacy Adviseur Rijk (PAR) aangesteld die als primaire taak heeft om, samen met de departementen, privacy-adviezen op te stellen voor rijksbrede trajecten. Uitgaande van de sterke stijging van het aantal benodigde rijksbrede privacy-adviezen (zie onderstaand figuur) blijkt dat deze nieuwe rol in een behoefte voorziet.

**Figuur 35 Aantal rijksbrede projecten met privacy-impact per jaar**



Bron: CIO Rijk.

### 3.4 Rijksbrede voorzieningen

Rijksbrede voorzieningen dragen doelgericht bij aan een efficiëntere en prettigere werkomgeving. Het duurt nog steeds relatief lang om een nieuwe ICT-voorziening te ontwikkelen. Mede daardoor worden steeds vaker, bij het ontwikkelen van rijksbrede voorzieningen, pilots gehouden onder een beperkt aantal gebruikersorganisaties en dienstverleners. Zo kan er tijdig en flexibel worden bijgestuurd. Ook wordt een nieuwe ICT-maatregel dan aanzienlijk sneller overgenomen.

In 2019 zijn twee technologische innovaties vertaald in concrete proefprojecten. Voor het ontvangen van een bezoekerspas, voor toegang tot een rijkskantoor, is een pilot met zelfbediening aanmeldzuilen op één locatie gestart. De proef leidde tot goede verbeteringen in zowel product als proces. Komend jaar komen de zuilen ook op andere locaties.

Daarnaast loopt er een pilot om het scanproces van identiteitsbewijzen voor nieuwe medewerkers te verbeteren. Deze pilot moet aantonen of de voorziening leidt tot meer gebruiksgemak, minder beheerlast en uiteindelijk lagere kosten.

Rijksbrede voorzieningen met grote groepen gebruikers vereisen veiligheid en betrouwbaarheid. Het verder verbeteren van processen en producten binnen de keten is dan ook een continu punt van aandacht. In 2019-2020 worden de centrale systemen en applicaties gemigreerd naar het overheidsdatacenter van SSC-ICT. Voor de Rijkspas is een proces in gang gezet om de chiptechnologie te vervangen. De Rijkspas wordt daarmee nog veiliger en voor meer toepassingen te gebruiken. Deze invoering vindt gefaseerd plaats in 2020-2021, in nauwe samenwerking met de ketenpartners.

Het succes van rijksbrede voorzieningen hangt voor een groot deel af van wat de gebruiker ermee doet. Dit vereist goede procesafspraken die zijn vastgelegd in normenkaders. Hiervoor zijn strikte controles ingebouwd via auditprogramma's en (monitoring)processen.

### 3.5 Kennis en Kunde

#### 3.5.1 Versterken positie Rijksdienst als ICT-werkgever (HR ICT)

Voor een goed functionerende, digitale overheid is het uiterst belangrijk dat er voldoende ICT-capaciteit in huis is. De overheid kampt, net als de markt, met een tekort aan ICT-personeel<sup>9</sup>. Daarom was de versterking van de positie van de Rijksdienst als ICT-werkgever in 2019, net als in 2018, één van de prioriteiten. Daarvoor is in 2018 het rijksbrede programma Versterking HR ICT Rijksdienst 2018-2021 gestart; in aanvulling op bestaande initiatieven vanuit rijksorganisaties zelf. Het programma wordt voor een groot deel interdepartementaal gefinancierd. De projecten die in 2018 zijn gestart, zijn in 2019 voortgezet en waar nodig uitgebreid.

##### Rijks I-traineeship

- In 2019 is het Rijks I-traineeship naast de al bestaande ICT- en data science-sporen, uitgebreid met een cyber security-spoor. De vierde lichting van het Rijks I-traineeship is in 2019 met 75 nieuwe trainees gestart, verdeeld in drie tracks: 18 Cyber, 23 ICT en 34 datatrainees. De tweede lichting heeft dit jaar het Rijks I-traineeship afgerond. 95 procent daarvan vond een vervolgbaan binnen de overheid.

##### Om- en bijscholingsproject I-Flow

- In september startte de eerste omscholingsklas op het terrein van cyber security. Via dit project worden zowel zittende ambtenaren als zij-instromers bij- en omgeschoold naar schaarse ICT-expertises.

##### Kwaliteitsraamwerk

- Het Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening (KWIV) is in 2019 definitief vastgesteld en bestaat uit 61 IV-profielen. Dit is een belangrijke stap om de bij het Rijk werkende ICT'ers beter in kaart te brengen. Zo kan er beter gestuurd worden op een te verwacht tekort aan ICT-medewerkers en welke ICT-deelgebieden dit betreft.

##### Werving

- Er komt een intensief samenwerkingsverband (I-Partnerschap) tussen het Rijk en het hoger onderwijs op het gebied van (maatschappelijke) digitaliseringsvraagstukken. Doel daarvan is het vergroten van de instroom van jong talent en het versterken van de ICT-kennis binnen de Rijksoverheid.
- Om de Rijksoverheid beter als aantrekkelijke ICT-werkgever te positioneren, was er in 2019 een continue werving van ICT'ers. Voorheen waren dat twee massamediale arbeidsmarktcampagnes per jaar. In de nieuwe wervingsstrategie ligt de focus meer op de schaarse ICT-expertises data science, development en cyber security.
- Het virtueel matching team (VMT) deelt rijksbreed kansrijke ICT-profielen en is in 2019 meer vraaggestuurd gaan werken. Zo is er een beter aansluiting op de vraag van rijksorganisaties. In 2019 zijn op deze manier ruim 280 profielen gedeeld.

<sup>9</sup> Kamerstuk 31 490, nr. 235

- I-Stagebureau brengt stageopdrachten en stagiairs bij elkaar. In 2019 hebben zo'n vijftig stagiairs via I-Stagebureau kennisgemaakt met de Rijksoverheid.

#### RADIO

- De Rijksacademie voor Digitalisering en Informatisering (RADIO) heeft tot doel de kennis en kunde van ambtenaren over de digitalisering van hun werk te vergroten. In 2019 is het klassikale aanbod dat een jaar eerder is gestart doorontwikkeld naar nieuwe thema's, zoals privacy. Ook is nieuw online kennisaanbod ontwikkeld in de vorm van e-learnings en webinars. Zo'n 3.250 ambtenaren namen in 2019 deel aan het klassikale en het online-aanbod van RADIO.

#### Innovatie met IV

*«Veel mensen denken dat IV technisch is. Dat is maar ten dele waar. Je moet vooral laten zien wat je er allemaal mee kunt. Ook binnen de bedrijfsvoering. Robotics en datagedreven bedrijfsvoering helpen om betere resultaten te halen, routinematige handelingen te verminderen en daarmee capaciteit vrij te spelen voor betere dienstverlening. Innovatie kan ons helpen om meer adaptief en opgavegericht te werken. Dat zie ik als onze rol: mensen enthousiast maken voor IV en voor de mogelijkheden die dat biedt!»*

*Hillie Beentjes, Hoofddirecteur Financiën Management en Control, ministerie van IenW*

### 3.6 Governance op IV

#### 3.6.1 Coördinerende rol minister van BZK

In oktober 2018 is met de herziening van het Coördinatiebesluit een grote stap gemaakt om de sturing op informatievoorziening (IV) binnen de Rijksdienst te verbeteren. In 2019 is voor de inspraakbevoegdheid van de minister van BZK bij aanstelling of ontslag van departementale CIO's<sup>10</sup> de procesafpraak gemaakt dat de CIO Rijk voortaan standaard zitting heeft in sollicitatiecommissies. Dit is in 2019 toegepast bij aanstelling van de CIO's van de ministeries van BZK en Defensie.

De verbeterde mogelijkheden tot rijksbrede kaderstelling zijn in 2019 onder meer toegepast bij de coördinatie van informatiebeveiligingsrisico's. Dit ging om situaties zoals het rijksbreed uitfaseren van risicovolle software en/of het doorvoeren van beveiligingsmaatregelen. Deze verbeterde mogelijkheden zijn onder meer het aanwijzen van werkzaamheden ter bevordering van de eenheid, de kwaliteit of de efficiëntie van informatiesystemen<sup>11</sup>.

#### 3.6.2 Onvolkomenheden (Rijksdienst) en de relatie met de Algemene Rekenkamer

Het kabinet heeft in 2019 besloten dat de minister van BZK de aanpak van door de Algemene Rekenkamer geconstateerde onvolkomenheden op ICT en informatiebeveiliging binnen de Rijksdienst centraal coördineert. Voor

<sup>10</sup> Coördinatiebesluit artikel 3a.

<sup>11</sup> Coördinatiebesluit artikel 2.

de betreffende acht ministeries is een overzicht gemaakt van de eigen maatregelen. BZK heeft in juli en oktober 2019 over de voortgang op deze maatregelen aan de Tweede Kamer gerapporteerd.

In veel gevallen zijn interne procedures op het terrein van informatiebeveiliging bijgesteld en ingevoerd. Dit gaat om zaken als risicomangement, incident-management, autorisatiebeheer en de kwaliteit van de informatiesystemen. Vanuit BZK is kennis, expertise en capaciteit van I-interim Rijk beschikbaar gesteld om de onvolkomenheden effectief aan te pakken.

Onderstaand overzicht laat de status van de geconstateerde ICT-gerelateerde onvolkomenheden zien:

Tabel 30 Status onvolkomenheden 2019 per ministerie		
Organisatie	Onvolkomenheid	Status
AZ	Informatiebeveiliging	Opgelost
BZ	Informatiebeveiliging	Ernstige onvolkomenheid
BZK	Informatiebeveiliging RCN	Onvolkomenheid
BZK	Informatiebeveiliging BZK kerndepartement	Onvolkomenheid
BZK	SSC-ICT Gebruikersbeheer	Onvolkomenheid
BZK	SSC-ICT Beveiliging van IT-componenten	Onvolkomenheid
BZK	IT-beheer P-direkt systemen	Onvolkomenheid
BZK	Rijksbreed IT-beheer	Onvolkomenheid
Defensie	Informatiebeveiliging	Opgelost
Defensie	IT-beheer	Onvolkomenheid
Financiën	Informatiebeveiliging kerndepartement	Opgelost
Financiën	Legacy problematiek IT Belastingdienst	Opgelost
Financiën	Bedrijfscontinuïteitsbeheer Belastingdienst	Opgelost
IenW	Informatiebeveiliging	Onvolkomenheid
IenW	Regie beheerder SAP	Opgelost
IenW	ICT life-cycle management <sup>(1)</sup>	Onvolkomenheid
JenV	Informatiebeveiliging	Opgelost
OCW	Informatiebeveiliging DUO (autorisatiebeheer)	Onvolkomenheid
OCW	Informatiebeveiliging kerndepartement	Onvolkomenheid
VWS	ICT life-cycle management <sup>(1)</sup>	Onvolkomenheid
Staten-Generaal	Beveiliging en beheer financiële systemen	Aandachtspunt
Nationale Ombudsman <sup>(1)</sup>	Informatiebeveiliging	Onvolkomenheid
Raad van State <sup>(1)</sup>	Informatiebeveiliging	Onvolkomenheid

<sup>(1)</sup> Nieuw onderzoek 2019 (t.o.v. over 2018 gemelde resultaten)

Bron: Inventarisatie.

### 3.6.3 Sturing op Informatievoorziening

Eind 2019 zijn de ambities om de sturing op IV binnen de Rijksdienst te versterken met de Tweede Kamer gedeeld. Dit betreft de voorbereiding om met een Besluit CIO-stelsel Rijksdienst de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het CIO-stelsel in goede samenhang te formaliseren. Er worden nieuwe rijksbrede kwaliteitskaders ontwikkeld om de beheersing en verantwoording van de informatievoorziening te verbeteren. De doorontwikkeling van het Rijks ICT-dashboard is gestart met een meer inzichtelijke en transparante indeling. Ook is de signaleringsfunctie verbeterd.

In 2019 is het programma Versterking IV-Sturing Rijksdienst opgericht. Dit programma moet de sturing op IV binnen de Rijksdienst structureel verbeteren, zoals beschreven in de Strategische I-agenda 2019-2021.

Daarmee realiseren we:

- Een verdere invulling van de coördinerende rol van de minister van BZK als stelselverantwoordelijke, op grond van diens bevoegdheden in het Coördinatiebesluit.
- Een versterking van de sturing op IV binnen departementen, vanuit de I-kolom én het primair proces, over de hele levenscyclus van ICT-voorzieningen.
- Een bredere, actuelere en meer samenhangende verantwoording over IV-aspecten, via het Rijks ICT-dashboard en de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk aan de Tweede Kamer en de burger.

#### **3.6.4 Kwaliteitskader meerjarige departementale IV-plannen**

Er wordt in nauwe samenwerking met de departementale CIO's een kwaliteitskader ontwikkeld voor meerjarige departementale IV-plannen. Hierdoor kan er beter gestuurd worden op de samenhang tussen beleid en ICT en deze beter inzichtelijk gemaakt worden. In 2019 is een opzet van het kwaliteitskader gemaakt. De opzet, begrippen en elementen van het concept zijn met verschillende departementen en het Bureau ICT-toetsing (BIT) besproken als voorbereiding van nadere uitwerking in een interdepartementale werkgroep. Het definitieve kader wordt in 2020 opgeleverd.

#### **3.6.5 BIT wordt adviescollege**

Bureau ICT-toetsing krijgt vanwege haar onafhankelijke positie een permanente status als adviescollege. Als het huidige instellingsbesluit in december 2020 afloopt, gaat BIT verder als adviescollege met wettelijke grondslag en krijgt het meer taken. Door de positionering van het BIT als adviescollege kan de Tweede Kamer ook rechtstreeks verzoeken om toetsing of advies door het BIT. De taken van het BIT worden ook uitgebreid. Het BIT zal een grotere bijdrage gaan leveren aan het lerend vermogen van de Rijksoverheid bij ICT-projecten door de adviezen te vertalen naar bruikbare tips die overheidsorganisaties kunnen toepassen.

## 4 ORGANISATIE RIJKSDIENST EN OVERIGE BEDRIJFSVOERING

### 4.1 Rijksbrede bedrijfsvoering

Binnen het rijksbrede bedrijfsvoeringsdomein werkt het Directoraat-generaal Overheidsorganisatie (DGOO) collectief samen met departementen en rijksbreedwerkende uitvoeringsorganisaties aan een doelmatige en doeltreffende Rijksoverheid die maatschappelijke opgaven kan realiseren.

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, Huisvesting en Inkoop. Het streven is dat verschillende groepen medewerkers op diverse locaties op gelijksoortige wijze worden bediend vanuit de gedachte van 'service in nabijheid (van de gebruiker)'.

DGOO van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties werkt aan een moderne overheid. Een overheid die flexibel georganiseerd is, die werkt aan de ontwikkeling van één overheid die goed werkgeverschap toont en technologie effectief inzet. Daarbij staat de informatiesamenleving centraal en is de rol van de overheid een afgeleide van de behoeften van de samenleving. Er zijn in 2019 verdere stappen gezet om de kwaliteit van dienstverlening te vergroten, tarieven transparanter en voorspelbaarder te maken en dienstverlening en tarieven van verschillende rijksbrede dienstverleners op elkaar af te stemmen. Het overzicht van rijksbrede dienstverleners staat op de website: [www.rijksbredeDienstverleners.nl](http://www.rijksbredeDienstverleners.nl).

#### Resultaten rijksbrede bedrijfsvoering

In 2019 zijn onder meer de volgende resultaten behaald op het gebied van Personeel & Organisatie, Informatievoorziening & ICT, Facilitair, Huisvesting en Inkoop:

- In het facilitair domein is een rijksbrede producten- en dienstencatalogus vastgesteld met gelijksoortige producten en tarieven. In twee rijksgebouwen in Den Haag is gestart met een pilot voor dienstverlening in nabijheid. Dienstverlening in nabijheid betekent dat er een integraal aanbod dicht bij te klant is georganiseerd om beter op behoeften te kunnen inspelen. Door nabijheid worden doorlooptijden verkort. Daarnaast wordt gewerkt aan een betere verbinding tussen beleid en uitvoering, bijvoorbeeld door praktijkervaringen te gebruiken voor strategieontwikkeling en kaderstelling.
- In 2019 is een Beleidsdoorlichting Kwaliteit Rijksdienst uitgevoerd. Op basis hiervan worden de komende tijd onder andere meer sturingsinformatie, versterking van de samenwerking en een vorm van portfolio-management ingevoerd voor de beleidskaders voor rijksbrede bedrijfsvoering.<sup>12</sup>
- In 2019 is op basis van een strategische agenda interdepartementaal samengewerkt aan verbetering van de kwaliteit van dienstverlening. De strategische agenda omvat de thema's Robotisering, Digitalisering, Wendbaarheid van de overheid, Kwalitatieve dienstverlening per pand, Aansturing SSO's en generieke versus specifieke dienstverlening.

<sup>12</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-binnenlandse-zaken-en-koninkrijksrelaties/documenten/kamerstukken/2019/12/20/kamerbrief-met-kabinetsreactie-op-de-beleidsdoorlichting-kwaliteit-rijksdienst>



- In 2019 vond de inventarisatie voor huisvesting plaats, zijn diverse scenario's bekeken en huisvestingslocaties in beeld gebracht. Het beleid rond huisvesting en de daarvoor gehouden inventarisatie is uitgewerkt in de Masterplannen Huisvesting.<sup>13</sup>
- In het kader van Sturing op I (Kamerstuk 26643-573, oktober 2018) vond onderzoek plaats naar de governance informatievoorzieningen en was er een evaluatie van het Bureau ICT-toetsing.<sup>14</sup>
- In 2019 zijn alle maatregelen getroffen om de Wet normalisatie rechtspositie Rijksambtenaren (Wnra) met ingang van 1 januari 2020 te realiseren. Informatievoorziening, een website en informatieloket zijn ingeregeld om vragen en informatie te verstrekken. Meer informatie staat op de website: [www.wnra.nl](http://www.wnra.nl)
- Op verzoek van de Tweede Kamer is eind oktober 2019 een brief gestuurd over het meten en doorlichten van de Shared Service organisaties binnen het Rijk<sup>15</sup>. De doorlichting van FMH loopt momenteel nog. De doorlichting van SSC-ICT is recent afgerond en is op 2 maart 2020 gepubliceerd.<sup>16</sup>
- In 2019 zijn voorstellen gedaan om het rijksinkoopbeleid te verduurzamen.<sup>17</sup>
- In 2007 heeft er een overheadmeting plaatsgevonden (Kamerstukken 30801, nr. 8). De overhead van de kerndepartementen gaf toen reden tot zorg. Er zijn aanwijzingen dat de overhead sindsdien verder is gegroeid. Momenteel wordt onderzoek gedaan naar de exacte omvang, oorzaken en de mogelijkheden die op korte termijn te reduceren zijn.

**Figuur 36 Rijksbrede dienstverleners**



<sup>13</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/07/02/kamerbrief-nieuwe-masterplannen-rijkskantoorhuisvesting-en-overzicht-spreiding-rijkswerkgelegenheid-2019-2023>

<sup>14</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-binnenlandse-zaken-en-koninkrijksrelaties/documenten/kamerstukken/2019/12/20/kamerbrief-met-beleidsreactie-onderzoeken-iv-governance-rijk-en-besluit-toekomst-bureau-ict-toetsing-bit>

<sup>15</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/10/28/kamerbrief-doorlichting-shared-service-organisaties>

<sup>16</sup> [https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven\\_regering/detail?id=2020Z04022&did=2020D08394](https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2020Z04022&did=2020D08394)

<sup>17</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/10/28/kamerbrief-over-inkoopstrategie-rijksoverheid>

## 4.2 Huisvesting en faciliteiten

### 4.2.1 Masterplannen rijkskantoorhuisvesting

#### Nieuwe masterplannen vastgesteld

De minister van BZK heeft 19 november 2019 dertien nieuwe masterplannen voor de rijkskantoorhuisvesting, voor elke provincie en Den Haag, vastgesteld. In deze nieuwe plannen is er nadrukkelijk aandacht voor de kwaliteit van de rijkshuisvesting. Ze hebben een looptijd tot en met 2023.

Het masterplan is een strategisch sturingsinstrument. De plannen hebben als doel de samenstelling en kwaliteit van de kantorenvorraad van het Rijk te verbeteren en te sturen op vastgoedontwikkelingen op de langere termijn. Vastgelegd is wie de komende jaren de beschikbare rijkskantoren gaan gebruiken en welke verhuizingen eraan komen.

#### Samenstelling en kwaliteit kantoren

Directe aanleiding om in 2011 met de masterplannen te starten, was de taakstelling die het kabinet-Rutte I de Rijksdienst oplegde. Daarbij stonden efficiency en besparing op huisvestingskosten centraal. Met de komst van het kabinet-Rutte III is de focus meer komen te liggen op verdere kwaliteitsverbetering van de kantoren. In rijksbrede kaders is vastgelegd dat een rijkskantoor flexibel moet zijn en dat ambtenaren er op een veilige, comfortabele en praktische manier moeten kunnen werken. Rijkskantoren moeten goed toegankelijk zijn voor mensen met een beperking. Ook is een centrale ligging belangrijk. Dit met het oog op de bereikbaarheid en het stimuleren van reizen met het openbaar vervoer.

De masterplannen dienen in de eerste plaats om de Rijksdienst van goede kantoorhuisvesting te voorzien en om huisvestingsproblemen op te lossen. Daarnaast wordt in de masterplannen aangesloten bij andere door het kabinet gewenste ontwikkelingen. Om de toekomstbestendigheid van de vastgoedportefeuille verder te garanderen, zijn in de nieuwe masterplannen rijksbrede thema's naar concrete projecten vertaald. Dat zijn thema's als verduurzaming van de gebouwde omgeving en maatschappelijk gewenste gebiedsontwikkeling. Volgens het Klimaatakkoord moet al het (rijks)vastgoed uiterlijk 2050 beschikken over een klimaatneutrale energievoorziening. In alle masterplannen staan concrete voorbeelden voor aansluiting bij de mogelijkheden die het Regionaal Ontwikkelprogramma biedt. Rijksvastgoed wordt dan ingezet om andere (rijks)doelen in, en vooral ook samen met, de omgeving te realiseren. Een aansprekend voorbeeld is de gebiedsgerichte verduurzaming van zowel rijksvastgoed als panden van andere partijen in het centrum van Den Haag. Ook zijn er in de masterplannen voorbeelden van functiemenging (een mix van kantoren, woningen en winkels) en is er aandacht voor hoe rijksvastgoed bijdraagt aan de kwaliteit van de openbare ruimte.

#### Uitvoering masterplannen in 2019

De voortgang en resultaten van de masterplannen worden jaarlijks gemeten aan de hand van vier kritieke prestatie-indicatoren. Deze vier zijn: het effect op het totale aantal vierkante meters kantoorruimte, de efficiency van het ruimtegebruik, de leegstand en de huisvestingskosten. Doorrekening van de nieuwe masterplannen laat zien dat de plannen nog altijd een goede oplossing voor de kantoorhuisvesting van het Rijk bieden.

- Het ruimtegebruik is efficiënter geworden. In 2019 is het totaal aantal vierkante meters bruto vloeroppervlakte (bvo) kantoorruimte dat het Rijk gebruikt, gedaald tot 2.697.192 m<sup>2</sup> bvo. In 2018 was dat nog 2.744.465 m<sup>2</sup> bvo. Het ruimtegebruik, gemeten in vierkante meters bvo, per kantoorwerkplek is stabiel. In 2018 en 2019 was dit 24,4 m<sup>2</sup> bvo. Dit laatste cijfer is overigens een rekenkundig gemiddelde; in de praktijk kunnen lokale afwijkingen optreden.
- In de afgelopen jaren is de leegstand in rijkskantoren fors gedaald door afstoot van inefficiënte eigendomspanden en huurpanden. Na jaren van daling zien we in 2019 echter dat de leegstand landelijk iets is toegenomen en eind 2019 84.770 m<sup>2</sup> bvo bedroeg. In 2018 was dat nog 82.684 m<sup>2</sup> bvo. Deze kleine toename doet zich voornamelijk voor buiten de Randstad en buiten de grote steden. In de Randstad en in de grote steden zien we juist dat de leegstand spectaculair is teruggedrongen. Een groot verschil met 2011, toen er nog sprake was van forse leegstand en daarmee onnodige huisvestingskosten voor het Rijk. Tegelijkertijd doen zich nu andere problemen voor. In sommige steden is er sprake van het ontbreken van frictie- en wisselruimte. Frictieleegstand is nodig om bijvoorbeeld snel tijdelijke groei van fte's op te vangen. Wisselruimte is nodig voor het renoveren en verduurzamen van de kernvoorraad rijkskantoren. Het ontbreken van frictie- en wisselruimte levert problemen op voor flexibele huisvesting. Het Rijksvastgoedbedrijf staat daarmee voor extra uitdagingen, vooral in steden waar sprake is van urgente huisvestingssituaties bij het Rijk en waar er behoefte is aan structurele uitbreiding van de rijkskantoorruimte.
- In de nieuwe masterplannen is sprake van een aanzienlijke groei van het aantal te huisvesten fte's als gevolg van intensiveringen uit het regeerakkoord, maatschappelijke ontwikkelingen en beleidsprioriteiten. Een van de effecten hiervan is een stijging van de huisvestingskosten. In de vorige masterplannen werd uitgegaan van een besparing op directe huisvestingskosten in 2020 van € 136 miljoen, onder meer door brede toepassing van scherpe huisvestingsnormen in daarvoor aangepaste panden en door afstoot van inefficiënte, vaak kleine, panden (zie Kamerstuk [31 490, nr. 195](#)). Op basis van de nieuwe masterplannen zijn prognoses gemaakt van de kosten in 2020 en verdere jaren. Naar verwachting wordt de besparing van € 136 miljoen in 2020 gehaald. Voor de jaren na 2020 wordt echter rekening gehouden met stijgende huisvestingskosten. Oorzaken zijn onder meer de grotere huisvestingsbehoefte van ministeries en kwaliteitsimpulsen die tot extra investeringen leiden. Een voorbeeld hiervan is om in 2050 een energieneutrale vastgoedportefeuille te bereiken. Daarnaast spelen ontwikkelingen in de vastgoedmarkt en de arbeidsmarkt voor de bouw, die van invloed zijn op de vierkante meter-prijs.

### **Bestuurlijke ronde in het land**

Medio 2019 hield het ministerie van BZK een bestuurlijke ronde in het land om in alle provincies de hoofdlijnen van het nieuwe masterplan toe te lichten. Het betrof in het bijzonder de te verwachten ontwikkeling in de rijkswerkgelegenheid en wijzigingen in de rijksvastgoedportefeuille in de komende jaren.

De hoofdlijnen van de nieuwe masterplannen zijn via de Kamerbrief van 2 juli 2019 (Kamerstuk [31 490, nr. 255](#)) aan de Tweede Kamer voorgelegd, en aansluitend in een Algemeen Overleg met de minister van BZK besproken. Daarbij hebben Kamerleden om inzage gevraagd van de commercieel vertrouwelijke masterplannen op het Binnenhof. Deze inzage vond in september 2019 plaats.

## Renovatie Binnenhof

*«In een tijd waar meerdere langdurige projecten om prioritering vragen (o.a. de renovatie van Het Binnenhof), hebben wij als bedrijfsvoering toch de grip niet uit het oog verloren om in gepaste stappen te blijven door ontwikkelen.»*

*Paula Wiegers, Directeur Bedrijfsvoering, ministerie van AZ*

### Resultaat afstoot en verkoop masterplanpanden

Het Rijksvastgoedbedrijf heeft in 2019 zes panden verkocht die door de uitvoering van de masterplannen overbodig waren geworden. In totaal ging het daarbij om 27.228 m<sup>2</sup> bvo. Dit is een daling ten opzicht van 2018 toen er eveneens zes panden werden verkocht, die in totaal 52.024 m<sup>2</sup> bvo besloegen.

Het netto verkoopresultaat in 2019 (dit is de verkoopopbrengst minus de boekwaarde en verkoopkosten) bedroeg ruim € 2 miljoen. De zes panden zijn bij het verkoopbesluit niet afgewaardeerd. Het effectieve verkoopresultaat in 2019 was dus ook € 2 miljoen. De structurele besparing door de verkoop is circa € 0,3 miljoen per jaar. De structurele besparing is de som van alle uitgespaarde afschrijf- en rentekosten, kosten voor beheer, onderhoud en energie, en kosten voor de nodige investeringen die er waren geweest als besloten was om de zes panden wel te blijven gebruiken.

Het kader Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR) is onderdeel van het rijkshuisvestingsbeleid. Uitgangspunt is dat rijksambtenaren op een efficiënte manier hun werk kunnen doen in een prettige werkomgeving. Het kader gaat uit van flexibel gebruik van rijkskantoren en ondersteunt tijd-, plaats- en apparaatonaafhankelijk werken (TPAW). FWR wordt regelmatig geëvalueerd en, als dat nodig is, bijgesteld. In 2019 is de FWR aangevuld met criteria voor ondersteunende ruimten, zoals de entree, het werkarchief, de belruimte, het restaurant en een ruimte voor persoonlijke opslag.

Onderzoek naar het gebruik en de beleving van de werkomgeving toont het belang aan van samenhang in de bedrijfsvoering om TPAW en gedeeld gebruik van de flexibele werkomgeving tot een succes te maken. Dit succes hangt af van verschillende zaken die elkaar beïnvloeden. Denk daarbij aan de begeleidingswijze van organisaties en medewerkers, de juiste ondersteuning van ICT-middelen, passende facilitaire dienstverlening en goede huisvesting.

### 4.2.2 Ontwikkeling gebruik rijkskantoren

Ministeries hebben een eigen huisvestingsbudget en betalen hieruit een gebruiksvergoeding aan het Rijksvastgoedbedrijf. Vergeleken met 2018 is rijksbreed in 2019 een stijging te zien van de totale gebruiksvergoeding met € 32 miljoen. Dit is het gevolg van weliswaar minder, maar duurdere vierkante meters kantoorruimte. Dit laatste komt onder meer door hogere eisen aan rijkskantoren en de marktwerking (met stijgende uitvoeringskosten in de huidige, gespannen vastgoedmarkt). Ook is er sprake van een toename van DBFMO (Design, Build, Finance, Maintain en Operate)-contracten van € 90 miljoen in 2018 naar € 102 miljoen in 2019 (in een DBFMO-contract zit een huisvestingscomponent).

Tabel 31 Totale gebruiksvergoeding per jaar in miljoenen euro's

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
Gebruiksvergoeding	927	958	806	778	810

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

### Leenfaciliteit

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 de lening geldt een leenplafond dat samenhangt met het effect van de lening op het saldo van de Economische Monetaire Unie (EMU). Voor 2019 bedroeg het leenplafond voor de rijkshuisvesting volgens de ontwerpbegroting € 706 miljoen (voor 2018 bedroeg het leenplafond € 703 miljoen). Het beroep op de leenfaciliteit in 2019 bleef met een realisatie van € 562 miljoen onder dit plafond (in 2018 was de realisatie € 626 miljoen).

Tabel 32 Beroep op de leenfaciliteit per jaar in miljoenen euro's

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
Beroep op de leenfaciliteit	196	313	283	626	562

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Het lagere beroep op de leenfaciliteit komt vooral door vertragingen in de uitvoering van een aantal grote geplande investeringen, waardoor betalingen naar 2020 doorschuiven. Zo is de start van enkele huisvestingsprojecten vertraagd door een langer aanbestedingstraject. De geraamde volumes voor aankopen zijn volledig gerealiseerd.

### Gebundelde uitvoeringskracht

*«In 2019 heeft DG VBR proactief en snel het Europees Medicijn Agentschap geholpen bij het realiseren van zijn nieuwe huisvesting.»*

*Ronald Barendse, plaatsvervangend directeur-generaal VBR, ministerie van BZK*

### 4.2.3 Werkomgeving van de toekomst

In 2019 is de (concept)visie 'Werkomgeving van de toekomst 2030' opgesteld. Zo komt er een werkomgeving waarin ambtenaren rijksbreed prettig en effectief kunnen (samen)werken. Deze visie geeft richting bij de verdere ontwikkeling van pilots, projecten en programma's. Denk aan initiatieven op het gebied van smart kantoren, duurzaamheid, digitalisering, maar zeker ook op organisatorisch- en personeelsgebied.

De steeds sneller veranderende wereld stelt hoge eisen aan de Rijks-overheid en de maatschappelijke opgaven waarvoor zij staat. De bedrijfsvoering staat aan de lat om die opgaven zo goed mogelijk te ondersteunen, onder meer met een passende werkomgeving. De visie komt voort uit trends en ontwikkelingen die onze toekomstige werkomgeving beïnvloeden. Vijf pijlers geven richting aan de werkomgeving van de toekomst:

1. de mens centraal
2. de wendbare organisatie
3. digitalisering
4. duurzaamheid
5. slimme kantoren

#### 4.2.4 Rijksbreed vergaderen

In 2019 zijn stappen gezet om vergaderzalen beter te gebruiken. Meer mogelijkheden om rijksbreed te vergaderen, ontzorgen de gebruiker en zorgen voor een efficiëntere werkwijze en een beter gebruik van de schaarse huisvesting. Zo is een businesscase uitgewerkt met als doel om vanaf 2021 rijksvergadercentra in Den Haag en Utrecht te realiseren. Daar kunnen rijks-medewerkers vergaderzalen reserveren en gebruiken.

Daarnaast zijn er verschillende acties vastgesteld om de vergadermogelijkheden in de huidige huisvesting te verbeteren. Voorbeelden hiervan zijn: ruimten als het Bedrijfsrestaurant meer geschikt maken voor informeel overleg, het verkorten van de omsteltijden van vergaderzalen en een beter beeld krijgen van beschikbare vergaderzalen. Vooral dit laatste punt kreeg in 2019 veel aandacht.

#### **Ervaren drukte in vergaderzalen**

In de praktijk staan vergaderzalen regelmatig leeg, terwijl het beeld is dat alle vergaderzalen vol zitten. Om de ervaren druk op vergaderzalen structureel te verlagen, is een gezamenlijke en integrale aanpak nodig. In 2019 hebben de departementen daarvoor het streefbeeld 'Ruimte voor duurzaam samenwerken' voor rijksbreed vergaderen vastgesteld. Kern hiervan is dat departementen vergaderzalen met elkaar delen en alle rijks-medewerkers deze zalen kunnen reserveren, waardoor deze ruimten beter worden gebruikt. Er is in 2019 een plan gemaakt om dit te realiseren. Het streven is om in 2020 hierover een besluit te nemen.

#### 4.2.5 Toegankelijkheid rijkskantoren

Rijksgebouwen met een publieke functie moeten goed toegankelijk te zijn. Op dit moment voldoen deze gebouwen allemaal aan het wettelijk kader voor toegankelijkheid. In zeven rijkskantoren in Den Haag treffen we maatregelen om de toegankelijkheid nog verder te verbeteren. Daarmee beogen we te voldoen aan het VN-Verdrag voor de rechten van mensen met een handicap. Het doel van dit Verdrag is onder meer om personen met een handicap in staat te stellen op voet van gelijkheid met anderen aan de samenleving deel te nemen. Dat brengt met zich mee dat ook de werkomgeving toegankelijk moet zijn. We leren van de maatregelen die we treffen, waardoor we ook de toegankelijkheid van andere rijkskantoren verder kunnen verbeteren.

Inventarisatie maatregelen:

- Het Rijksvastgoedbedrijf heeft in 2019 in kaart gebracht welke maatregelen we op korte termijn kunnen doorvoeren. Dit moet zoveel mogelijk tijdens regulier onderhoud gebeuren, zodat kosten en invloed op het primair proces in de gebouwen beperkt kunnen blijven. Vaak gaat het om de bereikbaarheid van en toegankelijkheid binnen gebouwen, zichtbaarheid van routes en kleinere aanpassingen. Het gaat bijvoorbeeld om:
  - het realiseren van gehandicaptenparkeerplaatsen;
  - het verlagen van bedieningsknoppen bij deuren;
  - de zichtbaarheid van routes, zoals het aanpassen van de bewegwijzering en het toevoegen van belijningen;
  - kleine aanpassingen aan ontvangstbalies;

- signaleringsbestickering bij deuren, trappen en glazen wanden.
- Het Rijksvastgoedbedrijf heeft ook in kaart gebracht welke maatregelen we op langere termijn kunnen uitvoeren. Dit zijn vaak maatregelen die groter en ingrijpender zijn. Daarom worden tijdens (grote) verbouwingen of renovaties uitgevoerd. Het gaat dan bijvoorbeeld om:
  - het aanpassen van entrees;
  - het aanpassen en toevoegen van integraal toegankelijke sanitairruimten (toilet en douche);
  - het toevoegen van voorzieningen in liften (klapstoelen en spiegels).

#### 4.2.6 Faciliteiten en concerndienstverleners

In 2011 is met het concentreren van de facilitaire dienstverlening gestart. Stapsgewijs vindt de overdracht plaats van departementen aan de vier (rijks)concerndienstverleners (CDV's): die van de Belastingdienst, RWS, DJI en FMHaaglanden. Het verzorgingsgebied van deze vier concerndienstverleners omvat nu ruim 80 procent van de rijkskantoren. De vier concerndienstverleners werken samen aan het harmoniseren van de dienstverlening. Afgelopen jaar hebben zij ook de samenwerking met andere dienstverleners georganiseerd, zoals de ICT dienstverleners, het Rijksvastgoedbedrijf en de rijksleveranciers. De introductie van de rijksbrede BHV-app is een mooi voorbeeld waarbij de vier CDV's samen optrekken. Deze app maakt het mogelijk dat BHV-ers op andere locaties als gast BHV-ers optreden en dat kan helpen de BHV-bezetting op peil te houden. Een ander samenwerkingsvoorbeeld is de realisatie van een logistieke hub voor Den Haag. Dat is een distributiecentrum aan de rand van de stad waar de productstromen worden gebundeld en 'zero-emission' gedistribueerd over de stad. De HUB werd begin 2020 feestelijk geopend.

##### **Rijksschoonmaakorganisatie**

De Rijksschoonmaakorganisatie (RSO) is ontstaan vanuit politieke besluitvorming over goed werkgeverschap voor mensen in lage loonchalen en is onderdeel van het ministerie van SZW. In opdracht van de concerndienstverleners en andere rijksdiensten levert de RSO vanaf 2016 schoonmaakdienstverlening in rijksgebouwen door het hele land.

Inmiddels heeft de RSO ruim 1.400 schoonmaakmedewerkers in dienst en levert zij dienstverlening op 528 panden voor negentien opdrachtgevers. Alle CDV's zijn hierbij betrokken. In 2019 is opnieuw een aantal nieuwe partijen aangesloten, waarvan de grootste het Openbaar Ministerie (OM) was. Er is een dienstverleningsmodel en een producten- en dienstencatalogus (PDC) ontwikkeld en door de stuurgroep vastgesteld. In dit dienstverleningsmodel staan de grondslagen en de uitwerking daarvan beschreven, zoals een goed werkgeverschap en vakman aan het stuur. Aankomend jaar is het laatste jaar van de transitiefase.

##### **Rijks Beveiligings Organisatie**

In 2019 is de Rijks Beveiligings organisatie (RBO) verder gegroeid. De RBO beveiligt met zo'n 1.250 beveiligingsprofessionals, voor ruim 35 rijksdiensten meer dan 450 (rijks)locaties. In 2019 zijn het Openbaar Ministerie, Domeinen Roerende Zaken, de Dienst Uitvoering Onderwijs en onderdelen van de Raad voor de rechtspraak en Rijkswaterstaat aangesloten. Daarnaast beveiligt de RBO zo'n 150 rijksevenementen van (inter)nationaal belang. In 2019 was de RBO verantwoordelijk voor de beveiliging van de Global Entrepreneurship Summit (GES). De RBO werkt nauw samen met andere rijkspartners in het veiligheidsdomein. Het afgelopen jaar is een

aanbestedingstraject afgerond dat resulteerde in contracten voor samenwerking met de particuliere beveiligingsorganisaties tot 2024. De jaarlijkse omzet van de RBO bedraagt € 82 miljoen.

#### **Interdepartementale Post- en Koeriersdienst**

De Interdepartementale Post- en Koeriersdienst (IPDK) verzorgt transport- en koeriersdiensten voor departementen en agentschappen, waarbij vertrouwelijkheid of rubricering vaak een bijzonder karakter geven aan de dienstverlening. Een wettelijke taak voor de IPDK is de bezorging van gerechtelijke brieven in opdracht van het Openbaar Ministerie. Dit betreft ongeveer 50 procent van de dienstverlening. De IPDK werkt met een vast team van zo'n 155 medewerkers. Als dat nodig is, werkt de IPDK in de uitvoering samen met onderaannemers via aanbestedingscontracten. Jaarlijks bezoekt de IPDK ongeveer één miljoen adressen. De omzet bedraagt € 17 miljoen.

#### **Samenwerking RBO en IPKD**

In 2019 zijn de RBO en de IPKD in nauwe samenwerking met de directie UBR een verkenning gestart voor de doorontwikkeling van beide organisaties. De samenwerking richt zich op activiteiten die het primaire proces, het dienstverleningsaanbod en de communicatie ondersteunen.

### **4.3 Rijksinkoop**

#### **4.3.1 Inkopen met Impact**

De minister van BZK en de staatssecretaris van IenW stuurden 28 oktober 2019 de nieuwe rijksbrede inkoopstrategie naar de Tweede Kamer: [Inkopen met Impact](#). Daarin staat de kabinetsvisie op de wijze waarop een algemeen geldende en specifieke overheidsinkoop, en daarmee de samenwerking met de Rijksleveranciers, aan een oplossing van maatschappelijke vragen en bijbehorende transitie moet bijdragen. Deze nieuwe strategie maakt duurzaamheid tot de nieuwe standaard en helpt mee de rijksbrede doelstellingen op het gebied van duurzaamheid te halen.

De afgelopen jaren heeft het Rijk veel tijd en energie gestoken in rechtmatig en efficiënt inkopen. Deze uitgangspunten blijven belangrijk, maar de nieuwe strategie gaat verder. Inkoop door het Rijk moet bijdragen aan maatschappelijke doelen, zoals het stimuleren van de circulaire economie en arbeidsparticipatie. Bijvoorbeeld door afgeschreven werkkleding tot nieuwe producten te verwerken. Door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten of door zonnepanelen te plaatsen op de daken van gevangenissen.

#### **4.3.2 Herijking categoriemanagement**

In juni 2019 is groen licht gegeven voor een nieuwe indeling van de rijksbrede inkoopcategorieën, die eind 2020 moet zijn ingevoerd. Dit vloeit voort uit eerdere besluitvorming om de governance en sturing van de rijksinkoop te versterken. De nieuwe indeling bevat minder inkoopcategorieën. Ook heeft er op onderdelen een verschuiving van categorieën onder ministeries plaatsgevonden



De belangrijkste voordelen van deze herijking zijn:

- Categorie-inhoud en de (beleids)verantwoordelijkheid van ministeries worden zoveel mogelijk gekoppeld. Zo valt de categorie Vervoer en Verblijf, die bestaat uit onder meer de onderdelen mobiliteitskaart, internationale reizen en hotelaccommodaties, vanwege de raakvlakken met het strategisch personeelsbeleid van de Rijksoverheid onder het ministerie van BZK. Deze rijksbrede inkoopcategorieën zorgen er zo nog beter voor dat eerdergenoemde maatschappelijke doelen worden gehaald.
- Het aantal categorieën is teruggebracht van 33 naar 22. Deze bundeling vermindert de bestuurlijke druk. En omdat bepaalde nieuwe categorieën meer dan één markt bestrijken, maken ze het bovendien mogelijk op nieuwe marktontwikkelingen in te spelen. Voorbeelden van gebundelde categorieën zijn 'Vervoer en verblijf' en 'Vakkennis en persoonlijke ontwikkeling'.

In 2019 is een pilot gestart met het prototype Dashboard Categoriemanagement, Daarmee is het mogelijk resultaten van het categoriemanagement op een heldere en efficiënte manier te volgen. Via Key Performance Indicators (KPI's) meten we of de gestelde doelen via categoriemanagement haalbaar zijn. De evaluatie van deze proef vindt in 2020 plaats.

#### 4.3.3 Verdere professionalisering Rijksinkoopmedewerkers

We stellen meer eisen aan de medewerkers van Rijksinkoop. Rijksinkoopprofessionals moeten op een doelmatige en rechtmatige manier inkopen met een steeds diepgaandere maatschappelijke invloed. Om die reden is de doelstelling om de kwaliteit van de rijksinkopers omhoog te brengen door de juiste mensen uit de markt te halen en eigen inkopers verder op te leiden

- Medio 2019 kregen nieuwe potentiële rijksinkoopprofessionals via de arbeidsmarktcampagne '*Werken voor Nederland*' te zien welk verschil zij met inkopen voor het Rijk kunnen maken. Zo kwam een aantal gekwalificeerde inkopers bij het Rijk werken.
- Het tweejarige *Traineeship Rijksinkoop Professionals* is nog steeds succesvol. In 2019 startte de derde jaargang. Het overgrote deel van de in 2017 geselecteerde trainees koos na hun traineeship voor een verdere carrière in het inkoopdomein bij de Rijksoverheid.
- Een *Kwaliteitsraamwerk Inkoopprofielen* (KWIK) maakt helder welke mogelijkheden een rijksinkoopprofessional heeft om door te groeien of zich in de breedte te ontwikkelen.
- De opleiding '*Introductie inkopen bij het Rijk*' en de proef *Stelsel van Permanente Educatie Inkoop Kolom* (SPEIK) helpen rijksinkoopprofessionals zich ook verder te professionaliseren en hun vaardigheden, vakinhoudelijke kennis en marktkennis te onderhouden.
- Een belangrijk onderdeel van de professionaliteit van inkoop-experts bij het Rijk is het bij aanbestedingen goed kunnen motiveren op basis van welke objectieve gronden is bepaald hoeveel offertes worden gevraagd en aan welke bedrijven, zodat dit op verzoek van een ondernemer aan hem kan worden uitgelegd. Op basis van een rijksbrede set van afspraken (Kamerstuk [32 440 nr. 102,103](#)) hebben alle departementen sinds januari 2017 maatregelen genomen om deze procedurekeuze en leverancierselectie te borgen, onder meer door het verplicht invoeren van het vier-ogen-principe bij de motivering. Op basis van een ronde langs de ministeries en informatie van de ADR is in 2019 vastgesteld dat

deze maatregelen rijksbreed zijn ingevoerd. De opgedane ervaringen duiden op een aanzienlijke uitvoeringslast in verhouding tot de bijdrage aan de kwaliteitsverhoging van inkoop- en aanbestedingsprocessen

#### 4.3.4 Verdere professionalisering door digitalisering

Digitalisering van inkoop biedt kansen voor de Rijksoverheid en marktpartijen. Leveranciers kunnen makkelijker zakendoen met het Rijk en sneller betaald krijgen als bestel- en factuurinformatie volledig digitaal kunnen worden verwerkt. Door de gebruikersvriendelijkheid is het voor medewerkers gemakkelijker met afgesloten contracten te werken. De gegevens die deze transacties opleveren, gebruikt Rijksinkoop voor inkoopstrategieën voor nieuwe contracten en voor het eenvoudiger afleggen van verantwoording. De digitaliseringsslag heeft de volgende resultaten opgeleverd:

- De overheid is wettelijk verplicht e-facturen te accepteren. Het versturen van e-facturen is verplicht voor leveranciers die sinds 1 januari 2017 een contract met de overheid hebben afgesloten. Hierdoor is het aantal e-facturen fors gegroeid: van 750.000 e-facturen in 2017 en 900.000 in 2018 naar bijna 1,2 miljoen in 2019. Een groei van 21 procent in 2018 en van 30 procent in 2019.

Tabel 33 Ontvangen facturen Rijksoverheid per jaar

Jaar	Totaal	Aantal e-facturen	Percentage e-facturen	Vershil aantal e-facturen per jaar
2017	1.613.924	750.475	46,50%	
2018	1.947.674	907.485	46,59%	+ 20,92%
2019	1.998.612	1.176.044	58,84%	+ 29,59%

Bron: Inventarisatie.

- In 2019 is begonnen met de transitie van DigilInkoop naar een gezamenlijke architectuur van inkoopsystemen. DigilInkoop is het bestel- en ordersysteem van het Rijk. Het idee achter deze aanpak is dat kleinschaligere oplossingen beter aansluiten op specifieke behoeften en beter bestuurbaar zijn. Tegelijkertijd worden op rijksniveau afspraken gemaakt om gegevensuitwisseling te vergemakkelijken. Daarnaast komen er gebruikersvriendelijke, centrale koppelvlakken. Deze maken het leveranciers makkelijker om met het gehele Rijk op eenzelfde manier zaken te doen.
- Het oplossen van bestaande knelpunten in het inkoopproces heeft onze voortdurende aandacht. Samen met klanten, leveranciers en andere belanghebbenden identificeren we knelpunten met klantreizen. Vervolgens kijken we hoe we met kleine stapjes en nieuwe technologie deze knelpunten wegekrijgen. Zo zijn er onder meer prototypes met blockchain (een nieuw soort database om transacties op te slaan), chatbots (digitale assistent) en QR-codes ontwikkeld en worden diverse pilots gedaan met robotisering.
- Verdere digitalisering heeft een positief effect op duurzaamheid. Door de digitale informatieverwerking zijn er minder fysieke papierstromen en neemt het aantal logistieke bewegingen af.

#### 4.3.5 Strategisch Leveranciersmanagement

In 2019 zijn de rijksbrede categorieën voor inkoop, aanbesteding en contractmanagement van generieke ICT gebundeld. Voor maatwerk gelden andere contracten. In het besluit is voorzien dat het Rijksinkoopstelsel

hierdoor in 2020 vijf ICT-inkoopcategorieën krijgt: ICT-inhuur, ICT Werkomgeving Rijk, Datacenters, Connectiviteit en Software. Deze strategie zorgt voor kennisbundeling en draagt bij aan een goed werkende en samenhangende generieke ICT-inkoop en aanbesteding bij het Rijk.

Strategisch Leveranciersmanagement Rijk (SLM) stuurt een aantal grote ICT-leveranciers aan waarmee het Rijk zakendoet. Rijksbrede leveranciersmanagers verzorgen namens de Rijksdienst het contact met vijf ICT-leveranciers, te weten Microsoft, Sap, Oracle, IBM en KPN. Deze managers houden zicht op het nakomen van rijksbrede afspraken. Ook zorgen ze voor aanpassingen en verbetering van deze afspraken bijvoorbeeld als gevolg van gewijzigde en nieuwe (internationale) wet- en regelgeving. Ze verstevigen daarmee de positie van het Rijk ten opzichte van deze leveranciers.

In 2019 is een prototype dashboard ontwikkeld om de resultaten van het Strategisch Leveranciersmanagement Rijk te volgen. In 2020 start een proef om een definitief dashboard te kunnen bouwen.

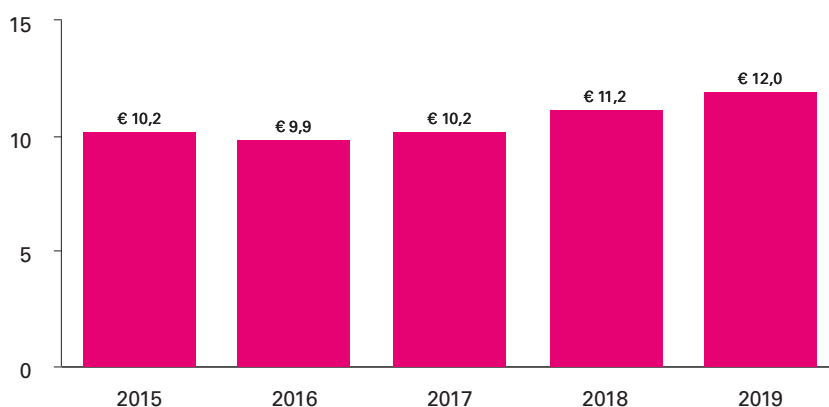
#### 4.3.6 Inkoopvolume/-uitgaven Rijk

Eens per jaar worden alle facturen vanuit de financiële administraties van alle ministeries verzameld en opgeslagen in de zogeheten inkoopuitgaven-database.

De categoriemanagers van het Rijk gebruiken deze rijksbrede inkoopinformatie voor hun werk. Met de gegevens uit de database kan het Rijk beter en slimmer inkopen. Uit gegevens over 2019 blijkt dat de inkoopuitgaven bij marktpartijen in 2019 ongeveer €12 miljard bedroegen, een stijging van 7,2 procent ten opzichte van 2018.

Het volgende figuur geeft de inkoopuitgaven aan marktpartijen over de afgelopen vijf jaar weer.

**Figuur 36 Inkoopuitgaven per jaar in miljarden euro's<sup>1</sup>**



*Bron: Inkoopuitgavendatabase.*

<sup>1</sup> Het verbeteren van de rubricering van de inkoopdata is een continu proces. Gevolg hiervan is dat de inkoopuitgaven over 2018 niet geheel vergelijkbaar zijn met die van 2019.

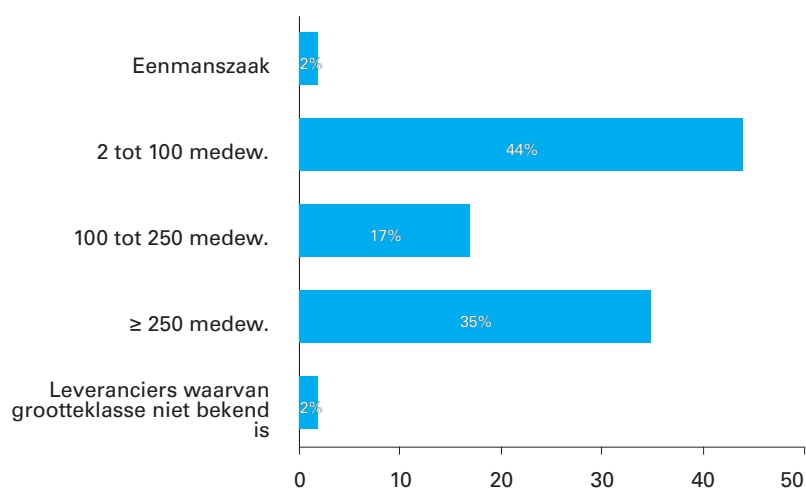
### 4.3.7 Inkoop bij het mkb

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 procent 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 gerapporteerd kunnen worden. Nadat de nummers van de Kamer van Koophandel zijn toegevoegd aan de inkoopuitgavendatabase, ontvangt het CBS het totaalbestand. Het CBS analyseert vervolgens het mkb-aandeel. Door dit zorgvuldige maar tijdrovende proces staan in deze jaarrapportage de mkb-cijfers over 2018. De gegevens over 2019 komen in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2020 te staan.

Van de totale inkoopuitgaven van de Rijksoverheid aan de markt is in 2018 63,4 procent besteed aan het mkb (eenmanszaken 2,1 procent, 2 tot 100 medewerkers 44 procent en 100 tot 250 medewerkers 17,3 procent). Het aandeel van het grootbedrijf (> 250 medewerkers) bedraagt 34,5 procent. Van de overige inkoopuitgaven (2,1 procent) is de organisatiegrootte van de leveranciers niet bekend of bevat het buitenlandse leveranciers.

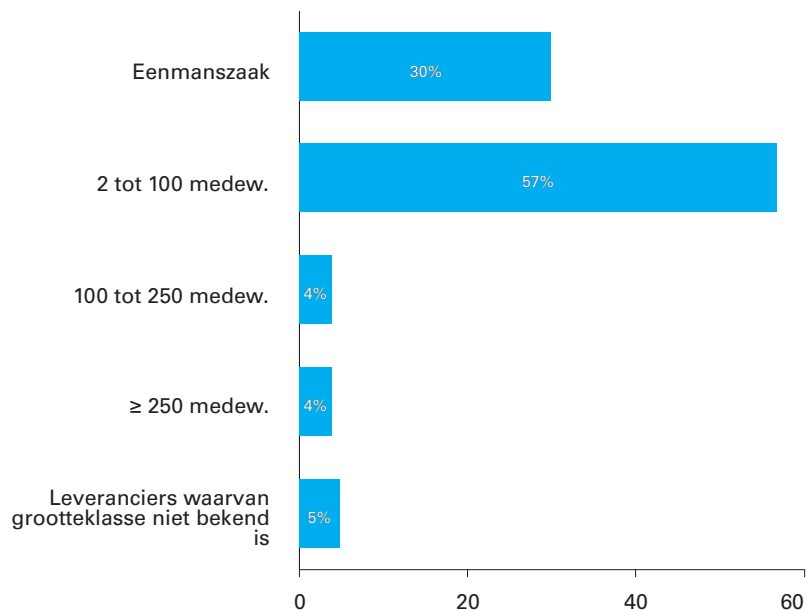
**Figuur 37 Aandeel inkoopuitgaven 2018 naar organisatiegrootte in percentages**



*Bron: Inventarisatie.*

Van het totale aantal leveranciers van het Rijk in 2018 (ongeveer 40.000), is het mkb-aandeel 90,3 procent (eenmanszaken 30,1 procent, 2 tot 100 medewerkers 56,7 procent en 100 tot 250 medewerkers 3,5 procent). Het aandeel grootbedrijven bedraagt 4,5 procent en de overige 5,2 procent betreft buitenlandse leveranciers of bedrijven waarvan de grootteklasse onbekend is.

**Figuur 38 Aandeel leveranciers 2018 naar organisatiegrootte in percentages**



Bron: Inventarisatie.

#### 4.3.8 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 procent naar 95 procent betalingen voor ingekochte goederen en diensten die binnen 30 dagen moeten zijn afgerond. Over het boekjaar 2019 is de (ongewogen) gemiddelde score voor de Rijksoverheid 95,8 waarmee het Rijk ruimschoots aan de norm voldoet. Veel departementen laten ten opzichte van vorig jaar een verbetering zien. Hieronder volgt een overzicht per departement.

**Tabel 34 Betaling binnen termijn van 30 dagen per jaar in percentages**

Jaar	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
AZ	90,0	92,4	93,1	94,0	95,0	97,0	98,0	98,7
BZK	91,0	91,0	94,2	92,2	94,2	89,2	89,6	91,2
BZ	92,6	92,6	94,8	92,9	98,0	97,3	98,0	99,0
Def	92,2	85,9	91,0	92,7	94,1	94,2	87,6	90,5
EZ-EZK	93,4	92,4	90,4	94,1	95,9	97,4	97,6 <sup>(1)</sup>	95,8
LNV	93,4	92,4	90,4	94,1	95,9	97,4		96,0
Fin	95,7	97,1	96,7	96,7	98,5	98,4	97,9	97,0
IenM/IenW	96,0	96,0	97,0	95,0	94,9	96,0	95,8	96,6
OCW	93,9	96,8	96,7	97,7	97,2	97,3	96,6	97,6
SZW	97,4	97,4	97,0	95,3	92,0	95,7	93,9	95,7
VenJ/JenV	84,0	82,0	93,0	94,0	93,7	95,9	96,3	95,9
VWS	90,1	92,3	94,6	92,8	92,8	95,2	94,9	96,0
<b>Gemiddeld (ongewogen)</b>	<b>92,4</b>	<b>92,4</b>	<b>94,4</b>	<b>94,3</b>	<b>95,1</b>	<b>95,8</b>	<b>95,1</b>	<b>95,8</b>

<sup>(1)</sup> Percentage voor de splitsing van EZK en LNV.

Bron: Inventarisatie.

Als toelichting bij de resultaten van BZK en Defensie:

BZK: Niet alle organisatieonderdelen van BZK voldoen aan de norm, toch is BZK-breed een stijging gerealiseerd van ruim 1,5 procentpunt. UBR, RVB, AIVD, Logius, DHC en RvIG hebben de norm niet gehaald. De oorzaak hiervoor is tweeledig. Aan de ene kant is er sprake van technische belemmeringen (migratieproblematiek en het feit dat facturen bij enkele diensten een tijdje niet goed doorkwamen in het systeem) en aan de andere kant procesmatige omstandigheden (zoals personele bezetting, niet tijdig goedkeuren van facturen en het onvoldoende registreren van dispuut). Binnen de diensten zijn en worden maatregelen genomen om het betaalproces te verbeteren.

Defensie: Er zijn verschillende oorzaken voor het niet behalen van de norm van 95 procent tijdig betaald. Zo is sprake van een gecompliceerde keten door de vele koppelvlakken en een groot aantal lopende zaken en verander-/verbetertrajecten die aandacht vragen. De personele onderbezetting doet zich voor in de gehele keten, ook bij het Financieel Administratie- en Beheerkantoor (FABK). Prioritering van dossiers, capaciteitsmanagement inclusief de inzet van inhuurkrachten, geeft enige verlichting. De invoering van E-facturatie leidt tot automatisering van handmatige werkzaamheden bij de factuurinname. Voor de langere termijn wordt bezien of robotisering het betaalproces verder kan helpen stroomlijnen.

#### 4.3.9 Transparantie Inkoopdata Rijksoverheid

Nederland voldoet vrijwel geheel aan de internationale standaard voor het openbaar maken van de inkoopinformatie door de Rijksoverheid: de Open Contracting Data Standard (OCDS).

Het Rijk maakt inkoopdata openbaar voor elke fase van zijn inkoopproces. De inkoopstrategie van het Rijk is per categorie, vastgelegd in een categorieplan. De voorgenomen aanbestedingen die uit deze plannen voortkomen, staan in de rijksaanbestedingskalender. De aanbestedingskalender en het overzicht van de rijkscontracten die uit de aanbestedingen komen, worden elk kwartaal geactualiseerd. Vervolgens plaatsen we ze op een voor burgers en bedrijven toegankelijke website. De uitgaven die met de rijkscontracten zijn gemoeid, zijn sinds 2014 jaarlijks beschikbaar. De inkoopdata van het Rijk staan op [www.data.overheid.nl](http://www.data.overheid.nl) en [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl). Op deze manier voert het Rijk de dialoog met bedrijven en maakt het de rijksinkoop toegankelijk voor burgers.

In 2019 heeft de Rijksoverheid kennis en expertise uitgewisseld over de (internationale) inspanningen bij het openbaar maken van inkoopinformatie door de lidstaten van de Europese Unie. Dit heeft zij gedaan met drie non-profitorganisaties, de *Open State Foundation* (OSF), de *Open Contracting Partnership* (OCP) en het *Humanistisch Instituut voor Ontwikkelingssamenwerking* (HIVOS). De uitwisseling resulteerde in een gezamenlijke aanvraag van het Rijk en de OSF van een EU-subsidie voor onderzoek naar de mogelijkheden van een nationaal platform voor de Open Inkoopdata Rijk. Dit platform bevat alle beschikbare open inkoopdata van het Rijk en de mogelijkheid voor burgers en bedrijven om met het Rijk over deze gegevens in gesprek te gaan. De subsidieaanvraag is op 12 november 2019 bij de EU ingediend. In mei 2020 volgt het besluit.

## 4.4 Organisatie Rijksoverheid

### 4.4.1 Ontwikkeling van de apparaatsuitgaven

In de departementale jaarverslagen worden de apparaatsuitgaven verantwoord. De apparaatsbudgetten omvatten de uitgaven voor eigen personeel, externe inhuur, huisvesting en ICT en onderscheiden zich van budget dat rechtstreeks bedoeld is voor burgers en bedrijven, de zogeheten programmabudgetten. Die laatste zijn bijvoorbeeld subsidies, inkomensoverdrachten, leningen, bekostiging van instellingen en bijdragen aan medeoverheden.

In tabel 29 staat de feitelijke ontwikkeling van de apparaatsuitgaven van de Rijksdienst (exclusief krijgsmacht en rechterlijke macht) voor de periode van 2015 tot en met 2019. De totale apparaatsuitgaven komen in 2019 uit op circa € 13 miljard.

Tabel 35 Ontwikkeling apparaatsuitgaven Rijksdienst per jaar en soort in miljarden euro's en percentages (exclusief krijgsmacht en rechterlijke macht)

Sector Rijk	2015	2016	2017	2018	2019
Kerndepartementen	6,85	7,19	6,86	7,19	7,5
b/l-agentschappen	4,65	4,71	4,85	5,05	5,46
Totaal	11,5	11,9	11,71	12,24	12,96
Als % netto rijksuitgaven	4,6%	4,7%	4,7%	4,5%	4,5%

Bron: Departementale jaarverslagen.

Ten opzichte van 2018 zijn de apparaatsuitgaven in 2019 in absolute zin gestegen met € 725 miljoen. Eén derde van deze stijging kan worden verklaard door de stijging van de loonkosten van eigen personeel. Ruim 40 procent kan in verband worden gebracht met de fte ontwikkeling en een kwart is te herleiden tot de stijging van externe inhuur. Daarnaast speelt de ontwikkeling van het prijspeil een rol en kan nog een verklaring worden gevonden in de toegenomen bijdrage aan SSO's.

De ICT-uitgaven zijn per saldo gedaald ten opzichte van 2018. Dit is te verklaren door een piek in 2018 die verband hield met de investeringen bij de Belastingdienst.

Afgezien van technische mutaties hangen de stijging in uitgaven op het apparaat ook samen met diverse intensiveringen. Zo is er bijvoorbeeld een aanzienlijke omzetsijging bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) (onder andere als gevolg van de stikstofcrisis en aardbevingen in Groningen) en Rijkswaterstaat (RWS) (diverse opdrachten moederdepartement). Ook de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) en de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) hadden te maken met aanpassingen aan nieuwe productieramingen.

### 4.4.2 Topformatie

Als gevolg van de afgesproken departementale herindeling uit het Regeerakkoord 2017 kwam er een iets hoger aantal topfunctionarissen bij, zoals blijkt uit de cijfers over 2018. In totaal gaat het ten opzichte van 2017 om een stijging van 1,8 procent<sup>18</sup>.

Medio oktober 2019 stelde de minister van BZK de topformatie van de ministeries per 31 december 2018 vast, inclusief vijftien PM-posten (waarbij het niveau nog niet definitief was bepaald). Deze topformatie bestaat uit de functieschalen 16 en hoger bij alle ministeries. In totaal betreft dit 943 topfuncties.

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.

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

Tabel 36 Aantal rijksambtenaren in topfuncties per jaar					
Jaar	2014	2015	2016	2017	2018
Aantal Rijksambtenaren	772	766	784	926 <sup>(1)</sup>	943 <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Vanaf 2017 is de opbouw van de cijfers als volgt gewijzigd:

- Toevoegen van het postennet (personeel dat bij ambassades en consulaten werkt) van het ministerie van Buitenlandse Zaken en een aantal andere functies van het ministerie zelf.
- Het in 2017 alsnog melden van eerder niet gemelde functies (onder meer bij BZ en BZK)
- Het van toepassing geworden Kader Topstructuur Rijk 2017, waarbij tijdelijke functies van 24 maanden of langer op de departementale kaart moeten staan.

Bron: P-Direkt

#### 4.4.3 Adviesstelsel (overzicht en samenstelling)

Een goed functionerend adviesstelsel is essentieel voor beleidsontwikkeling. Adviescolleges die onder de Kaderwet adviescolleges vallen, dragen bij aan de beleidsontwikkeling door de Rijksoverheid te adviseren over nieuw beleid of nieuwe wetgeving (zie bijlage 4a voor een overzicht van deze colleges). In 2019 waren er 33 adviescolleges waarvoor de Kaderwet adviescolleges gold. In 2010 waren dat er 30.

Van de adviescolleges die onder de Kaderwet adviescolleges vallen, waren in 2019 7 strategische adviescolleges. Deze strategische adviescolleges adviseren over een breed beleidsdomein. In 2010 waren er 13 van dit soort adviescolleges. De eenmalige adviescolleges adviseren over een opzichzelfstaande zaak, waarna ze worden opgeheven. In 2019 waren er 14 eenmalige adviescolleges.

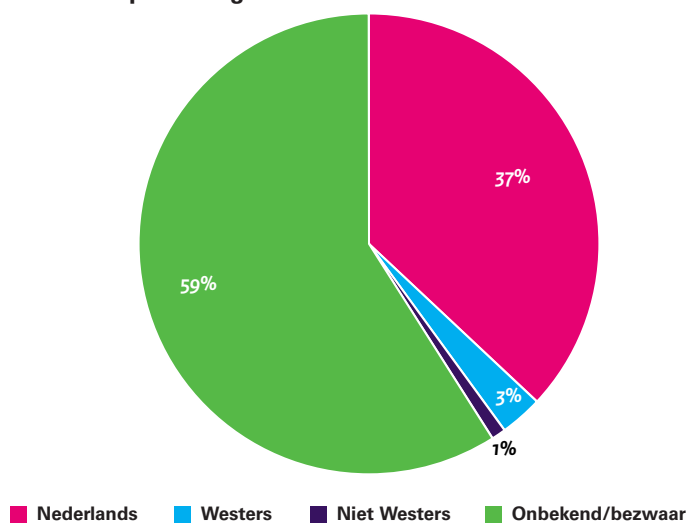
#### Migratie-achtergrond leden

Het Rijk brengt zo volledig mogelijk in kaart hoeveel leden van de adviescolleges die onder het bereik van de Kaderwet adviescolleges vallen een niet-westerse migratie-achtergrond hebben. Voorheen bracht het Rijk een zeer gedetailleerd rapport uit over het aantal leden en hun achtergrond. Sinds 2018 worden deze gegevens niet meer per adviescollege getoond, maar alleen het totaal (zie de gegevens over 2019 in figuur 44). Hierdoor zijn de gegevens niet meer tot personen te herleiden en voldoen ze aan de AVG. Van 41 procent van de uitgevraagde leden is de migratieachtergrond bekend.

<sup>18</sup> \*De definitieve stand van de topformatie 31 december is pas bekend ruim ná de datum van publicatie van de JBR. Reden waarom de cijfers van de topformatie altijd hebben betrekking op het kalenderjaar daarvoor.



**Figuur 39 Aandeel leden adviescolleges 2019 vallend onder de Kaderwet naar afkomst in percentages**

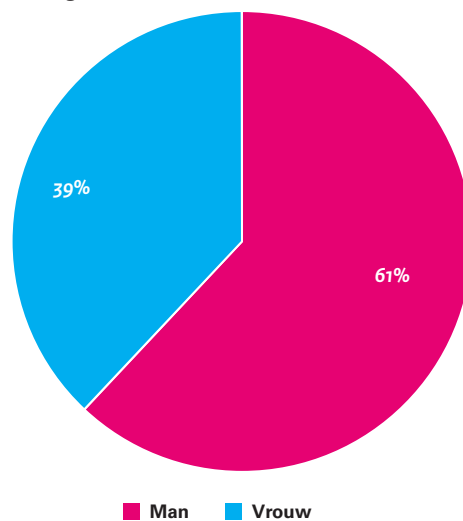


Bron: Inventarisatie.

### Vrouwen

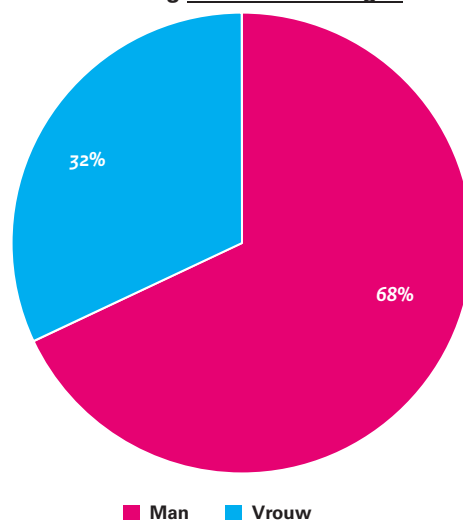
Naar aanleiding van de toezegging van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 8 maart 2018, worden adviescolleges onder de Kaderwet adviescolleges en commissies die voldoen aan onderstaande definitie (zie kader) meegenomen. En wordt in deze rapportage het evenredig aandeel van vrouwen van adviescolleges opgenomen.

**Figuur 40 Man/vrouw verdeling adviescolleges 2019 vallend onder de Kaderwet in percentages**



Bron: Inventarisatie.

**Figuur 41 Man/vrouw verdeling alle adviescolleges 2019 in percentages**



Bron: Inventarisatie.

#### **Lijst met commissies**

Op 20 september 2019 stuurde het Kabinet een brief<sup>19</sup> aan de Eerste Kamer met een actuele lijst van alle onder de Kaderwet vallende colleges en een aantal andere commissies. Die commissies voldoen aan de volgende voorwaarden:

1. ze zijn ingesteld volgens het publiekrecht;
2. ze adviseren aan de regering of Staten-Generaal;
3. ze kunnen permanent, tijdelijk of eenmalig zijn;
4. ze bestaan voor minder dan 50 procent uit ambtenaren.

#### **4.4.4 Verzelfstandiging**

Een zelfstandig bestuursorgaan (zbo) voert een overheidstaak uit en heeft een bijzondere positie binnen de Rijksoverheid. Zbo's oefenen openbaar gezag uit en kunnen iets gebieden of verbieden. Zo kunnen ze bijvoorbeeld een beschikking afgeven of keuringen verrichten. Tegelijkertijd vallen zbo's door hun zelfstandige positie hiërarchisch niet onder een minister. De minister is wel verantwoordelijk voor het beleid dat een zbo uitvoert en het toezicht daarop. Ook moet de minister over een zbo verantwoording kunnen afleggen aan de Eerste en Tweede Kamer.

In de Kaderwet zbo's staan de verantwoordelijkheden van ministers en zbo's. Zo is de minister bevoegd om bij een zbo:

- bestuurders te benoemen, schorsen en ontslaan;
- het salaris van bestuurders te bepalen;
- beleidsregels te maken, zodat het zbo zijn takenpakket goed kan uitvoeren.

<sup>19</sup> Eerste Kamer, vergaderjaar 2019-2020, 35 000, T.

### **Zbo-beleid**

Het zbo-beleid zorgt voor heldere verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij het uitvoeren van taken. De Kaderwet zbo's geeft enkele standaarden hiervoor. Uit een tweede evaluatie naar de werking van deze wet blijkt dat de wet en de toepassing ervan bijdragen aan de beoogde ordening, het verhelderen van de bevoegdheidsverdeling (waaronder financiële controle) tussen de minister en het zbo en de transparantie voor de burger.<sup>20</sup> Deze evaluatie over de periode 1 januari 2012 tot en met 31 december 2016 is 8 juni 2018 naar beide Kamers der Staten-Generaal gestuurd. Naar aanleiding van deze evaluatieresultaten is onderzoek gedaan naar het vereiste doelmatigheidsverslag van de accountant en de aansluiting van zbo's op de begrotingscyclus van het Rijk. Dit onderzoek is 3 april 2019 aan de Tweede Kamer aangeboden.<sup>21</sup>

### **Zbo-register<sup>22</sup>**

De kaderwet zbo's stelt een openbaar register met gegevens van alle zbo's verplicht. Hierdoor is duidelijk hoe het zbo-landschap eruitziet. Ook zijn voor de afzonderlijke zbo's enkele kerngegevens beschikbaar. De minister van BZK beheert het zbo-register. Op 31 december 2019 waren er volgens het register 150 (clusters van) zbo's.

### **Aansluitingen op de rijksbrede infrastructuur voor bedrijfsvoering**

Sinds 2015 is het volgens de Kaderwet zbo's mogelijk dat zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid onder voorwaarden kunnen aansluiten bij voorzieningen binnen de rijksbrede bedrijfsvoering. In 2019 zijn bijvoorbeeld het UWV en het CAK door een bundeling van rijksincassotaken aangesloten bij het Centraal Justitieel Incassobureau.

### **Voorgenomen verzelfstandigingen en privatiseringen**

Jaarlijks rapporteert de minister van BZK vanuit haar coördinerende rol over de voorgenomen privatiseringen en verzelfstandigingen. In bijlage 4b staat een overzicht.

---

<sup>20</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2017-2018, [33 147, nr. 4](#) en nr. 5.

<sup>21</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2018-2019, [33 147, nr. 7](#).

<sup>22</sup> [www.zboregister.nl](http://www.zboregister.nl)

## BIJLAGE 1. AVG EN AFKORTINGENLIJST

### Algemene Verordening Gegevensbescherming

Om inzicht te geven in het personeelsbestand van het Rijk en beleidsdoelen te meten, verzamelt en verwerkt het Rijk de relevante persoonsgegevens over bijvoorbeeld geslacht, leeftijd of etniciteit. Het Rijk vermeldt dit in de jaarrapportage. Uiteraard gebeurt dit binnen de kaders van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Dit rapporteren valt ook onder de reikwijdte van de AVG. Daarom kunnen dit soort cijfers alleen op zo'n hoog aggregatieniveau worden gepresenteerd, dat ze niet tot een specifiek persoon zijn te herleiden.

### Afkortingenlijst

---

A&O fonds	Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds
ABD	Algemene Bestuursdienst
ABU	Algemene Bond Uitzendondernemingen
ADR	Auditdienst Rijk
AI	Artificial Intelligence
AICE	Administratie- en Informatiecentrum voor de Executieketen
AIVD	Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst
AOW	Algemene Ouderdomswet
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
AZ	Algemene Zaken
B/I-agentschap	Baten-lastenagentschap
BBN	Basis Beveiligingsniveau
BCBB	Basis Corridor Bediening en Begeleiding
BHV	Bedrijfs hulpverlening
BIO	Baseline Informatiebeveiliging Overheid
BIR	Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst
BIT	Bureau ICT-Toetsing
BoFEB	Beroepsopleiding Financieel-Economisch Beleidsmedewerker (Traineeship voor beleidseconomen)
BVA	Beveiligingsambtenaar
BVO	Bruto vloeroppervlakte
BZ	Buitenlandse Zaken
BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CAK	Centraal Administratie Kantoor
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CBR	Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CDV	Concern Dienstverlener
CIBG	Centraal Informatiepunt Beroepen Gezondheidszorg
CIO	Chief Information Officer
CISO	Chief Information Security Officer
CIZ	Centrum Indicatiestelling Zorg
CJIB	Centraal Justitieel Incassobureau
CSZ	College Sanering Zorginstellingen
CVE	Centrale Voorziening Executieopdrachten
DBFMO	Design, Build, Finance, Maintain en Operate
DCiE	Data Center Infrastructure Efficiency
DEF	Defensie
DevOps	Development and operations
DGOO	Directoraat-generaal Overheidsorganisatie
DGVBR	Directoraat-generaal Vastgoed en Bedrijfsvoering Rijk
DHC	Dienst van de Huurcommissie

DIV	Digitale informatievoorziening
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen
DOP	De Ontdekking van Procurement
DPC	Dienst Publiek en Communicatie
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
DWR	Digitale Werkomgeving Rijksdienst
DWU-MASP	Douanewetboek van de Unie Multi-annual Strategie Plan
E&S	Executie & Signalering
EI	Energie-Index
EK	Eerste Kamer
EMU	Economische Monetaire Unie
EU	Europese Unie
EZ	Economische Zaken
EZK	Economische Zaken en Klimaat
FABK	Financieel Administratie- en Beheerkantoor
FIN	Financiën
FMH	FMHaaglanden (Facilitair Management Haaglanden)
FMO	Financierings-maatschappij voor Ontwikkelingslanden
Fte	Fulltime-equivalent
FWR	Fysieke Werkomgeving Rijk
GES	Global Entrepreneurship Summit
GIR	Gedragscode Integriteit Rijk
GWW	Grond-, Weg- en Waterbouw
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
HCvS	Hoge Colleges van Staat
HIVOS	Humanistisch Instituut voor Ontwikkelingssamenwerking
HR	Human Resource
IC	Interdepartementale commissie
ICBR	Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
ICV	Integrity Check Value
IDWOR	Interoperabiliteitskaders Digitale Werkomgeving & Rijkskantoren
lenM	Infrastructuur en Milieu
lenW	Infrastructuur en Waterstaat
IKB	Individueel Keuzebudget
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst
IPIM	Interdepartementaal Platform Integriteitsmanagement
IPKD	Interdepartementale Post- en Koeriersdienst
ISV	Internationale Sociale Voorwaarden
IT	Informatietechnologie
IV	Informatievoorziening
JBR	Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk
JenV	Justitie en Veiligheid
Justid	Justitiële Informatiedienst
KEI	Kwaliteit en Innovatie
KPI Key	Performance Indicator
KWIK	Kwaliteitsraamwerk Inkoopprofielen
KWIV	Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening
LEC	Landelijke Examen Commissie
LNV	Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
MJ	Megajoule
Mkb	Midden- en kleinbedrijf
MO	Medewerkersonderzoek
MPP	Meerjarig personeelsplan
MRS	Multiregelingsysteem

MVI	Maatschappelijk verantwoord inkopen
NBBU	Nederlandse Bond voor Bemiddelings- en Uitzendondernemingen
NCSC	Nationaal Cyber Security Centrum
NDN	Nationaal Detectie Netwerk
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
OCDS	Open Contracting Data Standard
OCF	Open Contracting Partnership
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
ODC	Overheidsdatacenter
OM	Openbaar Ministerie
OSF	Open State Foundation
PAR	Privacy Adviseur Rijk
PAS	Partiële Arbeidsparticipatie Senioren
PDC	Producten- en dienstencatalogus
PIA	Privacy Impact Assessment
PM	Projectmanagement
PRO	Praktijkonderwijs
PSA	Psychosociale arbeidsbelasting
QR	Quick Response
RADIO	Rijksacademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid
Ral	Rijk aan Informatie
RBO	Rijksbeveiligingsorganisatie
RIdM	Rijks Identity Management
RITP	Rijks I-Trainee programma
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
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
SAP	Systemen, Applicaties en Producten
SBK	Stichting Bouwkwiteit
SDKB	Stichting Donorgegevens Kunstmatige Bevruchting
SLM	Strategisch Leveranciersmanagement Rijk
SPB	Strategisch personeelsbeleid
SPEIK	Stelsel van Permanente Educatie Inkoop Kolom
SROI	Social return on investment
SSC	Shared Service Center
SSO	Shared Service Organisatie
SV	Sociale verzekeringen
SVH	Stichting Vakbekwaamheid Horeca
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TJ	Terajoule
TK	Tweede Kamer
TMG	Topmanagementgroep
TPAW	Tijd-, plaats- en apparaat onafhankelijk werken
TRIP	Traineeship Rijksinkoop Professionals
UBR	Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk
UBR-P	Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk Personeel
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VAMEX	Vaarbewijzen en Marifoonexamens
VenJ	Veiligheid en Justitie

Vf	Vervangingsfonds
VMT	Virtueel matching team
VN	Verenigde Naties
Vo	Voortgezet onderwijs
VPT	Veilige Publieke Taak
Vso	Voortgezet speciaal onderwijs
VWNW	Van Werk Naar Werk
VWS	Volksgezondheid, Welzijn en Sport
WG	Werkgever
WIW	Wet inschakeling werkzoekenden
Wlz	Wet langdurige zorg
Wnra	Wet normalisatie rechtspositie Rijksambtenaren
Wo	Wetenschappelijk onderwijs
WSW	Wet sociale werkvoorziening
WW	Werkloosheidswet
Zbo	Zelfstandig bestuursorgaan
ZET	Zelfevaluatie tool
ZVW	Zorgverzekeringswet

---

## BIJLAGE 2. RIJK ALS WERKGEVER (TABELLEN)

**Tabel 37 Aantal fte rijksambtenaren per jaar en ministerie**

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
AZ	347	351	353	357	388
BZ	2.695	2.669	2.652	2.750	2.905
BZK	7.680	8.561	9.180	9.823	10.431
EZ - EZK/LNV - EZK	8.820	9.089	9.133	9.678	7.366
Financiën	30.992	29.738	29.321	29.503	30.927
IenM - IenW	11.928	12.200	12.412	12.259	12.826
LNV					2.956
OCW	3.962	4.069	4.191	4.470	4.684
SZW	2.279	2.486	2.626	3.014	3.291
VenJ - JenV	27.460	27.248	27.276	27.934	29.343
VWS	4.081	4.253	4.424	4.642	4.803
HCvS	1.569	1.506	1.449	1.503	1.557
Rechtspraak	7.337	7.411	7.631	7.600	7.707
<b>Totaal</b>	<b>109.150</b>	<b>109.581</b>	<b>110.648</b>	<b>113.533</b>	<b>119.185</b>

Bron: P-Direkt.

**Tabel 38 Aantal vacatures bij het Rijk per jaar en gevraagd opleidingsniveau**

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
Minimaal vo	57	59	396	729	996
Minimaal mbo	872	1.151	1.648	2.230	3.517
Minimaal hbo	1.438	2.218	2.659	4.398	5.568
Minimaal wo of hoger	2.671	3.329	3.737	5.730	6.600
<b>Totaal</b>	<b>5.038</b>	<b>6.757</b>	<b>8.440</b>	<b>13.087</b>	<b>16.681</b>

Bron: EC O&P/DGOO.

**Tabel 39 Aandeel vacatures per jaar en gevraagd opleidingsniveau in percentages**

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
Minimaal vo	1%	1%	5%	6%	6%
Minimaal mbo	17%	17%	20%	17%	21%
Minimaal hbo	29%	33%	32%	34%	33%
Minimaal wo of hoger	53%	49%	44%	44%	40%

Bron: EC O&P/DGOO.

**Tabel 40 Aantal ingestroomde rijksambtenaren per jaar en leeftijdscategorie**

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
< 30 jaar	2.082	2.989	3.193	3.803	5.203
30 tot 40 jaar	1.380	2.270	2.261	3.012	4.211
40 tot 50 jaar	904	1.337	1.310	1.832	2.376
50 tot 60 jaar	691	791	802	1.165	1.555
≥ 60 jaar	179	189	189	215	331
<b>Totaal</b>	<b>5.236</b>	<b>7.576</b>	<b>7.755</b>	<b>10.027</b>	<b>13.676</b>

Bron: P-Direkt.



**Tabel 41 Aandeel ingestroomde rijksambtenaren per jaar en leeftijdscategorie in percentages**

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
< 30 jaar	40%	39%	41%	38%	38%
30 tot 40 jaar	26%	30%	29%	30%	31%
40 tot 50 jaar	17%	18%	17%	18%	17%
50 tot 60 jaar	13%	10%	10%	12%	11%
≥ 60 jaar	3%	2%	2%	2%	2%

Bron: P-Direkt.

**Tabel 42 Aantal ingestroomde rijkstrainees per jaar en traineeprogramma**

Jaar		2015	2016	2017	2018	2019
<b>Specialistische traineeprogramma's</b>						
Rijk	Rijks I-Trainee programma (RITP)	(1)	41	41	41	75
	Traineeship Rijksinkoop Professionals (TRIP)	(1)	(1)	18	21	19
BZ	Opleiding voor startende beleidsmedewerkers	33	31	31	32	41
DUO	MBO-traineeprogramma					9
EZK	Traineeship voor beleidseconomen (BoFEB)	14	20	19	22	26
Financiën	Financial Traineeship	20	27	23	41	32
	Audit Traineeship	14	13	11	12	20
Belastingdienst	Tax Talent Traineeship	4	5	9	11	5
JenV	Traineeopleiding wetgevingsjurist - Academie voor Wetgeving	11	11	10	11	12
	Traineeopleiding overheidsjurist - Academie voor Overheidsjuristen	13	9	11	12	12
RWS	ICT/Industriële Automatisering, (civiele)techniek, inkoop, water- management, verkeersmanagement en duurzaamheid en milieu	30	30	45	18	39
	Overige eenmalige programma's (2)	4	4	15	35	0
<b>Totaal specialistische traineeprogramma's</b>		<b>143</b>	<b>191</b>	<b>233</b>	<b>256</b>	<b>290</b>
Rijkstraineeprogramma		119	135	131	140	141
<b>Totaal traineeprogramma's</b>		<b>262</b>	<b>326</b>	<b>364</b>	<b>396</b>	<b>431</b>

(1) De cijfers zijn niet beschikbaar.

(2) Programma's de Ontdekking van Procurement (DOP) bij BZK, RWS en Defensie, HBO traineeship bij de Belastingdienst, Rijks Data Science Traineeship (Rijk).

Bron: Inventarisatie.

**Tabel 43 Aantal uitgestroomde rijksambtenaren per jaar en leeftijdscategorie**

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
< 30 jaar	818	865	1.086	1.131	1.252
30 tot 40 jaar	1.005	1.068	1.227	1.413	1.574
40 tot 50 jaar	886	841	993	1.257	1.270
50 tot 60 jaar	745	622	736	921	1.039
≥ 60 jaar	2.143	3.666	2.754	2.582	3.034
<b>Totaal</b>	<b>5.597</b>	<b>7.062</b>	<b>6.796</b>	<b>7.304</b>	<b>8.169</b>

Bron: P-Direkt.

**Tabel 44 Aandeel uitgestroomde rijksambtenaren per jaar en leeftijdscategorie in percentages**

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
< 30 jaar	15%	12%	16%	15%	15%
30 tot 40 jaar	18%	15%	18%	19%	19%
40 tot 50 jaar	16%	12%	15%	17%	16%
50 tot 60 jaar	13%	9%	11%	13%	13%
≥ 60 jaar	38%	52%	41%	35%	37%

Bron: P-Direkt.

**Tabel 45 Aandeel ingestroomde rijksambtenaren in 2019 naar migratieachtergrond in percentages**

	Nederlands	Westers	Niet-westers
AZ	78,4%	16,2%	5,4%
BZ	63,4%	22,4%	14,1%
BZK	75,2%	16,8%	8,0%
EZK en LNV	78,1%	11,9%	10,0%
Financiën	69,6%	23,4%	7,0%
IenW	79,0%	11,7%	9,3%
OCW	78,9%	13,1%	8,0%
SZW	55,1%	35,8%	9,1%
JenV	72,0%	19,9%	8,1%
VWS	76,4%	15,8%	7,8%
HCvS	73,8%	10,8%	15,4%
Rechtspraak	75,9%	15,5%	8,6%
<b>Totaal*</b>	<b>72,9%</b>	<b>18,8%</b>	<b>8,4%</b>

Bron: P-Direkt/RvIG.

**Tabel 46 Aandeel uitgestroomde rijksambtenaren in 2019 naar migratieachtergrond in percentages**

	Nederlands	Westers	Niet-westers
AZ	85,7%	3,6%	10,7%
BZ	70,2%	11,9%	17,9%
BZK	76,5%	11,9%	11,5%
EZK en LNV	83,2%	7,0%	9,8%
Financiën	84,8%	7,1%	8,1%
IenW	84,8%	6,1%	9,2%
OCW	82,1%	10,6%	7,3%
SZW	60,6%	29,7%	9,8%
JenV	76,9%	14,1%	9,1%
VWS	82,1%	6,9%	11,0%
HCvS	75,0%	11,4%	13,6%
Rechtspraak	72,2%	19,2%	8,6%
<b>Totaal</b>	<b>79,1%</b>	<b>11,6%</b>	<b>9,3%</b>

Bron: P-Direkt/RvIG.

Tabel 47 Aandeel rijksambtenaren met een niet-westerse of westerse migratieachtergrond per jaar naar ministerie in percentages

Jaar	2015		2016		2017		2018		2019	
	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers
AZ	13,0%	6,6%	13,6%	6,0%	11,6%	7,2%	11,8%	8,8%	11,3%	10,8%
BZ	15,2%	8,0%	14,6%	8,6%	14,9%	9,4%	14,3%	10,5%	14,2%	11,6%
BZK	10,8%	12,6%	10,6%	13,3%	10,6%	13,8%	10,5%	14,3%	10,2%	14,6%
EZ - EZK en LNV	9,4%	7,2%	9,6%	7,5%	9,7%	8,0%	9,9%	8,3%	9,9%	8,8%
Financiën	8,1%	8,6%	7,9%	9,3%	7,9%	9,6%	7,8%	10,1%	7,7%	11,6%
IenM/IenW	9,2%	5,8%	9,0%	6,1%	9,0%	6,5%	8,6%	6,8%	8,7%	7,4%
OCW	10,0%	6,6%	9,9%	6,8%	9,4%	7,1%	9,0%	7,1%	9,0%	7,7%
SZW	9,9%	11,5%	9,8%	21,7%	9,9%	23,8%	10,2%	25,3%	10,1%	26,6%
VenJ/JenV	9,3%	11,3%	9,2%	11,6%	9,2%	11,9%	9,2%	12,0%	9,0%	12,8%
VWS	10,3%	7,3%	10,4%	7,3%	10,2%	7,9%	10,1%	8,7%	9,9%	9,8%
HCvS	12,1%	11,1%	11,9%	11,7%	11,9% <sup>(1)</sup>	8,7% <sup>(1)</sup>	10,8%	8,7%	10,4%	9,4%
Rechtspraak	9,4%	9,6%	9,3%	10,5%	8,9%	10,9%	8,8%	11,3%	8,8%	11,2%
<b>Totaal</b>	<b>9,3%</b>	<b>9,1%</b>	<b>9,2%</b>	<b>9,9%</b>	<b>9,2%<sup>(1)</sup></b>	<b>10,3%<sup>(1)</sup></b>	<b>9,1%</b>	<b>10,7%</b>	<b>9,0%</b>	<b>11,6%</b>

<sup>(1)</sup> Exclusief EK, TK en RvS.

Bron: P-Direkt/RvIG.

Tabel 48 Aandeel rijksambtenaren met een niet-westerse of westerse migratieachtergrond per jaar naar schaalniveau in percentages

Jaar	2015		2016		2017 <sup>(1)</sup>		2018		2019	
	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers
RSO			10,5%	68,3%	10,1%	63,1%	10,4%	58,3%	10,6%	59,6%
Schaal 01-04	10,5%	14,6%	9,9%	14,6%	9,1%	15,4%	9,7%	16,0%	9,1%	8,4%
Schaal 05-09	9,4%	12,6%	9,3%	13,3%	9,2%	13,6%	9,1%	13,9%	8,3%	17,4%
Schaal 10-13	9,2%	5,9%	9,2%	6,5%	9,2%	7,1%	9,0%	7,6%	8,4%	2,9%
Schaal 14-16	8,4%	2,1%	8,5%	2,4%	8,5%	2,6%	8,5%	2,6%	9,0%	15,0%
Schaal 17+	12,0%	1,7%	12,7%	1,8%	12,3%	1,3%	11,7%	0,4%	10,9%	0,9%

<sup>(1)</sup> Exclusief EK, TK en RvS.

Bron: P-Direkt/RvIG.

Tabel 49 Personeelskosten per jaar en type in miljoenen euro's

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
Salaris	€ 5.017	€ 5.260	€ 5.370	€ 5.523	€ 5.902
Vakantie-uitkering	€ 395	€ 412	€ 423	€ 433	€ 457
Eindejaarsuitkering	€ 405	€ 424	€ 433	€ 446	€ 472
Toe(s)lagen	€ 49	€ 51	€ 52	€ 74	€ 82
Kortingen	- € 82	- € 87	- € 90	- € 94	- € 98
Inconveniënten	€ 104	€ 103	€ 101	€ 106	€ 110
Overwerk	€ 13	€ 12	€ 12	€ 12	€ 13
Jubilea	€ 19	€ 16	€ 17	€ 20	€ 22
Reiskosten	€ 109	€ 101	€ 96	€ 97	€ 104
Vergoedingen-Schadeloosstellingen	€ 28	€ 47	€ 47	€ 50	€ 53
WG-last pensioen	€ 765	€ 793	€ 887	€ 983	€ 1.093
WG-last SV	€ 322	€ 362	€ 384	€ 402	€ 440
WG-last ZVW	€ 346	€ 347	€ 348	€ 373	€ 400
Overig	€ 106	€ 214	€ 154	€ 105	€ 117
<b>Totaal</b>	<b>€ 7.596</b>	<b>€ 8.055</b>	<b>€ 8.234</b>	<b>€ 8.530</b>	<b>€ 9.166</b>

Bron: Salarisadministratie.

Tabel 50 Bijzondere beloningen rijksambtenaren per jaar naar toeslag in aantal personen en euro's

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
Aantal rijksambtenaren met een eenmalige toeslag	13.867	13.198	13.789	13.591	14.090
Aantal rijksambtenaren met een periodieke toeslag	2.545	2.978	2.309	2.792	3.162
<b>Totaal aantal rijksambtenaren met een bijzondere beloning <sup>(1)</sup></b>	<b>15.807</b>	<b>15.762</b>	<b>15.783</b>	<b>16.029</b>	<b>16.868</b>
Gemiddeld bedrag per beloonde medewerker	€ 1.808	€ 1.995	€ 1.842	€ 2.092	€ 2.067
Gemiddeld bedrag per arbeidsjaar	€ 261	€ 287	€ 266	€ 306	€ 297
<b>Totaalbedrag bijzondere beloning (x € 1.000)</b>	<b>€ 28.588</b>	<b>€ 31.453</b>	<b>€ 29.038</b>	<b>€ 33.539</b>	<b>€ 34.868</b>

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

Bron: P-Direkt.

Tabel 51 Aandeel toegekende bijzondere beloningen in 2019 per toeslag en schaalcategorie in percentages

Soort toeslag	Eenmalige toeslag	Periodieke toeslag	Meer dan één periodieke toeslag	Verhoging naasthogere schaal
Schaal 01-05	8,0%	1,9%	0,7%	0,4%
Schaal 06-10	8,9%	2,1%	0,9%	1,2%
Schaal 11-14	12,9%	2,2%	1,2%	1,9%
Schaal 15-19	9,2%	10,2%	0,4%	4,1%
<b>Gemiddelde</b>	<b>10,4%</b>	<b>2,3%</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,5%</b>

Bron: P-Direkt.

Tabel 52 Primaire doelgroep ABD per type 2019

	Aantal
TMG <sup>(1)</sup>	88
ABD-topmanager	517
ABD-manager	796
<b>Totaal</b>	<b>1.401</b>

<sup>(1)</sup> De Topmanagementgroep (TMG) bestaat uit de secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en enkele hiermee gelijkgestelde functies.

Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.

Tabel 53 Vorige functies van medewerkers die in 2019 in een ABD-functie zijn gestart

	Binnen het Rijk <sup>(1)</sup>	Buiten het Rijk
Instroom TMG	11	5
Instroom ABD-topmanager	96	21
Instroom ABD-manager	98	20
<b>Totaal</b>	<b>205</b>	<b>46</b>

<sup>(1)</sup> Negen personen stroomden door van een ABD-functie naar een andere ABD-functie (doorstroom). Twee personen van 'binnen het rijk' waren 'instroom': nieuw op een ABD-functie.

Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.

Tabel 54 Verdeling medewerkers ABD 2019 per leeftijdscategorie

	Aantal	Aandeel
< 40 jaar	67	5%
40 tot 45 jaar	185	15%
45 tot 50 jaar	232	18%
50 tot 55 jaar	305	24%
55 tot 60 jaar	265	21%
≥ 60 jaar	212	17%
<b>Totaal</b>	<b>1.266</b>	

Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.

Tabel 55 Verblijfsduur medewerker op huidige ABD-functie per categorie

	Aantal	Aandeel
< 3 jaar	677	53%
3 tot 5 jaar	301	24%
5 tot 7 jaar	164	13%
≥ 7 jaar	124	10%
<b>Totaal</b>	<b>1.266</b>	

Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.

Tabel 56 Aantal medewerkers dat in 2019 een ABD-functie heeft verlaten en op 31 december 2019 geen andere ABD-functie had

Primaire doelgroep	Geen ABD-functie	Natuurlijk-verloop	Totaal
TMG	8	1	9
ABD-topmanager	35	8	43
ABD-manager	37	4	41
<b>Totaal</b>	<b>80</b>	<b>13</b>	<b>93</b>

Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.

Tabel 57 Gemiddelde functieduur in jaren van medewerkers die in 2019 hun ABD-functie hebben verlaten

	2018		2019	
	Aantal personen	Gemiddeld aantal jaar op functie	Aantal personen	Gemiddeld aantal jaar op functie
TMG	12 <sup>(1)</sup>	5,4	9 <sup>(1)</sup>	4,3
ABD-topmanager	<sup>(2)</sup>	<sup>(2)</sup>	89	4,3
ABD-manager	<sup>(2)</sup>	<sup>(2)</sup>	90	4,2
<b>Totaal</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>188</b>	<b>4,3</b>

<sup>(1)</sup> Functies bij Buitenlandse Zaken en ABD-TOPConsult zijn niet in de berekening van de gemiddelde zittingsduur meegenomen, omdat dit geen benoemingen zijn voor een periode van zeven jaar. In 2019 betrof dit, net als in 2018, vier personen.

<sup>(2)</sup> In 2018 is de ABD-doelgroep uitgebreid met ruim zevenhonderd managementfuncties op schaal 15. De invoer in het informatiesysteem is pas in 2019 afgerond. Daarom zijn er geen cijfers over 2018 beschikbaar.

Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.

Tabel 58 Uitgaven externe inhuur 2019 in euro's keer 1.000														
	AZ	BZ	BZK	Def	EZK	FIN	IenW	LNV	OCW	SZW	J&V	VWS	Totaal	Aandeel
1. Interim-management	€ 51	€ 74	€ 10.935	€ 3.313	€ 6.795	€ 764	€ 7.110	€ 5.439	€ 512	€ 977	€ 3.673	€ 2.652	€ 42.295	3%
2. Organisatie- en formatieadvies	€ 0	€ 0	€ 1.183	€ 1.409	€ 38	€ 647	€ 3.827	€ 597	€ 41	€ 294	€ 11.867	€ 266	€ 20.169	1%
3. Beleidsadvies	€ 0	€ 757	€ 3.422	€ 3.385	€ 1.134	€ 2.246	€ 7.288	€ 1.381	€ 533	€ 992	€ 1.871	€ 2.712	€ 25.721	2%
4. Communicatieadvies	€ 630	€ 281	€ 3.735	€ 1.234	€ 1.963	€ 3.042	€ 3.685	€ 1.822	€ 209	€ 1.428	€ 4.710	€ 4.323	€ 27.062	2%
<b>Totaal Beleid</b>	<b>€ 681</b>	<b>€ 1.112</b>	<b>€ 19.275</b>	<b>€ 9.341</b>	<b>€ 9.930</b>	<b>€ 6.699</b>	<b>€ 21.910</b>	<b>€ 9.239</b>	<b>€ 1.295</b>	<b>€ 3.691</b>	<b>€ 22.121</b>	<b>€ 9.953</b>	<b>€ 115.247</b>	<b>7%</b>
5. Juridisch advies	€ 87	€ 187	€ 1.621	€ 335	€ 2.312	€ 1.809	€ 2.049	€ 3.057	€ 96	€ 170	€ 4.130	€ 652	€ 16.505	1%
6. Advisering opdrachtgevers automatisering	€ 2.349	€ 0	€ 77.173	€ 128.061	€ 96.098	€ 168.678	€ 15.718	€ 15.788	€ 50.277	€ 4.356	€ 141.789	€ 14.873	€ 715.160	43%
7. Accountancy, financiële en administratieve organisatie	€ 21	€ 17	€ 4.314	€ 2.076	€ 6.817	€ 15.436	€ 5.020	€ 1.834	€ 94	€ 307	€ 6.000	€ 15.740	€ 57.676	3%
<b>Totaal (beleids)ondersteunend</b>	<b>€ 2.457</b>	<b>€ 204</b>	<b>€ 83.108</b>	<b>€ 130.472</b>	<b>€ 105.227</b>	<b>€ 185.923</b>	<b>€ 22.787</b>	<b>€ 20.679</b>	<b>€ 50.467</b>	<b>€ 4.833</b>	<b>€ 151.919</b>	<b>€ 31.265</b>	<b>€ 789.341</b>	<b>47%</b>
8. Uitvoering (formatie en piek)	€ 285	€ 31.787	€ 65.399	€ 81.267	€ 84.200	€ 98.967	€ 180.603	€ 7.728	€ 18.196	€ 2.917	€ 173.486	€ 15.069	€ 759.904	46%
<b>Totaal ondersteuning bedrijfsvoering</b>	<b>€ 285</b>	<b>€ 31.787</b>	<b>€ 65.399</b>	<b>€ 81.267</b>	<b>€ 84.200</b>	<b>€ 98.967</b>	<b>€ 180.603</b>	<b>€ 7.728</b>	<b>€ 18.196</b>	<b>€ 2.917</b>	<b>€ 173.486</b>	<b>€ 15.069</b>	<b>€ 759.904</b>	<b>46%</b>
<b>Totale uitgaven aan externe inhuur</b>	<b>€ 3.423</b>	<b>€ 33.103</b>	<b>€ 167.782</b>	<b>€ 221.080</b>	<b>€ 199.357</b>	<b>€ 291.589</b>	<b>€ 225.300</b>	<b>€ 37.646</b>	<b>€ 69.958</b>	<b>€ 11.441</b>	<b>€ 347.526</b>	<b>€ 56.287</b>	<b>€ 1.664.492</b>	<b>100%</b>
Totale uitgaven aan personeel	€ 37.421	€ 457.084	€ 945.114	€ 5.683.529	€ 822.741	€ 2.729.323	€ 1.401.954	€ 325.667	€ 457.350	€ 279.000	€ 2.593.687	€ 500.815	€ 16.233.685	
Aandeel uitgaven aan personeel	9,1%	7,2%	17,8%	3,9%	24,2%	10,7%	16,1%	11,6%	15,3%	4,1%	13,4%	11,2%	10,3%	
<b>Totale uitgaven aan externe inhuur in 2018</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>nvt</b>	<b>€ 84.753</b>	<b>€ 11.520</b>	<b>€ 318.564</b>	<b>€ 45.361</b>	<b>€ 1.404.392</b>	
Verskil	€ 1.423	€ 7.280	€ 15.540	€ 86.251	-€ 3.526	€ 76.384	€ 14.088	€ 37.643	€ -14.795	-€ 79	€ 28.962	€ 10.926	€ 260.100	
Aantal overschrijdingen max. uurtarief € 225/uur	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	1	4	
Aantal overschrijdingen max. uurtarief € 225/uur in 2018	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2	5	

(1) Van HCvS en de Rechtspraak hebben wij geen gegevens.

Bron: Bijlagen bij de Departementale Jaarverslagen 2019.

### **BIJLAGE 3. GROTE ICT-PROJECTEN**

Zie losse bijlage "Grote ICT-projecten".

## BIJLAGE 4A. ORGANISATIE RIJKSDIENST EN OVERIGE BEDRIJFSVOERING: ADVIESCOLLEGES

Tabel 60 Adviescolleges

Naam Adviescollege	Onder toepassing van de kaderwet adviescolleges	Type Adviescollege	Instellings artikel	Instellings datum	Exp. Datum	Aantal leden
<b>AZ</b>						
Geen						
<b>BZ</b>						
Adviesraad internationale vraagstukken (AIV)	ja	Strategisch	4	19-3-1998		9
Commissie van advies inzake volkenrechtelijke vraagstukken	ja	Technisch-specialistisch	4	1-1-1998		9
Staatscommissie voor het internationaal privaatrecht	ja	Technisch-specialistisch	4	14-2-1998		16
<b>BZK</b>						
Raad voor het Openbaar Bestuur	ja	Strategisch	4	12-12-1996		9
Kiesraad	ja	Technisch-specialistisch	4	31-3-1905		7
<b>DEF</b>						
Geen						
<b>EZK</b>						
Raad van deskundigen voor de nationale meetstandaarden	ja	Technisch-specialistisch	4	2-2-2006		9
Adviescollege toetsing regeldruk	ja	Tijdelijk	5	1-6-2017	1-6-2021	3
Taskforce infrastructuur klimaatakkoord industrie	ja	Eenmalig	6	1-9-2019	1-7-2020	nmb
<b>Financiën</b>						
Commissie Toekomst Accountancy	ja	Eenmalig	6	1-1-2019	1-4-2020	3
<b>IenW</b>						
Raad voor de leefomgeving en infrastructuur	ja	Strategisch	4	19-1-2012	31-7-2020	10
<b>JenV</b>						
Adviescommissie voor burgerlijk procesrecht	ja	Technisch-Specialistisch	4	1-1-1997		9
Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken (ACVZ)	ja	Technisch-Specialistisch	4	1-4-2001		10
Autoriteit Persoonsgegevens	ja	Technisch-Specialistisch	4	6-7-2000		3
Commissie auteursrecht	ja	Technisch-specialistisch	4	1-1-1997	n.v.t.	8
Commissie herijking tarieven ambtshandelingen gerechtsdeurwaarders 2019	ja	Eenmalig	6	12-2-2019	1-9-2019	6
Commissie herziening wetgeving ambtsdelicten Kamerleden en bewindspersonen	ja	Eenmalig	6	13-7-2018	1-7-2020	6
Commissie insolventierecht	ja	Technisch-Specialistisch	4	15-4-2019	n.v.t.	8
Commissie vennootschapsrecht	ja	Technisch-specialistisch	4	1-1-1997		8
Onderzoekscommissie Langdurig verblijvende vreemdelingen zonder bestendig verblijfsrecht	ja	Eenmalig	6	9-10-2018	13-7-2019	3
<b>LNV</b>						
Adviescollege Meten en Berekenen Stikstof	ja	Eenmalig	6	25-12-2019	1-1-2021	7
Adviescollege Stikstofproblematiek	ja	Eenmalig	6	18-7-2019	1-1-2021	11
<b>OCW</b>						
Onderwijsraad	ja	Strategisch	4	21-2-1919	31-12-2022	10
Raad voor cultuur	ja	Strategisch	4	22-11-1995		8
Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI)	ja	Strategisch	4	1-1-1997		10
Adviescommissie bekostiging hoger onderwijs en onderzoek	ja	Eenmalig	6	23-10-2018	1-7-2019	5
<b>SZW</b>						



Naam Adviescollege	Onder toepassing van de kaderwet adviescolleges	Type Adviescollege	Instellings artikel	Instellings datum	Exp. Datum	Aantal leden
Commissie regulering van werk	ja	Eenmalig	6	17-11-2018	1-11-2019	10
Commissie kinderopvang en vaccinatie	ja	Eenmalig	6	19-12-2018	1-5-2019	8
Vergemakkelijking Schadeverhaal Beroepsziekten	ja	Eenmalig	2	1-7-2019	1-4-2020	5
<b>VWS</b>						
Raad voor Volksgezondheid en Samenleving	ja	Strategisch	4	1-1-2015		9
Gezondheidsraad	ja	Technisch- Specialistisch	4	1-8-1902		111
Nederlandse Sportraad	ja	Tijdelijk	5	1-6-2016	1-4-2020	10
Adviescommissie experiment gesloten coffeeshopketen	ja	Eenmalig	6	1-3-2018	1-1-2019	8
Adviescommissie Toekomst zorg thuiswonende ouderen	ja	Eenmalig	6	23-11-2018	1-7-2020	10
Commissie faillissementen ziekenhuizen	ja	Eenmalig	6	19-2-2019	1-4-2020	3
<i>Bron: Inventarisatie.</i>						

## BIJLAGE 4B. ORGANISATIE RIJKSDIENST EN OVERIGE BEDRIJFSVOERING: PRIVATISERINGEN EN VERZELFSTANDIGINGEN

In deze bijlage wordt van dit 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 overheidsbemoeienis ophoudt. Bij de oprichting van staatsdeelnemingen wordt de voorhangprocedure gevolgd. Bij de verkoop van aandelen wordt het voornemen tot verkoop en de bijbehorende uitgangspunten vooraf gemeld aan de Staten-Generaal.

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.

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 staat in het overzicht wat het verwachte resterende aandeel is na inwerking treden van het besluit/de instellingswet.

Bij een verzelfstandiging wordt aangegeven of het hier de beoogde vorming van een agentschap, een zbo, en/of een rwt betreft. Ten slotte taat de stand van zaken van het proces aangegeven en een weergave van alle bij de verzelfstandiging respectievelijk privatisering gemoeide publieke belangen. Daarbij wordt zo mogelijk verwezen in welke wetten, beleidsnota's en besluiten deze publieke belangen zijn vastgelegd. Ook wordt voor zover dat mogelijk is, ingegaan op de afweging tussen die belangen en is de omgekeerde beweging opgenomen.

Tabel 61 Verzelfstandigingen

### Algemene Zaken

Geen

### Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

#### Toelatingsorganisatie kwaliteitsborging bouw

Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	<p>Voornemen gemeld aan de Tweede Kamer in november 2013 en maart 2014, kamerstukken II, 2013/14, <a href="#">32 757, nr. 91</a> en nr. <a href="#">97</a>.</p> <p>Wetsvoorstel ingediend 15 april 2016, kamerstukken II, 2015/16, <a href="#">34 453, nr. 1</a> t/m 3.</p> <p>Voorstel tot aanhouden van het wetsvoorstel bij brief van de minister van BZK aan de EK d.d. 7 juli 2017 (34453, letter G).</p> <p>Brief van de minister van BZK aan de EK over het «Bestuursakkoord implementatie en invoering wetsvoorstel Kwaliteitsborging voor het bouwen» (34453, nr. L) met bestuursakkoord als bijlage.</p> <p>14 mei 2019 heeft Eerste Kamer het Wetsvoorstel Kwaliteitsborging voor het bouwen aanvaard, 5 november 2019 is de wet gepubliceerd.</p>
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 2020	Parlementaire behandeling loopt.

	<p>De Amvb zit in voorhangprocedure bij TK, het KB en ministeriële regeling zijn in voorbereiding. Voor al deze zaken is de verwachting dat deze op 1 juli zijn aanvaard.</p> <p>Het ondernemersbesluit wordt medio maart genomen. De directeur/secretaris is per 1 januari in dienst getreden en de werving van de bestuursleden is in maart gestart.</p> <p>Tenslotte is momenteel de overgang medewerkers SBK in voorbereiding. Verwacht wordt dat zij medio april over komen.</p>
Opmerkingen	<p>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 het als liaison op het gebied van Europese regelgeving. Deze taken worden voor de Rijksoverheid uitgevoerd. Daarom is sprake van een publieke taak. Nu met het nieuwe stelsel voor kwaliteitsborging een publiekrechtelijk zbo met bredere taken en bevoegdheden wordt opgericht, is besloten de taken van SBK bij de publieke toelatingsorganisatie onder te brengen.</p>
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	<p>Er is een meermaals overleg met de Tweede en Eerste Kamer geweest over de oprichting van de toelatingsorganisatie en over de wijze waarop de kwaliteit van bouwwerken publiekrechtelijk in het nieuwe stelsel wordt geborgd. De overheid blijft verantwoordelijk voor de beleidsonwikkeling, 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 moet het gekozen instrument voor kwaliteitsborging geschikt zijn voor de specifieke gevolgklasse van het bouwwerk. Het bevoegd gezag ziet daarbij toe op de verlening van de omgevingsvergunning voor het bouwen. Het publieke belang van een goede kwaliteit van bouwwerken is daarmee goed geborgd.</p> <p>(Informatie is terug te vinden in Kamerstukken TK 2015/16, <a href="#">34453</a>, nr. 3).</p>

## Buitenlandse Zaken

### Instelling voor internationale financiering en projectontwikkeling (voortvloeiend uit oprichting Invest-NL)

Vorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Vervelfstandiging (oprichting deelneming)
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	In de Kamerbrief over de 'Stand van zaken oprichting Invest-NL' van 18 januari 2019 is het voornemen aangekondigd om samen met de Staat en het FMO een separate instelling op te richten binnen het kader van het staatsdeelnemingenbeleid.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Vervelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2020	Advisering Algemene Rekenkamer
Opmerkingen	<p>Aanvankelijk was het voornemen om voor de internationale financierings- en ontwikkelingsactiviteiten een Joint Venture tussen Invest-NL en FMO op te richten. Het voornemen is nu om los van Invest-NL samen met het FMO een rechtspersoon op te richten binnen het kader van het staatsdeelnemingenbeleid</p>
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	<p>De staatsdeelneming zal op het terrein van financiering van export en buitenlandse investeringen ondersteuning bieden aan op het buitenland gerichte activiteiten van ondernemingen en internationale projecten die aan de Nederlandse economie bijdragen, waaronder internationale projecten die voorzien in oplossingen voor wereldwijde vraagstukken. Invest International ontplooit haar activiteiten additioneel aan de markt met financiering en projectontwikkeling. 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 integrale oplossingen vragen (van planontwikkeling, financiering tot realisatie).</p>

## Defensie

geen

## Economische Zaken en Klimaat

### Instituut Mijnbouwschade Groningen (IMG)

Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging: zbo onderdeel rechtspersoon Staat
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja, zowel in het regeerakkoord 2017–2021 als met het Besluit Mijnbouwschade Groningen van 31 januari 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 2020	Vooruitlopend op het 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. De Tijdelijke Wet Groningen is de grondslag voor oprichting van het IMG. Begin januari 2020 staat de behandeling van deze wet op de agenda van de Tweede Kamer.
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. Dit geldt voor alle soorten schade veroorzaakt door Gaswinning uit het Groningenveld en gasopslag Norg.
<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 2020	In januari 2019 is het wetsvoorstel Invest-NL ingediend bij de Tweede Kamer. Inmiddels is de wet door de Tweede en de Eerste Kamer aangenomen. Op 12 en 13 december 2019 zijn Invest-NL en de beide dochters Capital en Business Development opgericht.
Opmerkingen	N.v.t.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Invest-NL gaat bijdragen aan het financieren van maatschappelijke transitieopgaven door investeringen op gebieden als energietransitie en duurzaamheid, landbouw, water en voedsel, gezondheid en zorg, en veiligheid. Invest-NL biedt toegang tot ondernemingsfinanciering (doorgroei van start-ups en scale-ups en fondsen voor mkb-financiering). Invest-NL maakt daarnaast het verbeteren van de toegang tot Europese gelden mogelijk.
<b>Financiën</b>	
<b>Holland Casino</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Privatisering
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	In het regeerakkoord van kabinet Rutte-II is het voornemen tot verkoop aangekondigd. Als de Eerste Kamer de aangepaste wet (Wet op de Kansspelen) goedkeurt, kan de privatisering worden uitgevoerd (derde 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 2020	Het wetsvoorstel waarin modernisering speelcasinoregime (waaronder de privatisering van HC) werd behandeld, is in mei 2019 ingetrokken, in reactie op zorgen die enkele fracties in de Eerste Kamer uitten. Hierbij is toegezegd dat het kabinet naar de tekentafel gaat om voorbereidingen voor een mogelijk nieuw privatiseringstraject te treffen.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Het hoofddoel van het kansspelbeleid is het reguleren en beheersen van kansspelen met bijzondere aandacht voor het tegengaan van kansspelverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van fraude en criminaliteit. Uit dit algemene hoofddoel volgt het publiek belang van Holland Casino: <ul style="list-style-type: none"> <li>• het kanaliseren van de vraag naar casinospelen met een betrouwbaar, door de overheid aangestuurd aanbod;</li> </ul>

- voorkomen dat concurrentie ontstaat op de casinomarkt, wat tot onverantwoord gokgedrag en een toename van de kansspelverslaving kan leiden;
- het tegengaan van illegale casinospelen met een betrouwbaar en gecontroleerd legaal aanbod;
- 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.

Deze publieke belangen zijn vastgelegd in:

- *Wet op de Kansspelen*
  - *Beschikking Casinospelen 1996*
  - *Besluit College van Toezicht op de Kansspelen*
  - *Kansspelenbesluit*
  - *Speelautomatenbesluit 2000*
  - *Uitvoeringsbesluit Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme*
- Tweede Kamer, 2002-2003, [24036, nr. 280](#).

#### ABN AMRO

Vorgenomen 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.
Vorzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2020	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 procent.
Opmerkingen	Geen.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	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>

#### Volksbank

Vorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Privatisering
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Op 1 juli 2016 is per brief aan de 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. Jaarlijks wordt de voortgang aan de Kamer en de Europese Commissie gerapporteerd. De Tweede Kamer is op 14 september 2017, 27 november 2018 en 11 november 2019 over de voortgang geïnformeerd. Dit voornemen is bevestigd in het Regeerakkoord Rutte-III.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	Geen
Vorzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2020	In de brief van 11 november 2019 en in het bijbehorende AO heeft de minister aangekondigd in overleg met NLF en de Volksbank, alvast een aantal toekomstopties voor de bank nader te willen onderzoeken en daarbij te willen kijken naar mogelijkheden om invulling te geven aan het borgen van het maatschappelijke karakter van de bank na privatisering.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Minister Hoekstra heeft in december 2018 de agenda voor de financiële sector naar de 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. Stabiliteit.** Financiële instellingen en huishoudens moeten voldoende weerbaar zijn om schokken kunnen opvangen. 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. Integriteit.** 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. Innovatie.** De sector moet vernieuwend en faciliterend zijn voor nieuwe technologische ontwikkelingen om de diversiteit in de sector te bevorderen. Daarbij moet er ook bijzondere aandacht voor duurzaamheid zijn.

## Infrastructuur en Waterstaat

### Stichting Vaarbewijzen en Marifoonexamens (VAMEX)

Vorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	De taken van het zbo op privaatrechtelijke basis VAMEX gaat per 1-1-20 over naar het CBR.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja. Deze overdracht volgt uit Heroverwegingen zbo's van de commissie-De Leeuw. TK, 2013-2014, Kamerstuknummer, <a href="#">25268</a> , nr. 83.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Vorzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	De wettelijke taken van VAMEX (afgifte vaarbewijzen) worden overgedragen aan het CBR. De zbo- taak van VAMEX vervalt daarmee per 1-1-2020.
Stand van zaken per 1 februari 2020	De overgang van taken is per 1-1-2020 geëffectueerd en de Vamex wordt opgeheven.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	<p>Het kabinet heeft naar aanleiding van het rapport Heroverwegingen zbo's van de commissie-De Leeuw 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.</p> <p>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.</p>

### Stichting Airport Coordination Netherlands

Vorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Het privaatrechtelijk zbo SACN wordt per 1-4-20 publiekrechtelijk onder de nieuwe naam Airport Coordination Netherlands.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja. Deze omzetting volgt uit het rapport Heroverwegingen zbo's van de commissie-De Leeuw. TK, 2013-2014, Kamerstuknummer, <a href="#">25268</a> , nr. 83.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Vorzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Publiekrechtelijk zbo met eigen rechtspersoonlijkheid.
Stand van zaken per 1 februari 2020	Het wetsvoorstel dat deze omvorming regelt, treedt middels een Koninklijk besluit per 1-4-2020 in werking.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Het kabinet heeft naar aanleiding van het rapport Heroverwegingen zbo's van de commissie-De Leeuw het advies opgevolgd om SACN om te zetten naar een publiekrechtelijk zbo, dat onderdeel is van de rechtspersoon Staat. SACN voert enkel publieke taken uit. Met deze omzetting wijzigt er niets in de taakuitvoering van SACN.

### ProRail

Vorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Omgekeerde beweging: van deelneming naar zbo met eigen rechtspersoonlijkheid.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja, volgt uit het regeerakkoord.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Vorzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Publiekrechtelijk zbo met eigen rechtspersoonlijkheid.
Stand van zaken per 1 februari 2020	In 2019 is door een gezamenlijk team van IenW en ProRail hard gewerkt om de transitie van ProRail naar publiekrechtelijk zbo verder vorm te geven. Medio 2019 is het wetsvoorstel Publiekrechtelijke Omvorming ProRail voor advies bij de Raad van State aanhangig gemaakt. In december 2019 is dit advies ontvangen. Daarna is nader rapport opgesteld, met bijbehorende aanpassingen van het wetsvoorstel en memorie van toelichting, met het oog op behandeling in de ministerraad en vervolgens indiening bij de

	Tweede Kamer. In 2019 is verder de lagere regelgeving geregeld die begin 2020 formeel is geconsulteerd. Daarnaast is in 2019 is een samenwerkingsvisie opgesteld, die op hoofdlijnen een beschrijving geeft van de manier waarop lenW en ProRail hun toekomstige sturings- en verantwoordingsrelatie willen vormgeven. Deze visie vormt mede de basis voor de aanpak in de invoeringsfase die eind 2019 is begonnen en waarin de invoeringsopgaven van ProRail en lenW verder worden uitgewerkt. De komende maanden wordt hier verder aan gewerkt. 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' staat dat ProRail wordt omgevormd tot een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (zbo) met eigen rechtspersoonlijkheid. De omvorming heeft tot doel om de organisatie van ProRail vorm te geven op een wijze die past bij de uitvoerende publieke taken van ProRail 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 (ongeveer €2 miljard per jaar) die conform het kabinetsbeleid dan ook publiekrechtelijk vormgegeven moeten worden. De transitie en de daarmee verbonden relevante publieke belangen krijgen hun beslag in de instellingswetgeving en onderliggende regelgeving en besluiten en relevante kaders, zoals de Kaderwet Zbo's.
<b>Justitie en Veiligheid</b>	
Geen	
<b>Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit</b>	
Geen	
<b>Onderwijs, Cultuur en Wetenschap</b>	
<b>Vervangingsfonds</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Vervangingsfonds wordt opgeheven
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja, op 6 november 2018 is een brief naar de Tweede Kamer gestuurd (Kamerstuk nr. 30 183/31 293) die moet leiden tot een wijziging van de huidige wet. Op 17 februari 2020 is het wetsvoorstel naar de Tweede Kamer verstuurd.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	Geen
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2020	Het wetsvoorstel tot opheffing van het vervangingsfonds is door de Raad van State geaccordeerd en het wetsvoorstel wordt binnenkort gepubliceerd. Het wetsvoorstel gaat echter pas in, wanneer het aantal schoolbesturen dat van het Vervangingsfonds gebruik maar, onder een kritisch minimum komt.  Met ingang van 2019, wordt jaarlijks rond de vaststelling van het jaarverslag en jaarrekening (april/mei) en rond de vaststelling van de begroting van het Vf (september/oktober) door partijen gezamenlijk de balans opgemaakt. Daarbij is de insteek dat bij een constatering dat het primair onderwijs klaar is om verder te gaan zonder Vf, de daadwerkelijke inwerkingtreding met ingang van het jaar t+1 plaatsvindt.
Opmerkingen	Het onderdeel van de wetwijziging waarmee de wettelijke taak wordt ingetrokken, wordt geëffectueerd bij Koninklijk Besluit nadat hier overeenstemming over is met de sociale partners.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Met de wetwijziging 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 openbaar gezagstaak vervalt. Scholen mogen na de wetwijziging zelf kiezen hoe zij met de kosten van vervanging willen omgaan. OCW ziet in het kader van de stelselverantwoordelijkheid erop toe dat de sector daarmee kan omgaan.
<b>Sociale Zaken en Werkgelegenheid</b>	
geen	
<b>Volksgezondheid, Welzijn en Sport</b>	
<b>Intravacc</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Privatisering.

	<p>Voornemen gemeld aan TK 4 juli 2013 (II 2012/2013, 33 567, nr.2). respectievelijk 22 december 2014 (TK 2014-2015, 34 000 XVI, nr.97 (pagina 5), respectievelijk 22 december 2016 (TK 2016-2017, nr. 33567-8).</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· de brief van 22 december 2016 waarbij het oprichtingsvoornemen is aangekondigd (Kamerstukken II <a href="#">33567, nr. 8</a>);</li> <li>· 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;</li> <li>· het verslag van het schriftelijk overleg met de Eerste Kamer (brief van de VWS-commissie EK en het antwoord van de minister daarop) (Kamerstuk 34951, nr. C);</li> <li>· 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);</li> <li>· het verslag van het schriftelijk overleg met de Tweede Kamer (brief van de VWS-commissie TK en het antwoord van de minister daarop) (Kamerstuk <a href="#">34951, nr. 2</a>);</li> <li>· bij brief van 5 november 2018 (Kamerstukken II <a href="#">34951, nr. 3</a>) heeft de minister gezien het tijdsverloop gevraagd om een reactie van de Tweede Kamer;</li> <li>· de Tweede Kamer heeft in reactie daarop besloten een VSO te houden (Voorgezet Schriftelijk Overleg) op 22 november 2018) (zie handelingen-tk-20182019-27-5), waarbij twee moties werden ingediend;</li> <li>· op 27 november 2018 is over beide moties gestemd; de motie Ploumen werd aangenomen, de motie Van Gerven werd verworpen (handelingen-TK-20182019-28-25).</li> </ul> <p>Na het verwerpen van de motie Van Gerven volgde er geen reactie meer van de Tweede Kamer. De discussie werd daarmee gesloten. De termijnen van artikel 4.7 Cw 2016 zijn verstreken. De oprichting van Intravac B.V. vond 1 februari 2019 plaats.</p>
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	Geen
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2020	De oprichting van Intravac B.V. vond 1 februari 2019 plaats. Na afronding van het verkoopproces werden de aandelen aan de koper overgedragen. In 2019 is het verkoopproces voortgezet. Dit heeft nog niet geleid tot een definitieve verkoop. Momenteel is het verkoopproces volop gaande. Naar verwachting is in het voorjaar van 2020 bekend of dit tot een definitieve verkoop leidt.
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 doorgedaan met het uitzetten van opdrachten, waarbij Intravacc één van de mogelijke kandidaten zou kunnen zijn.
<b>Landelijke Examen Commissie (LEC) van de Stichting Vakbekwaamheid Horeca (SVH 2.0)</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja, besluit tot indiening van het wetsvoorstel tot wijziging van de Dranken Horecawet, 28 juni 2019.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Publiekrechtelijk zbo, onderdeel rechtspersoon Staat.
Stand van zaken per 1 februari 2020	Tot nu toe is de LEC ondergebracht bij de (commerciële) SVH 2.0. Dat is niet wenselijk vanwege de schijn van belangenverstrengeling, omdat de LEC ook examens en opleidingen van anderen dan de SVH 2.0 en buitenlandse diploma's moet beoordelen, zodat iemand in de horeca kan werken en voldoet aan de eisen voor sociale hygiëne. Bovendien is uit een rechterlijke uitspraak gebleken dat de SVH 2.0 geen (wettelijke) basis heeft om leges te vragen voor hun 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. Dit wordt het CIBG, vanwege kennis van het bijhouden van registers en het erkennen van buitenlandse diploma's. De naam zal worden gewijzigd in



Opmerkingen	Landelijke Commissie Sociale Hygiëne. De noodzakelijke wetwijziging is momenteel in behandeling bij de Tweede Kamer en heeft als beoogde inwerkingtredingsdatum 1-1-2021.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Geen De publieke taken zijn vastgelegd in de Drank- en Horecawet en de daarop gebaseerde regelgeving.
<b>Stichting Donorgegevens Kunstmatige Bevruchting</b>	
Vorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja, zie brief aan TK van 11 mei 2015 (TK <a href="#">25268, nr. 113</a> , voortgangsrapportage blz. 16) en brief aan TK van 26 september 2019 (TK <a href="#">30486, nr. 24</a> , blz. 3).
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Omvorming van privaatrechtelijk zbo naar publiekrechtelijk zbo, onderdeel rechtspersoon Staat.
Stand van zaken per 1 februari 2020	Wetsvoorstel is in voorbereiding.
Opmerkingen	SDKB valt momenteel formeel onder JenV; 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 De Leeuw van mei 2013. De SDKB voert enkel publieke taken uit. Zij krijgt geen eigen rechtspersoonlijkheid (conform advies De Leeuw). De omvorming wijzigt op zichzelf niets aan de taken van de SDKB, zij het dat de omvorming vervat zit in een wetsvoorstel waarbij de SDKB aanvullende taken krijgt toegekend.
<b>College Sanering Zorginstellingen</b>	
Vorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Het voornemen is het zbo College Sanering Zorginstellingen op te heffen.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja, TK 2013-2014, Kamerstuknummer <a href="#">25 268, nr. 83</a> en TK 2019-2020, <a href="#">34767, nr. 19</a> .
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2020	Eind november 2019 is de Tweede Kamer gemeld dat onderzocht wordt of de taken van het CSZ bij de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) kunnen worden ondergebracht. CSZ is nu nog onder meer belast met het toezicht op de vervreemding van vastgoed. Door het toezicht van de NZa op dit punt te verruimen, kan efficiënter en effectiever worden opgetreden bij belangenverstremgeling en ontwijkconstructies die ook vastgoedtransacties omvatten. Het CSZ kan vervolgens worden opgeheven. Dit voorjaar wordt hierover een definitief besluit genomen.
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).
Bron: Inventarisatie.	

Dit is een uitgave van:  
Ministerie van Binnenlandse Zaken  
en Koninkrijksrelaties  
Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag  
[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

mei 2020