



Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties

Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2024



Werken aan de basis. Van Nederland en ons Koninkrijk.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
1 Rijk als werkgever	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Voortgang focuspunten	18
2 Duurzaamheid (milieu) in de bedrijfsvoering	36
2.1 Inleiding	36
2.2 Een klimaatneutrale bedrijfsvoering	36
3 Informatievoorziening Rijk	54
3.1 Inleiding	54
3.2 I in het hart	54
3.3 Digitale Weerbaarheid	56
3.4 ICT-landschap	61
3.5 Rijksbrede Digitale Infrastructuur (RbDI)	62
3.6 Informatiehuishouding en openbaarheid	64
3.7 Data en algoritmes	70
3.8 I-vakmanschap	72
3.9 Transparantie en inzicht	75
3.10 I-besturing	90
3.11 Markt en innovatie	91
4 Organisatie Rijksdienst en bedrijfsvoering	92
4.1 Inleiding	92
4.2 Grenzeloos samenwerken en Ambtelijk vakmanschap	92
4.3 Rijksbrede bedrijfsvoering	93
4.4 Hybride werken	94
4.5 Huisvesting en faciliteiten	96
4.6 Rijksinkoop	104
4.7 Organisatie van Rijksdienst	122
Bijlage 1 AVG en afkortingenlijst	126
Bijlage 2a Tabellen bij H1	131
Bijlage 2b Figuren bij H2	142
Bijlage 2c Tabellen bij H3	144
Bijlage 2d Tabel bij H4	148
Bijlage 3a Overzicht adviescolleges	149

INLEIDING

Voor u ligt de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2024 (JBR). Hierin staat hoe het Rijk in 2024 heeft gewerkt aan de ambities en de realisatie daarvan binnen het brede domein van de rijksbrede bedrijfsvoering. In de rapportage leest u hoe het Rijk bijdraagt aan grote maatschappelijke opgaven - met oog voor publieke waarde en in het licht van Goed Bestuur - die volgen uit het regeerprogramma¹. In deze rapportage kijken we terug naar de behaalde resultaten in 2024. Met rijksbrede bedrijfsvoering bedoelen we de gezamenlijke bedrijfsvoering van het Rijk op de domeinen Personeel en organisatie, Duurzaamheid, Informatievoorziening, Facilitair, Huisvesting en Inkoop. Zowel de beleids- en kaderstelling hierop als de uitvoering en monitoring hiervan. De minister van BZK heeft een coördinerende beleids- en kaderstellende rol waar het gaat om de organisatie van het Rijk en de rijksbrede bedrijfsvoering. Zij ontleent haar bevoegdheid aan het [Coördinatiesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen rijksdienst](#).

De rijksbrede bedrijfsvoering is essentieel voor het goed functioneren van het Rijk als organisatie. De rijksbrede bedrijfsvoering ondersteunt alle rijksambtenaren en het defensiepersoneel in het werken aan de complexe maatschappelijke opgaven, en draagt zelf ook bij aan die opgaven. Het werken binnen het Rijk doen we opgevegericht en met oog voor de menselijke maat. In verschillende functies en disciplines, in beleid, uitvoering, toezicht en bedrijfsvoering. Vanuit deze disciplines trekken we mensen van buiten aan om bij ons te werken en leggen we contact met burgers. Hiervoor zijn binnen veel openbare bibliotheken informatiepunten voor de overheid ingericht. Iedereen kan hier terecht met vragen over contact met de overheid, bijvoorbeeld voor hulp bij het aanvragen van toeslagen of een belastingaangifte. Organisaties als Rijkswaterstaat en de Belastingdienst hebben daarnaast een publieksbalie voor burgers. Ook zijn ontmoetingspleinen ingericht voor collega's om in de regio met elkaar en met organisaties in die omgeving samen te werken aan opgaven. Interdisciplinair en met collega's van bijvoorbeeld uitvoeringsorganisaties of medeoverheden in de regio. Zodat we daarmee dichter staan zijn bij degenen voor wie we ons werk doen.

In 2024 richtte het Rijk zich nadrukkelijk op het vergroten van de realisatiekracht en de bijdrage die het Rijk levert aan het oplossen van maatschappelijke opgaven. Bijvoorbeeld door mensen en hun problemen te zien en deze te benoemen. Maar ook door te handelen, resultaat te bereiken en door uitvoerbaar beleid te maken. Dit realiseren we vanuit beleid samen met onze dienstverleners. Hierbij is ons doel altijd om onze Rijksdiensten als organisaties goed te laten functioneren. Bijvoorbeeld door strategisch personeelsbeleid te maken en uit te voeren op basis van ontwikkelingen zoals arbeidsmarktkrapte. We richten ons daarbij op het aantrekken van een diverse groep medewerkers, en het zijn van een aantrekkelijke werkgever. Maar ook via onze zorg voor de juiste informatiehuishouding, ons ICT-beleid geënt op middelen waarmee medewerkers hun werk goed én duurzaam kunnen doen, en ons huisvestingsbeleid en inkoopbeleid. In deze Jaarrapportage leest u welke resultaten in 2024 zijn behaald.

¹ [Bijlage bij Kamerstukken II, 2023/24, 36471 nr. 96, p.81-93.](#)

Opbouw Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk

De JBR werkt toe naar rapportage in lijn met het Global Reporting Initiative (GRI-standaarden), in het bijzonder voor de duurzaamheidsthema's. Daarbij is het doel om de verslaglegging zo transparant mogelijk te maken. Dit gebeurt onder andere door de accuraatheid, compleetheid en verifieerbaarheid van de informatie zo goed mogelijk te documenteren en op te nemen in de JBR. Ook in de JBR 2024 volgen we de GRI-richtlijnen om de informatie transparanter, eenduidiger en makkelijker leesbaar te maken:

- Onderwerpen met een cijfermatig doel lichten we toe en zijn gelijk van opbouw.
- Het hoofdrapport toont alleen rijksbrede cijfers, zo mogelijk over de afgelopen vijf jaar. In de bijlagen staan de uitsplitsingen per ministerie voor een aantal onderdelen.
- Bij de duurzaamheidsthema's vermelden we aan welke duurzame ontwikkelingsdoelen of Sustainable Development Goals (SDG's) ze bijdragen. De SDG's bestaan uit 17 doelen die in 2030 tot wereldwijde verbeteringen moeten hebben geleid. Ze zijn afgesproken door alle bij de Verenigde Naties aangesloten landen, waaronder Nederland.
- De JBR biedt een duidelijke weergave van de organisatieomvang.

Vanaf boekjaar 2024 moeten beursgenoteerde vennootschappen, banken en verzekeraars rapporteren conform de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Vanaf boekjaar 2025 moeten alle grote bedrijven dit doen. De wetgeving die hoort bij de CSRD verplicht deze ondernemingen te rapporteren over hun duurzaamheidsimpact op ecologische (milieu), sociale- en governance factoren, en vereist een audit (borging) van de gerapporteerde informatie. De Rijksoverheid valt daarbij buiten de scope van de CSRD en bijbehorende wetgeving. Wel onderzoekt de Rijksoverheid vanuit haar voorbeeldrol of de CSRD of elementen daarvan kunnen worden toegepast om de rapportage op de verschillende duurzaamheidsthema's in de JBR te versterken.

Rijk versus Rijksoverheid

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

Organisatieomvang

In de JBR geven we de organisatieomvang waarover gerapporteerd wordt tekstueel weer onder de tabellen en figuren in een voetnoot.

Ook in geval van cijfers in de tekst, zonder tabel of figuur, wordt dit

in een voetnoot weergegeven. De organisatieomvang varieert vanwege de doelstellingen waarover wordt gerapporteerd en de beschikbare data. Mogelijk meegenomen onderdelen in de cijfers zijn:

- De ministeries (exclusief Defensie);
- De Rechtspraak: enkel CAO Rijk, of enkel overig cao (zoals CAO Rechterlijke Macht), of beide;
- De Hoge Colleges van Staat: enkel CAO Rijk, of overig CAO Rijk, of beide;
- Defensie: inclusief de krijgsmacht, of exclusief de krijgsmacht;
- De zelfstandige bestuursorganen(zbo's): met eigen Rechtspersoonlijkheid, of zonder eigen rechtspersoonlijkheid, of beide;
- De adviescolleges: vallend onder de Kaderwet, of niet vallend onder de Kaderwet, of beide.

Valt de organisatieomvang/scope niet volledig binnen de aangegeven kaders? Dan zijn de uitzonderingen beschreven onder de tabel of het figuur als voetnoot. Bijvoorbeeld als onderdelen van externe partners of andere organisaties zijn meegenomen in de stukken. Of als bepaalde onderdelen van een organisatie niet zijn meegeteld.

In tegenstelling tot voorgaande JBR's wordt de organisatieomvang niet meer weergegeven zoals in onderstaand plaatje, maar in uitgeschreven vorm.

Verwezen wordt naar het volgende kader:

Ministeries	Rechtspraak	HCvS	Defensie	Zbo's	Adviescolleges	
AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS	CAO Rijk	CAO Rijk	met krijgsmacht	met eigen rechtspersoonlijkheid	Kaderwet	Uitzonderingen
	overig CAO	overig CAO	zonder krijgsmacht	zonder eigen rechtspersoonlijkheid	geen Kaderwet	

Bij de start van het nieuwe kabinet is in de loop van 2024 besloten drie nieuwe ministeries in te richten (Asiel en Migratie, Klimaat en Groene Groei, en Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening). In de JBR wordt de startsituatie van 2024 gehanteerd. Dit betekent dat de nieuwe ministeries nog niet zichtbaar zijn in deze JBR.

Leeswijzer JBR 2024

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

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

Bijlagen:

- Bijlage 1: AVG en afkortingenlijst;
- Bijlage 2: Aanvullende kerngetallen hoofdstuk 1 tot en met 4;
- Bijlage 3: Overzicht van de adviescolleges.

Verantwoordelijkheid bewindspersonen van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) ontleent haar coördinerende bevoegdheden aan het [Coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen Rijksdienst](#). Het doel hiervan is: zorgen voor rijksbrede eenheid, kwaliteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering. Sinds 2018 vallen hieronder ook de coördinerende bevoegdheden voor de informatiesystemen en informatiebeveiliging. De staatssecretaris Digitalisering en Koninkrijksrelaties is hierbinnen verantwoordelijk voor de digitale Rijksdienst.

In de praktijk komt de bevoegdheid van de minister neer op het monitoren van de rijksbrede bedrijfsvoering en het plegen van interventies. De minister en het Rijk gebruiken daarvoor vastgestelde normen en standaarden als uitgangspunt. Daarmee zorgen ze voor kwaliteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering. De normen en standaarden in kaders (Kaderboek Organisatie, Bedrijfsvoering en Informatiesystemen Rijk) en in het Informatiestatuut maken het voor alle betrokkenen duidelijk wat van hen wordt verwacht. In het Informatiestatuut staat welke informatie we uitvragen. De JBR vermeldt onder meer of en hoe we aan de in kaders vastgelegde normen en standaarden voldoen.

1 RIJK ALS WERKGEVER

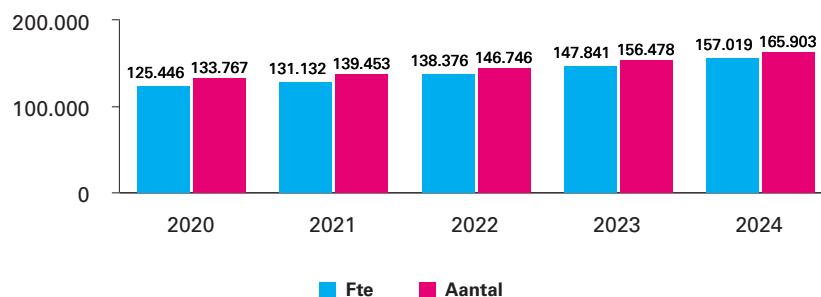
1.1 Inleiding

Dit eerste hoofdstuk geeft inzicht in de rijksbrede personele ontwikkelingen in 2024. Paragraaf 1.1 toont de ontwikkelingen op het gebied van personele bezetting en opbouw, mobiliteit, en de kosten voor personeel en inhuur. In paragraaf 1.2 laten we de ontwikkelingen zien op basis van de focuspunten uit het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 (SPB 2025). Ontwikkelingen die betrekking hebben op de taakstelling vindt u in paragraaf 4.7.2 (Taakstelling apparaatsuitgaven).

1.1.1 Personele bezetting

Het aantal fulltime eenheden (fte) steeg in 2024 ten opzichte van het jaar ervoor met 6,2 procent (9.178 fte; 9.425 medewerkers). De relatief grootste toenames van fte waren te zien bij de ministeries van Binnenlandse Zaken (10,9 procent), Economische Zaken (7,1 procent) en Financiën (6,7 procent). De stijging van fte per ministerie staat in tabel 35 in bijlage 2a.

Figuur 1 Aantal rijksmedewerkers naar fte en aantal¹



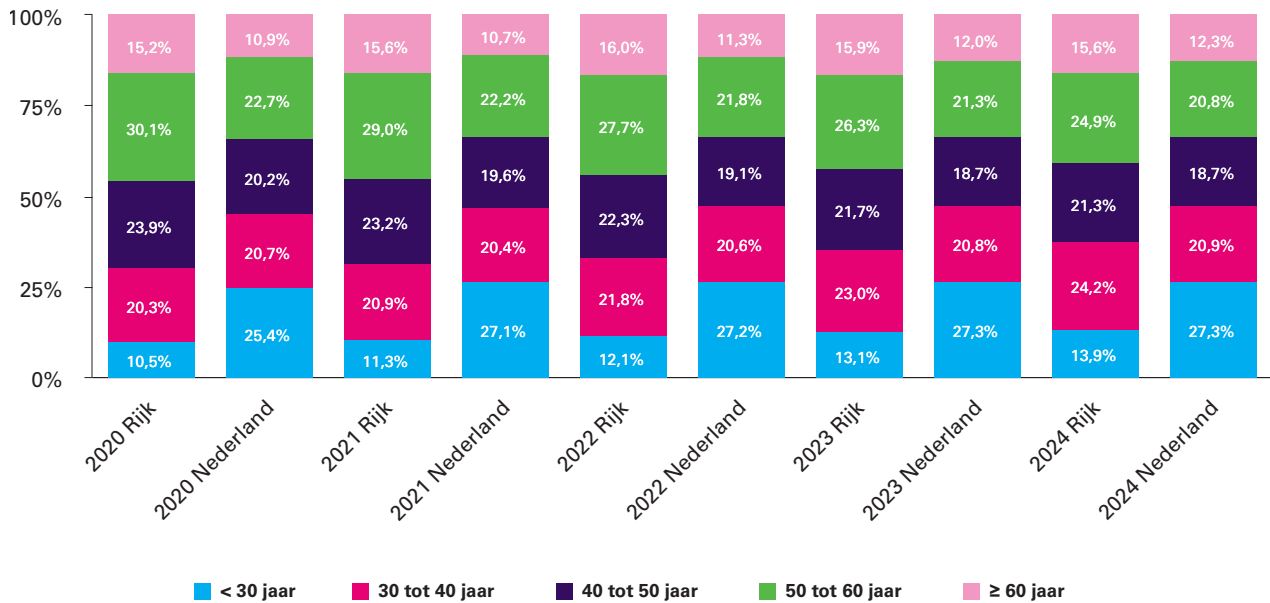
¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid (In vorige JBR's vielen ook enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid onder de organisatieomvang, maar dit is toen niet aangegeven).

Bron: O&P Rijk.

Leeftijd en dienstjaren

De verhoudingen in het personeelsbestand van het Rijk moeten bij voorkeur vergelijkbaar zijn met de opbouw van de beroepsbevolking in Nederland. Het uitgangspunt van het rijksbrede personeelsbeleid is aantrekkelijk werkgeverschap, voor jong en oud. De gemiddelde leeftijd bij het Rijk neemt de laatste jaren af en is in 2024 44,8 jaar. Het aandeel medewerkers tot 30 jaar neemt toe en is in 2024 13,9 procent.

Figuur 2 Aandeel rijksmedewerkers versus werkenden in Nederland naar leeftijdscategorie¹



¹ Organisatieomvang Rijk: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk en CBS.

Tabel 1 Gemiddelde leeftijd rijksmedewerkers¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Gemiddelde leeftijd	46,4	46,1	45,8	45,3	44,8

¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

Onderstaande tabel laat het aantal dienstjaren van medewerkers bij het Rijk zien. Hieruit blijkt dat bijna 34 procent van de medewerkers elf jaar of langer in dienst is. In 2023 was dat nog 35,8 procent.

Tabel 2 Aantal rijksmedewerkers naar dienstjaren¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
0 t/m 5 jaar	40,1%	45,0%	46,5%	52,2%	54,5%
6 t/m 10 jaar	20,8%	19,6%	12,8%	12,1%	11,8%
11 t/m 20 jaar	18,6%	15,8%	20,2%	17,5%	17,4%
21 t/m 30 jaar	9,3%	9,5%	10,9%	10,1%	9,1%
≥ 31 jaar	11,2%	10,1%	9,6%	8,2%	7,3%

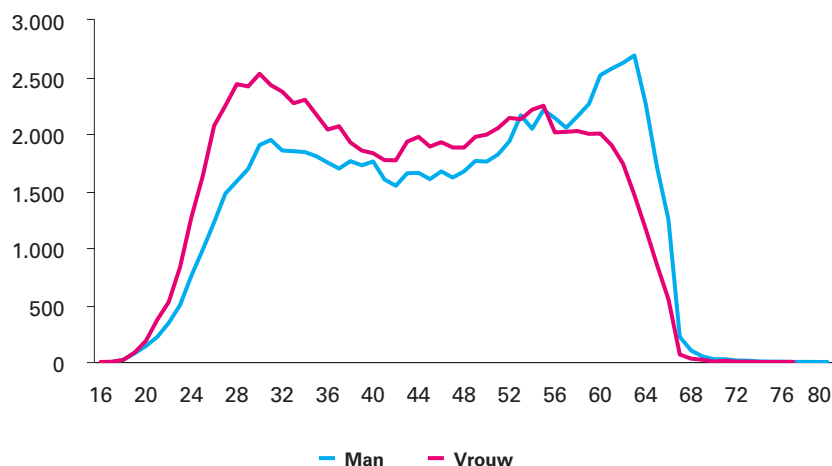
¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

Opbouw naar leeftijd en geslacht

Het Rijk wil een aantrekkelijk werkgever zijn voor iedereen. Hieronder de verdeling mannen en vrouwen in de verschillende leeftijdscategorieën.

Figuur 3 Aantal rijksmedewerkers in 2024 naar leeftijd en geslacht^{1,2}



1 Momenteel zijn er in P-Direkt alleen mannen en vrouwen geregistreerd.

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

De ministeries en uitvoeringsorganisaties streven naar 45 tot 55 procent vrouwen in de (sub)top in 2026. In paragraaf 1.2.3 vindt u meer informatie daarover. Hieronder staat het aandeel vrouwen in de verschillende schalen en de in- en uitstroom van vrouwen in 2024 naar schaalcategorie. Wat opvalt is dat het aandeel vrouwen in de hoogste schalen gestegen is naar respectievelijk 40,4 en 40,2 procent.

Tabel 3 Aandeel vrouwelijke rijksmedewerkers naar schaalcategorie¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Vrouwen schaal 1-4	42,0%	42,6%	42,9%	43,6%	43,0%
Vrouwen schaal 5-9	54,2%	54,6%	55,3%	56,4%	57,1%
Vrouwen schaal 10-13	45,3%	46,4%	47,5%	48,6%	49,2%
Vrouwen schaal 14-16	34,9%	36,3%	37,3%	39,0%	40,4%
Vrouwen schaal 17+	32,8%	33,9%	37,0%	38,9%	40,2%
Totaal	48,3%	49,1%	49,9%	51,0%	51,6%

1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

Tabel 4 Aandeel ingestroomde vrouwelijke rijksmedewerkers naar schaalcategorie¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Vrouwen schaal 1-4	41,7%	43,2%	41,4%	44,2%	39,1%
Vrouwen schaal 5-9	64,4%	61,5%	63,6%	63,3%	60,7%
Vrouwen schaal 10-13	50,8%	52,7%	53,4%	53,0%	51,1%
Vrouwen schaal 14-16	38,5%	42,5%	42,0%	44,5%	47,0%
Vrouwen schaal 17+	40,0%	32,3%	44,1%	48,5%	39,5%
Totaal	55,7%	55,5%	56,9%	57,0%	54,6%

1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

Tabel 5 Aandeel uitgestroomde vrouwelijke rijksmedewerkers naar schaalcategorie¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Vrouwen schaal 1-4	51,0%	49,0%	47,2%	41,3%	45,8%
Vrouwen schaal 5-9	50,5%	53,8%	56,5%	54,9%	53,8%
Vrouwen schaal 10-13	41,2%	42,7%	46,8%	45,9%	46,2%
Vrouwen schaal 14-16	25,0%	28,6%	33,7%	26,9%	29,6%
Vrouwen schaal 17+	28,1%	21,4%	15,3%	36,2%	27,1%
Totaal	44,8%	47,1%	50,2%	48,7%	48,7%

¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

1.1.2 Mobiliteit

Deze paragraaf laat de in-, door- en uitstroom van rijksmedewerkers in 2024 zien.

Instroom

De (vervangings-)vraag binnen het Rijk blijft groot. Het Rijk profileert zich daarom als aantrekkelijk werkgever, zowel naar binnen als naar buiten. Dit is een belangrijk uitgangspunt van het rijksbrede personeelsbeleid. In 2024 zijn 21.174 medewerkers ingestroomd. Dit is 2,0 procent meer dan in 2023.

Tabel 6 Aantal ingestroomde rijksmedewerkers¹

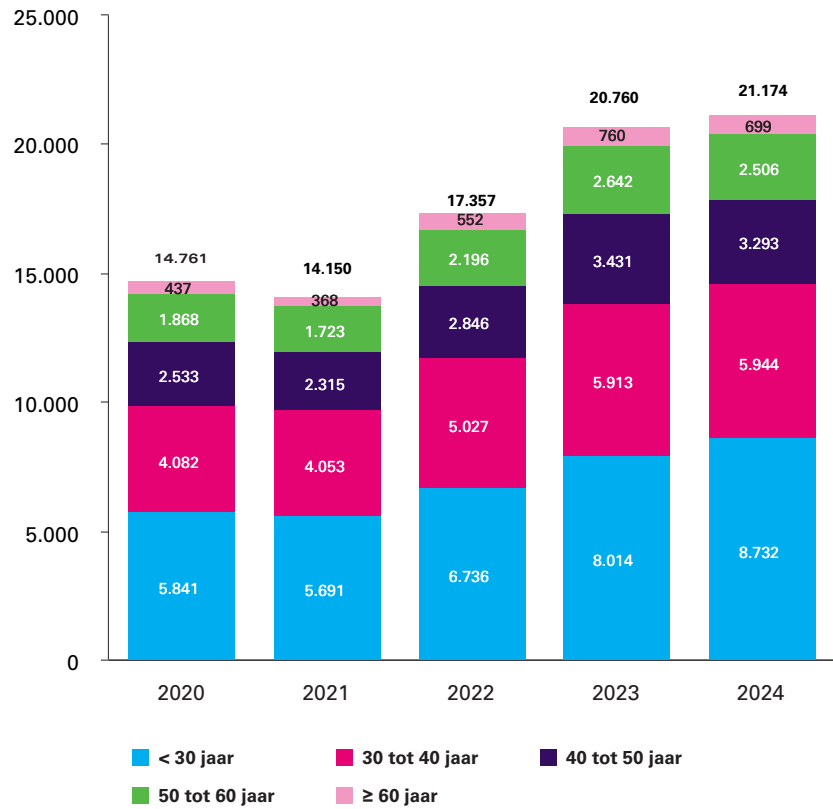
Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal	14.761	14.150	17.357	20.760	21.174

¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

Figuur 4 laat zien dat ook in 2024 de grootste categorie instromers 30 jaar of jonger is. De instroom van deze leeftijdscategorie was 41,2 procent van de totale instroom. De instroom van de categorie medewerkers van 60 jaar of ouder neemt verder af, naar 3,3 procent.

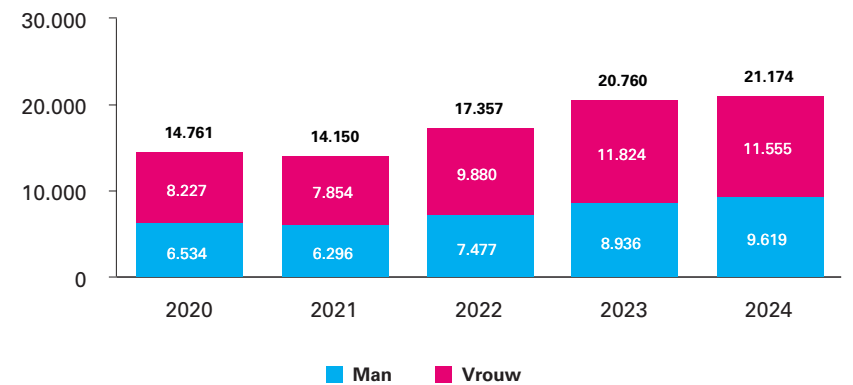
Figuur 4 Aantal ingestroomde rijksmedewerkers naar leeftijdscategorie¹



¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Onderstaande figuur toont het aantal ingestroomde rijksmedewerkers naar geslacht. Ook in 2024 zijn weer meer vrouwen (54,6 procent) dan mannen ingestroomd. Deze trend zien we al een aantal jaren.

Figuur 5 Aantal ingestroomde rijksmedewerkers naar geslacht¹



1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Doorstroom

In 2024 is de totale doorstroom van medewerkers bij het Rijk 18,8 procent. De doorstroom is de optelsom van zowel de interne en interdepartementale doorstroom, als de uitstroom naar buiten het Rijk. Verandering van baan door reorganisaties en uitstroom door pensionering nemen we niet mee in dit percentage. De totale doorstroom in 2024 ligt lager dan in 2023.

Tabel 7 Aandeel doorgestroomde rijksmedewerkers naar categorie ^{1,2}					
Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Interdepartementale doorstroom	1,1%	1,1%	1,6%	1,7%	1,4%
Interne doorstroom	9,4%	9,9%	12,0%	12,5%	11,1%
Uitstroom (exclusief pensioen)	4,4%	4,6%	5,9%	6,1%	6,3%
Totaal	15,0%	15,7%	19,5%	20,3%	18,8%

1 De cijfers voor interne doorstroom (en daarmee het totaalcijfer) is voor voorgaande jaren aangepast. In deze cijfers werd namelijk ten onrechte een reden voor doorstroom meegenomen die enkel van technische aard was.
2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

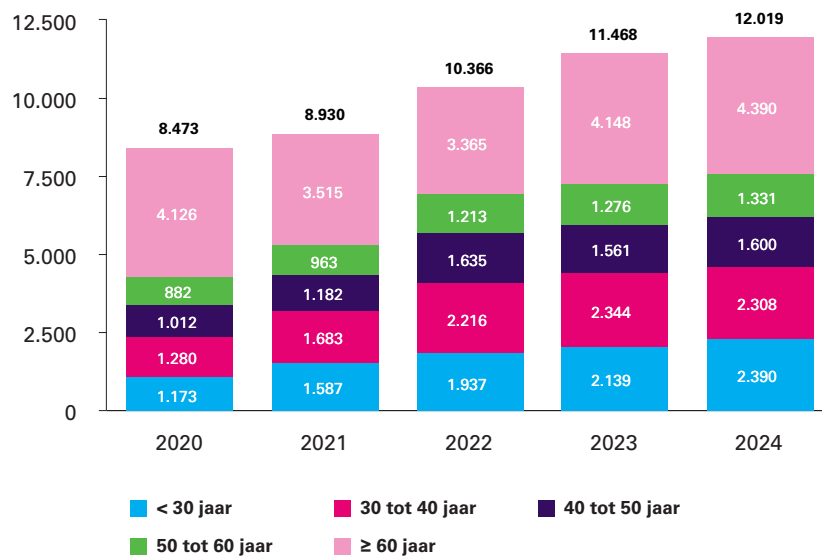
Uitstroom

In 2024 verlieten 12.019 medewerkers het Rijk. Dit is een stijging van 4,8 procent (551 personen) vergeleken met 2023. Uitstroom bestaat uit pensionering en externe mobiliteit. Deze stijging is in bijna alle leeftijdscategorieën te zien, behalve bij de categorie van 30 tot 40 jaar. Het aantal mannen dat in 2024 uitstroomde is iets hoger dan het aantal vrouwen.

Tabel 8 Aantal uitgestroomde rijksmedewerkers ¹					
Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal	8.473	8.930	10.366	11.468	12.019

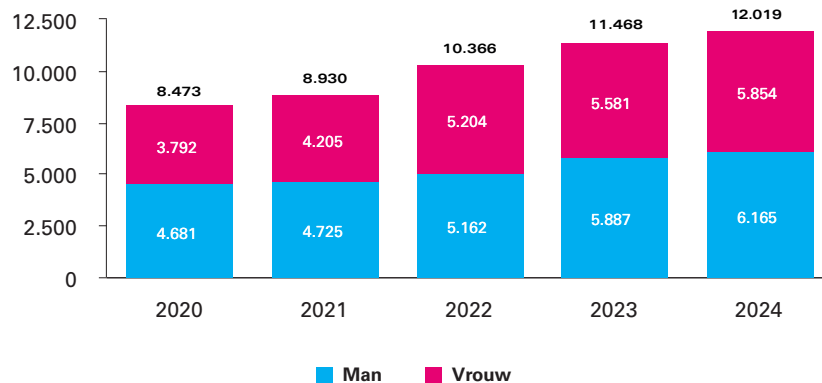
1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid
Bron: O&P Rijk.

Figuur 6 Aantal uitgestroomde rijksmedewerkers naar leeftijdscategorie¹



¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Figuur 7 Aantal uitgestroomde rijksmedewerkers naar geslacht¹



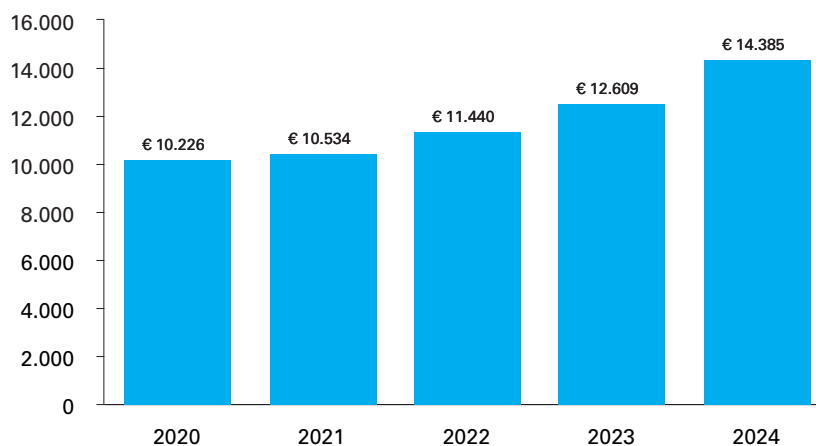
¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

1.1.3 Financieel en inhuur

Financieel

De salarisuitgaven in 2024 bedroegen 14,4 miljard euro. Dit is een stijging van 14,1 procent ten opzichte van 2023. Deze stijging komt deels door de toename van het aantal fte's met 6,2 procent, maar ook door recente loonstijging op basis van de CAO.

Figuur 8 Personeelskosten in miljoenen euro¹



¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

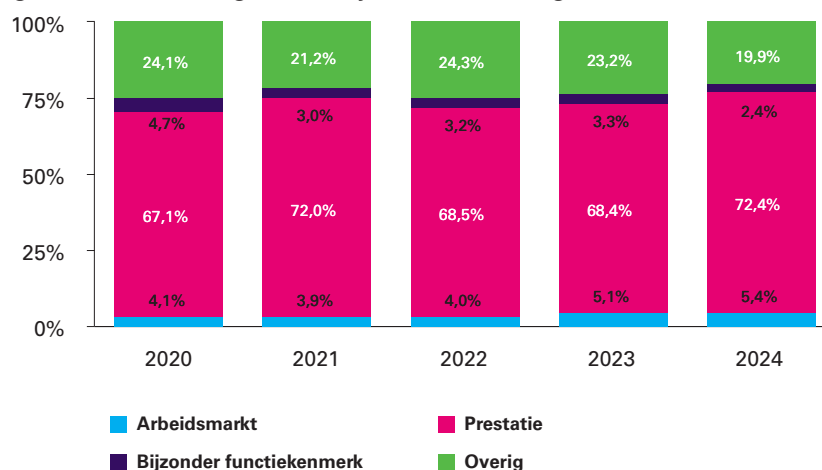
Bron: Salarisadministratie.

Bijzondere beloning

Voor het verstrekken van bijzondere beloningen aan rijksmedewerkers geldt het [Beleidskader Extra Belonen](#). Een extra beloning bestaat uit een eenmalige of periodieke toeslag of een verhoging van het vaste salaris. Rijksmedewerkers krijgen een extra beloning vanwege de situatie op de arbeidsmarkt, bijzondere prestaties of bijzondere functiebenmerken. Het aandeel extra beloningen op basis van bijzondere prestaties is licht gestegen naar 72,4 procent. Het aandeel beloonde medewerkers is gestegen ten opzichte van 2023 (zie tabel 42 bijlage 2a). Gemiddeld ontving 14,7 procent van de rijksmedewerkers in 2024 een eenmalige toeslag (zie tabel 43, bijlage 2a). Dit percentage valt binnen de norm van het Beleids-kader.

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

Figuur 9 Aandeel toegekende bijzondere beloningen naar reden^{1, 2}



1 De categorie 'Overig' bevat diverse andere overwegingen. Bijvoorbeeld het compenseren van inkomensverschillen na een reorganisatie.

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

Externe inhuur

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

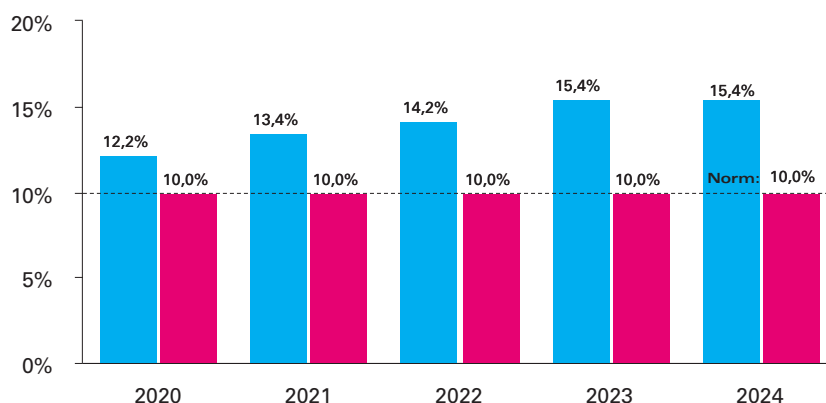
Doelstelling

Doelstelling externe inhuur bij het Rijk²:

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

² *Kamerstukken II, 2009/10, 31701, nr. 32*

Figuur 10 Aandeel uitgaven aan externe inhuur ten opzichte van uitgaven personeel¹



¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (inclusief krijgsmacht) en uitzonderingen: inclusief OM, de Hoge Raad en de zbo's zonder rechtspersoonlijkheid (NRGD, SGM en CRM).

Bron: Bijlagen bij departementale jaarverslagen.

Ontwikkeling

In 2024 bedroegen de totale uitgaven aan externe inhuur 3,67 miljard euro. Dit is 15,4 procent van de totale personele uitgaven. Het algehele inhuurpercentage is gelijk gebleven aan het percentage in 2023. Bij een groot aantal ministeries is het aandeel uitgaven aan externe inhuur ten opzichte van de totale departementale personele uitgaven gedaald in 2024 ten opzichte van 2023. Dit geldt voor de ministeries: BZK, EZK, FIN, IenW, LNV, SZW en VWS. De uitgaven aan externe inhuur zijn gestegen bij de ministeries van AZ, BZ, Def, OCW en JenV, waardoor het aandeel externe inhuur t.o.v. de totale personele uitgaven rijksbreed hetzelfde is gebleven. Net als in 2023 zijn de IT-gerelateerde uitgaven in de categorie Beleidsondersteuning en Uitvoering de grootste inhuurcategorieën. Het aandeel extern ingehuurde rijksambtenaren per jaar per inhuurcategorie staat in bijlage 2a.

Als belangrijkste oorzaken voor overschrijding van de Roemernorm noemen de ministeries in hun jaarverslagen de noodzaak voor specialistische ICT-kennis voor het ontwikkelen van applicaties en de inzet op (tijdelijke) ICT-projecten. Denk aan inhuur van mensen met specifieke (technische) kennis die noodzakelijk is voor bijvoorbeeld de projectorganisatie voor de schadeafhandeling Groningen en de inhuur voor de tijdelijke uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen. Ook geven de ministeries de krapte op de arbeidsmarkt als oorzaak aan. Bij de volgende ministeries was in 2024 sprake van normoverschrijding: AZ, BZK, EZK, FIN, IenW, OCW, JenV en VWS. In de departementale jaarverslagen zijn de inhoudelijke toelichtingen op deze normoverschrijdingen genoemd volgens het principe 'pas toe of leg uit'. De uitwerking van de getallen per ministerie staat in bijlage 2a.

Activiteiten 2024

- De Auditdienst Rijk (ADR) heeft in 2024/2025 een onderzoek uitgevoerd naar de externe inhuur. Dit onderzoek, rijksbreed onderzoek externe inhuur, is in maart 2025 opgeleverd. Het onderzoek geeft een diepgaander inzicht in de oorzaken van de overschrijdingen van de norm, de sturing en beheersing, en de mogelijke consequenties bij een strikte toepassing van de Roemernorm.

- Daarnaast heeft ABD Topconsult in april 2024 het onderzoek Grip op ICT inhuur³ afgerond naar het terugdringen van externe inhuur op het terrein van ICT.
- In april 2025 is een brief aan de Tweede Kamer gestuurd waarin de aanbevelingen uit beide onderzoeken zijn opgenomen. Het is primair de verantwoordelijkheid van de ministeries en hun uitvoeringsorganisaties om de externe inhuur terug te dringen. De minister van BZK kan en wil daar niet in treden, omdat ministeries en hun uitvoeringsorganisaties zelf het beste kunnen beoordelen of in bepaalde, specifieke gevallen externe inhuur nodig is voor de taakuitvoering en maatschappelijke dienstverlening. Desalniettemin acht de minister van BZK het van belang dat de trend dat de Roemernorm wordt overschreden, wordt doorbroken en er een daling zal worden gerealiseerd. De voortgang van de reductie wordt periodiek besproken in de Ministeriële Commissie Taakstelling Rijksdienst op basis van de gegevens zoals opgenomen in de departementale begrotingen en jaarverslagen en samengevat in de JBR.

Definitie en omvang

Externe inhuur is het deel van de personele uitgaven dat het Rijk aan inhuur besteedt. Het gaat over inhuur voor:

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

Uitzendkrachten

In het vierde kwartaal van 2024 werkten 4.943 uitzendkrachten bij het Rijk. Dit is een daling van 10,6 procent ten opzichte van het vierde kwartaal van 2023. Een aantal uitzendkrachten werkte in deeltijd.

In onderstaande tabel staat het aantal uitzendkrachten dat werkzaam was in het vierde kwartaal van de voorgaande jaren. In tabel 47 in bijlage 2a staat het aantal uitzendkrachten per fase en ministerie. Het aantal is gebaseerd op data van het vierde kwartaal van 2024.

Tabel 9 Aantal uitzendkrachten werkzaam in het vierde kwartaal¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal	6.276	6.406	5.882	5.526	4.943

¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk), zbo's zonder eigen rechtspersoonlijkheid en uitzonderingen: inclusief de Hoge Raad.

Bron: Inventarisatie.

1.2 Voortgang focuspunten

In deze paragraaf beschrijven we aan de hand van het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 (SPB2025) de ontwikkelingen in 2024.

³ ABD Topconsult (2024) *Grip op ICT-inhuur: Met het oog op l in 't hart*.

1.2.1 Algemeen beeld strategisch personeelsbeleid

Het SPB2025 vormt het rijksbrede kader voor onderdelen. Centraal staat het aantrekkelijk werkgeverschap voor huidige en potentiële medewerkers.

De focuspunten uit het rijksbrede personeelsbeleid zijn:

- Profileren en positioneren: inspelen op de krappe arbeidsmarkt door de Rijksoverheid te beschrijven als uniek ‘bedrijf’. Een bedrijf waar mensen veelzijdig, uitdagend en leerzaam werk kunnen doen voor Nederland;
- Het Rijk als inclusieve organisatie: inzetten op een inclusieve overheidsorganisatie met divers samengestelde teams en diversiteit in de hogere schalen;
- De mens centraal: een goede werkgever door inzet op persoonlijke ontwikkeling en moderne arbeidsvoorwaarden;
- Wendbare medewerker en organisatie: inspelen op veranderingen door medewerkers flexibeler in te zetten en door andere manieren van werken en organiseren te ontwikkelen;
- Permanent ontwikkelen: voortdurende ontplooiing en (informeel) leren;
- De werkbeleving staat voorop: een gezonde werkomgeving en een open cultuur waar medewerkers zich veilig en vitaal voelen;
- Publiek leiderschap: leidinggevend ontwikkelen een wederkerige arbeidsrelatie met hun medewerkers. Ze hebben een gedeelde verantwoordelijkheid om hen te ondersteunen in hun loopbaanoriëntatie.

In de volgende paragrafen beschrijven we de ontwikkeling van deze focuspunten in 2024.

Het huidig Strategisch Personeelsbeleid gaat in 2025 het laatste jaar in. In 2024 hebben we de contouren verkend voor het beleid voor de jaren na 2025. Vanaf 2026 zullen we in de JBR op basis van de nieuwe focuspunten rapporteren.

1.2.2 Het Rijk profileert zich als aantrekkelijke werkgever

Ontwikkelingen arbeidsmarkt

Ook in 2024 had het Rijk te maken met de gevolgen van de krappe arbeidsmarkt. Voor onder meer de schaarse functies binnen de vakgebieden ICT, juridisch en financieel blijven nieuwe medewerkers nodig. Vanwege deze krapte, de voorziene uitstroom door bijvoorbeeld pensionering en ander natuurlijk verloop is het essentieel om in te blijven zetten op het werven en behouden van personeel. Uiteraard binnen de kaders van de taakstelling. Daarnaast zetten we in op het efficiënter en slimmer organiseren van het werk.

Oktober 2024 hebben we campagne gevoerd rond het vernieuwde interne carrièreplatform [IkwerkvoorNederland](#). Doel was rijksmedewerkers te enthousiasmeren voor interne loopbaanmogelijkheden. De campagne was online zichtbaar op social media en intranetkanalen en offline via banners, flyers en posters. De campagne zorgde voor een directe toename van 33 procent in het aantal bezoekers op het carrièreplatform en meer dan 400 nieuwsbriefinschrijvingen.

Ook steeg het aantal volgers op LinkedIn van 320.000 in 2023 naar 349.000 in 2024. Zo bereiken we relevante doelgroepen met informatie over carrièremogelijkheden en (online) events.

Het Rijk werkt aan een meer inclusieve benadering in de huidige (zeer) krappe arbeidsmarkt. Dat doen we vanuit de rijksbrede maatregelen voor breed werven en objectief selecteren. Doel hiervan is om gelijkwaardige kansen te bevorderen en arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan⁴.

Gepubliceerde vacatures

In 2024 publiceerde het Rijk bijna 27.000 vacatures op het interne, vernieuwde platform IkwerkvoorNederland.nl en de externe vacaturesite [Werken voor Nederland](#). Dit jaar is er voor het eerst een daling in het aantal vacatures te zien, namelijk 16,5 procent ten opzichte van 2023.

De grootste daling in vacatures zien we terug bij de vakgebieden agrarisch (78,5 procent), sport/recreatie (66,7 procent) en cultureel/taalkundig (64,3 procent). Ondanks een daling in nieuwe vacatures, staan de meeste vacatures nog steeds open in de vakgebieden ICT, juridisch, fiscaal, administratief/secretarieel en orde/vrede/veiligheid. Sinds 2017 richt het Programma Versterking HR ICT Rijksdienst zich specifiek op het vakgebied ICT. Hiermee probeert het Rijk op de langere termijn voldoende (eigen) I-capaciteit, I-kennis en I-kunde in huis te krijgen.

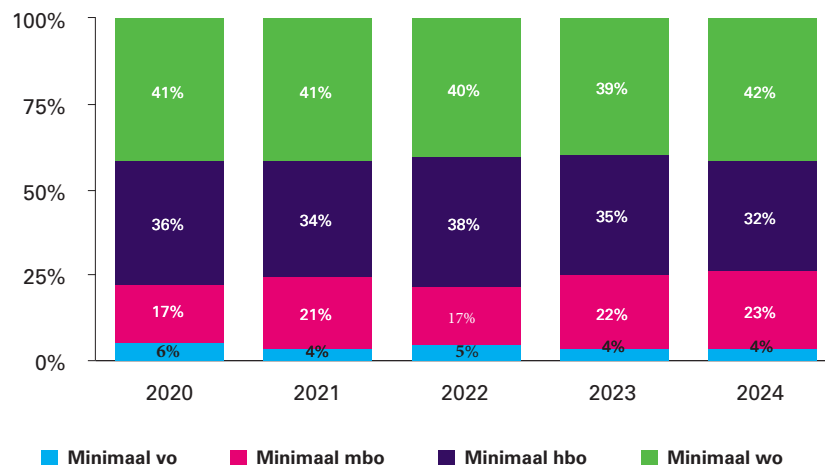
Sinds april 2024 daalde het aantal vacatures bij alle vakgebieden, maar met name bij communicatie en personeel en organisatie.

Tabel 10 Aantal vacatures¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal vacatures	16.522	21.832	30.567	32.139	26.832

¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk) en Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk).
Bron: O&P Rijk.

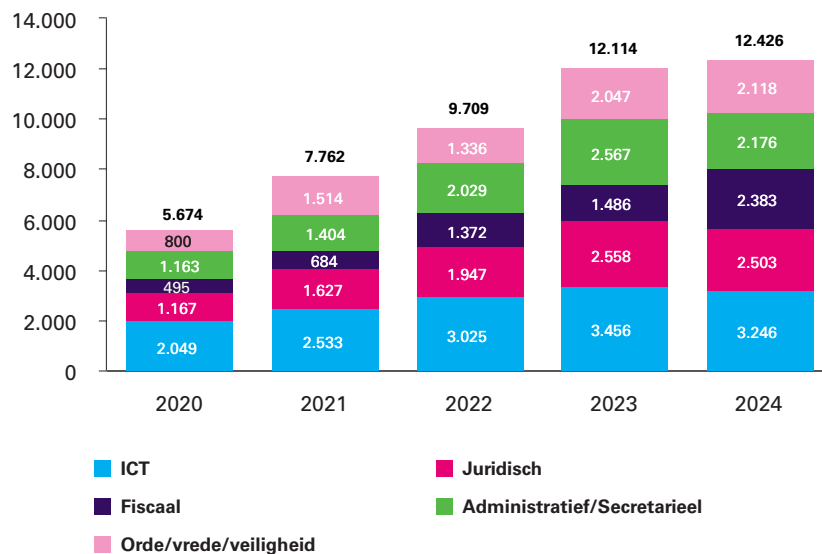
Figuur 11 Aandeel vacatures naar opleidingsniveau¹



¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk) en Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk).
Bron: O&P Rijk.

⁴ [Kamerstukken II, 2022/23, 31490, nr. 327.](#)

Figuur 12 Aantal vacatures naar top 5 vakgebieden^{1,2}



1 De top vijf vakgebieden zijn gesorteerd op basis van het aantal vacatures in 2024.

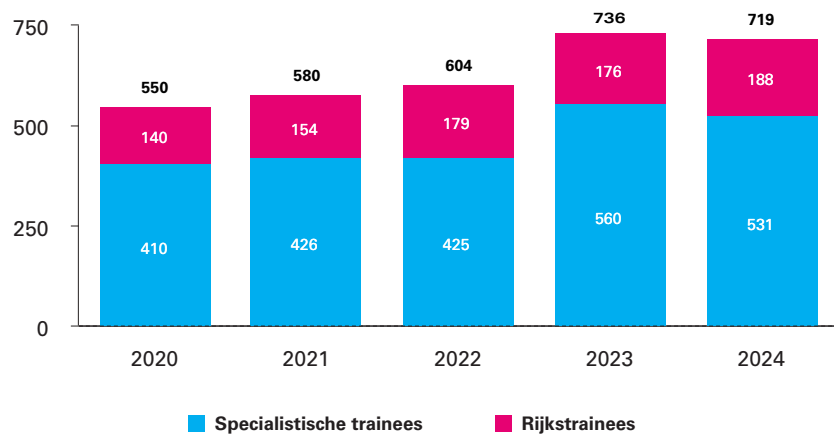
2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk) en Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk).

Bron: O&P Rijk.

Instroom starters inclusief trainees

In het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 staat onder meer de wens om het aandeel jongeren binnen het Rijk te vergroten. We zetten daarom in 2024 verder in op de ontwikkeling en invulling van het rijksbrede studenten- en startersbeleid. Hieronder valt de inrichting van Rijkscampusrecruitment. Dit richt zich op samenwerking met mbo-, hbo-, en wo-instellingen en op de werving van stagiairs en starters. Naast het algemene Rijkstraineeprogramma zijn er traineeprogramma's die zich richten op specifieke vak- en kennisgebieden. Denk hierbij aan data en ICT, inkoop, rijksvastgoed of financiën. Het totaal aantal trainees daalde met 2 procent ten opzichte van 2023.

Figuur 13 Aantal trainees naar categorie ^{1,2,3}



- 1 De traineeships Management (Belastingdienst) en Gerechtsjuristen zijn in de JBR 2023 niet opgenomen. Hierdoor verschillen de totalen ten opzichte van de vorige JBR.
- 2 Vanaf 2022 is het aantal Rijkstrainees een som van zowel wo-trainees als hbo-trainees.
- 3 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: onder het Rijks I-traineeship zijn in 2024 twee trainees geplaatst bij Defensie. Onder het Financial traineeship zijn in 2024 negen trainees geplaatst bij Defensie en één bij de Nationale Politie. Onder het Rijkstraineeship zijn in 2024 15 trainees gestart bij Defensie. Onder de Traineeopleiding wetgevingsjurist is in 2024 één trainee geplaatst bij Defensie.
- Bron: Inventarisatie.

Naast de traineeships zijn er nog twee andere starterpools bij het Rijk. De Starterspool Communicatie bestond in 2024 uit 14 medewerkers. Er zijn in 2024 geen mensen gestart in het New Professionals-programma van VWS.

Om de onboarding van starters die niet aan een traineeprogramma deelnemen te verbeteren, begon in 2024 een tweejarige pilot met 30 starters uit vijf organisaties. In deze pilot worden leer- en ontwikkelmogelijkheden aangeboden aan starters met 0-3 jaar werkervaring.

Instroom stagiairs

Na een aanvankelijke stijging in de afgelopen jaren daalde het aantal stagiairs in 2024 waardoor we per saldo lager uitkomen dan in 2023. Het aantal stagiaires op hbo-niveau is wel gestegen.

Tabel 11 Aantal stagiairs naar opleidingsniveau¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
mbo	601	627	787	913	862
hbo	1.454	1.371	1.358	1.607	1.656
wo	1.436	1.406	1.480	1.581	1.504
Opleidingsniveau onbekend	3	0	1	2	0
Totaal	3.494	3.404	3.626	4.103	4.022

- 1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

1.2.3 Het Rijk is een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams

De overheid moet in verbinding staan met de samenleving en deze zo goed mogelijk vertegenwoordigen en bedienen. Variatie in visies en oplossingen is belangrijk. Dit leidt tot betere resultaten, passende oplossingen en innovatie. Het Rijk moet dus een goede mix van

verschillende perspectieven, achtergronden, oriëntaties en kennis in huis hebben. Hiervoor is een representatief medewerkersbestand noodzakelijk dat aansluit bij de samenleving en haar verscheidenheid.

Het Rijk wil een veilige en inclusieve organisatie zijn met divers samengestelde teams. Een organisatie waar inclusie en gelijkwaardigheid de norm zijn en die vrij is van discriminatie, racisme en ongewenste omgangsvormen. Dit is ook een randvoorwaarde voor goed én aantrekkelijk werkgeverschap, zeker in de huidige krappe arbeidsmarkt.

Activiteiten 2024

Het Rijk ontwikkelt zich naar een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams. We hebben daarvoor in 2024 onder meer onderstaande acties uitgevoerd:

- Aanbod van trainingen voor inclusief werven en selecteren. Doel hiervan is het verbeteren van het wervings- en selectieproces en het verminderen van (onbewuste) vooringenomenheid;
- Uitwerking en start implementatie van rijksbrede maatregelen voor breed werven en objectief selecteren. Doel hiervan is het bevorderen van gelijkwaardige kansen en het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie, in lijn met het [Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap](#)⁵;
- Uitvoering van programma's en trainingen voor de ontwikkeling van personeel. Met aandacht voor zowel diversiteit aan achtergronden/perspectieven als diversiteit en inclusie;
- Start van het doorontwikkelde programma cross-mentoring. Dit programma richt zich op het leren en benutten van diverse achtergronden;
- Feedback ophalen vanuit organisaties via medewerkeronderzoeken, exitgesprekken en (kwalitatief) onderzoek. De uitkomsten van deze monitors, gesprekken en onderzoeken dragen bij aan het lerend vermogen van de organisaties en passend beleid;
- Activiteiten die enerzijds het bewustzijn vergroten op het gebied van discriminatie, ongewenst gedrag en racisme en anderzijds inzicht geven in het belang van diversiteit, inclusie en sociale veiligheid op de werkvloer. Voorbeelden hiervan zijn dialoog- en inspiratiesessies en activiteiten rondom Diversity Day;
- Oprichting van een interdepartementale werkgroep. Deze werkt aan het realiseren van de afspraken uit het VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap via personeelsbeleid. Het doel van de werkgroep is het toegankelijk maken van de processen voor in-, door- en uitstroom en behoud van medewerkers met een handicap.

Genderdiversiteit

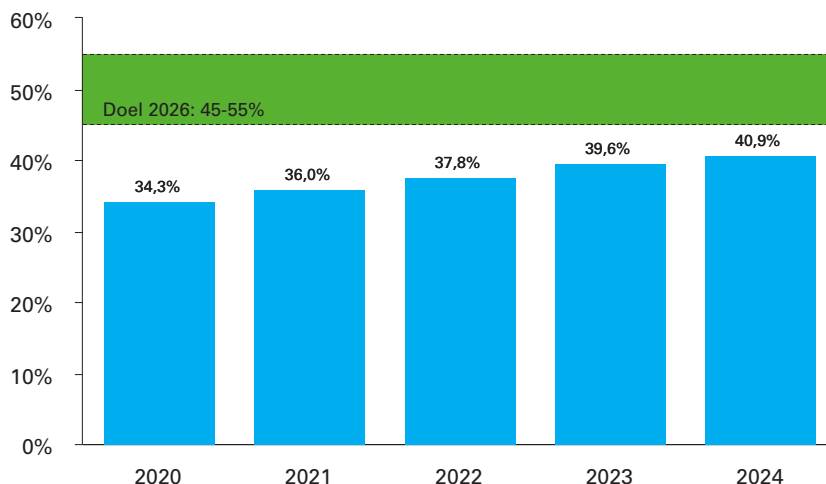
Voor een divers en inclusief personeelsbeleid is gelijkwaardigheid van medewerkers een belangrijk uitgangspunt. Ook op het gebied van gender.

Doelstelling

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

⁵ Zoals aangekondigd in de brief aan de Tweede Kamer van 23 februari 2023 [Kamerstukken II, 2022/23, 31 490 nr. 327](#).

Figuur 14 Aandeel vrouwen in salarisschaal 15 of hoger¹



¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

Ontwikkeling

In 2024 is de stijgende lijn in het aandeel vrouwen in de (sub)top voortgezet. Dit aandeel is toegenomen van 39,6 naar 40,9 procent. Het Rijk blijft zich inzetten op het vergroten van het aandeel vrouwen in de (sub)top;

Activiteiten 2024

- We zetten diverse instrumenten in voor het bevorderen van gelijke behandeling van medewerkers die ook de genderdiversiteit verbeteren. Een overzicht hiervan staat aan het begin van paragraaf 1.2.3.
- Een maatregel specifiek voor genderdiversiteit is dat altijd een vrouw deelneemt aan de sollicitatiecommissies voor de salarisschalen 13 en hoger.

Definitie en omvang

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

Culturele diversiteit

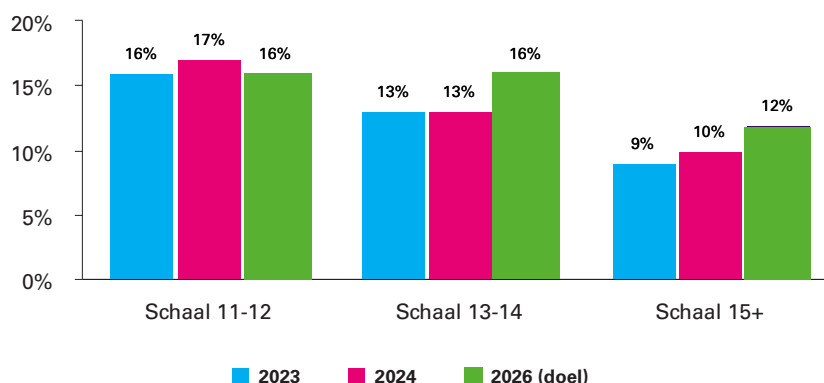
Het Rijk streeft naar een personeelsbestand dat representatief is voor de culturele diversiteit op de Nederlandse arbeidsmarkt.

Doelstelling

Onze doelstelling is een aandeel rijksambtenaren met een herkomst buiten Europa van minstens 16 procent in de schalen 11-12 en 13-14, en minstens 12 procent in de schalen 15 en hoger. Deze doelstelling hebben we bepaald op basis van data van de werkende beroepsbevolking⁶.

⁶ Op basis van CBS-data 2022.

Figuur 15 Aandeel rijksmedewerkers met buiten-Europese herkomst naar salarisschaalcategorie^{1,2,3}



1 Omdat we de nieuwe definitie van het CBS aanhouden, kunnen we geen percentages van eerdere jaren weergeven.

2 Omdat sinds 2023 de cijfers van de Culturele Barometer van het CBS worden gebruikt, is het niet mogelijk om 2020 tot en met 2022 weer te geven.

3 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk en CBS.

Ontwikkeling

Het aandeel rijksambtenaren met een buiten-Europese herkomst is over de gehele linie binnen het totale personeelsbestand licht gestegen in 2024. Het aandeel groeide van 20 naar 21 procent.

Het aandeel medewerkers met een herkomst buiten Europa in de schalen 11 en 12 steeg licht ten opzichte van 2023 van 16 naar 17 procent. Daarmee is de ambitie van 16 procent in 2026 nu al behaald. Het aandeel rijksmedewerkers met een buiten-Europese herkomst in de schalen 13 en 14 is echter gelijk gebleven. Er is een lichte stijging van het aandeel rijksmedewerkers met een buiten-Europese herkomst in de hoogste schalen (15+) met één procentpunt.

Activiteiten 2024

- Alle genoemde activiteiten aan het begin van paragraaf 1.2.3 dragen bij aan het bevorderen van diversiteit en inclusie in brede zin. En dus ook aan culturele diversiteit.
- Daarnaast is in 2024 een tweede meting uitgevoerd met de Barometer Culturele Diversiteit van het CBS. Doel hiervan is om een beter inzicht te krijgen in de culturele diversiteit binnen de rijksonderdelen en de mogelijkheid om vergelijkingen te kunnen maken met organisaties buiten het Rijk.

Definitie en omvang

Het Rijk volgt de definitie op basis van herkomst zoals het Centraal Bureau voor Statistiek sinds 2022 toepast⁷.

⁷ Iemand is van Nederlandse herkomst als zowel de persoon zelf als beide ouders in Nederland zijn geboren. Voor de categorie 'Europa' gaat het om Europese landen, waaronder Rusland en Cyprus. Voor de categorie 'Buiten-Europa' gaat het om alle landen behalve Nederland en Europese landen. Zie verdere uitleg op de [website](#) van CBS.



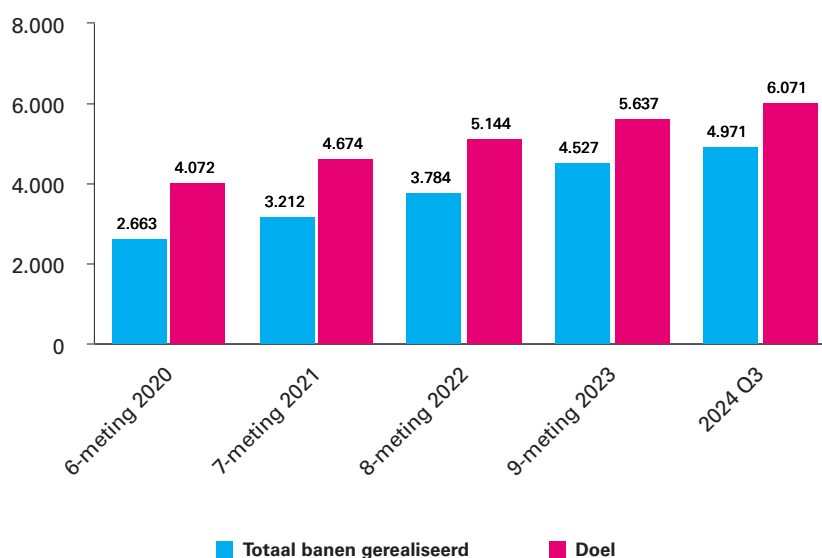
Banenspraak voor mensen met een arbeidsbeperking

Het Rijk wil een inclusieve werkgever zijn. Dit willen we onder andere bereiken door zinvol en duurzaam werk en een veilig werkklimaat te bieden voor de doelgroep banenspraak. Tegelijkertijd willen we de organisatie verrijken met deze doelgroep. Het is en blijft een belangrijke maatschappelijke opgave om ervoor te zorgen dat mensen met een arbeidsbeperking gelijkwaardig kunnen deelnemen aan de samenleving met betaald werk bij een reguliere werkgever.

Doelstelling

Doelstelling 2024 voor het derde kwartaal: 6.071 banen voor het Rijk.

Figuur 16 Aantal voltijdsbanen van 25,5 uur voor medewerkers onder de Wet banenspraak^{1,2}



¹ De jaarmeting over 2024 is nog niet bekend. Daarom nemen we de stand van het derde kwartaal.

² Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk) en Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk).

Bron: O&P Rijk, UWV, Binnenwerk, contractpartijen, ministeries.

Ontwikkeling

In 2024 is het aantal gerealiseerde banen verder gestegen. In het derde kwartaal van 2024 kwam het percentage gerealiseerde banen uit op 82 procent, in ultimo 2023 was dit nog 80 procent. In 2024 is een grote stijging te zien, waarbij er meer instroom is gerealiseerd ten opzichte van voorgaande jaren. Het Rijk blijft investeren in de instroom en begeleiding van deze doelgroep. Om alle talenten te benutten verschuift de focus bij het Rijk de komende jaren meer naar behoud door de kwaliteit en duurzaamheid van de banen te verbeteren.

Het Rijk kent verschillende functies, zowel op basis van individuele instroom als in teamverband. De rijksbrede organisatie Binnenwerk verzorgt groepsplaatsingen, onder andere voor werkzaamheden als gebouwassistentie, catering of bos- en natuurbeheer. Een grote succesfactor is de toegewijde begeleiding die Binnenwerk biedt. In 2024 zijn ruim 1.000 mensen via Binnenwerk aan de slag bij het Rijk.

Activiteiten 2024

- In samenwerking met alle ministeries is een rijksbreed plan van aanpak gemaakt om samen tot meer maatregelen te komen. Hierin is een hernieuwde focus afgesproken met een aantal uitgangspunten:
 - Hernieuwde positieve energie en zichtbaar ambassadeurschap voor de banenafpraak;
 - Inzicht krijgen in wat haalbaar is, zodat we realistische verwachtingen scheppen en deze ook waarmaken;
 - Mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden centraal stellen in gesprekken, zodat we het volledige potentieel binnen het Rijk benutten.Ministeries werken aan de uitvoering van dit plan van aanpak.
- Ministeries werkten in 2024 ook aan het opbouwen van een netwerkorganisatie met focus op social return. Doel hiervan is om naast de interne banen een grotere maatschappelijke impact te kunnen maken. Zo'n gebundelde aanpak van ministeries draagt bij aan de maatschappelijke opgave om de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen omdat de grootste leveranciers en het Rijk effectiever met elkaar samenwerken. Dit doen zij onder andere voor mensen uit het doelgroepenregister. Via social return gerealiseerde banen tellen niet mee voor de doelstelling van de sector Rijk, maar de ministeries investeren in de samenwerking met de marktsector om ook daar kansen te creëren. Het blijkt echter lastig voor de ministeries om voldoende capaciteit in te zetten voor de netwerkorganisatie. Het Rijk vraagt hier in 2025 meer aandacht voor.

Definitie en omvang

De Banenafpraak is de wettelijke verplichting om banen te realiseren voor mensen die zijn opgenomen in het doelgroepenregister van het UWV. Met arbeidsparticipatie bedoelen we het streven naar het verkleinen van de ongelijkheid tussen mensen met en zonder arbeidsbeperking. Hiermee willen we de instroom van medewerkers met een arbeidsbeperking realiseren. De omvang is de realisatie van de Banenafpraak. Er zijn ook mensen met een arbeidsbeperking die niet onder de Banenafpraak vallen. Voor deze mensen proberen we wel banen te creëren, mede ingegeven door het VN-verdrag Rechten van personen met een handicap. Maar zij vallen in dit geval buiten de scope.

1.2.4 Bij het Rijk staat de mens centraal

Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie

Het in 2024 afgesloten [cao-akkoord](#) loopt van 1 juli 2024 tot en met 31 december 2025. Daarin zijn de salarisbedragen met ingang van 1 juli 2024 met 8,5 procent en 50 euro (bruto) verhoogd. Ook is per 1 juli 2024 het IKB-budget iets verhoogd tot 16,5 procent van het salaris. Naast een loonsverhoging hebben medewerkers in mei 2024 een eenmalige uitkering van 1.200 euro (bruto) en in november 2024 van 800 euro (bruto) ontvangen. In juli 2025 ontvangen medewerkers weer een eenmalige uitkering, dit keer van 350 euro (bruto).

Duurzame CAO Rijk

In het cao-akkoord hebben werkgever Rijk en vakbonden bepaald dat ze de eerder afgesproken pilot duurzame CAO Rijk voor verduurzaming van de cao voortzetten. Het budget gebruiken werkgever Rijk en vakbonden

om de ideeën van werknemers voor verduurzaming van de cao en de bedrijfsvoering verder uit te testen. Hierbij betrekken ze werknemers en de bedrijfsvoering.

Individueel keuzebudget (IKB)

Per 1 januari 2025 voegen werkgever Rijk en vakbonden aflossing van de studieschuld toe als IKB-doel. Jaarlijks kunnen werknemers maximaal 2.000 euro uit hun IKB-budget inzetten voor het aflossen van de eigen studieschuld bij de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO).

Vervoer

Werkgever Rijk en vakbonden hebben in het cao-akkoord een aantal afspraken gemaakt op het gebied van vervoer. Zo ontwikkelen beide partijen in 2024 en 2025 een visie op vervoer. Hiervoor onderzoeken ze het gehele vergoedingensysteem voor woon-werkverkeer en dienstreizen. Daarnaast zijn per 1 oktober 2024 de kilometervergoedingen voor de fiets verhoogd van 7 en 9 cent naar 21 cent. Ook kunnen medewerkers per 1 januari 2025 een fiets leasen.

Afspraken voor medewerkers in roosterdienst

Meer dan 30 organisaties binnen het Rijk werken met roosterdiensten. Werkgever Rijk en vakbonden hebben in de cao afspraken gemaakt over medewerkers die regelmatig op andere tijden werken dan van maandag tot en met vrijdag tussen 8 en 18 uur. Deze zijn aanvullend op de afspraken die in het akkoord over de CAO Rijk in 2022 staan. Het gaat om afspraken over een afbouwtoelage en een garantietoelage. Werkgever Rijk en vakbonden hebben daarnaast de woordvoerderstoelage voor werkzaamheden buiten kantooruren rijksbreed geharmoniseerd.

Zorg

De periode dat medewerkers het maandloon volledig krijgen doorbetaald tijdens zorgverlof wordt per 1 januari 2025 verlengd van maximaal twee weken naar maximaal vier weken per twaalf maanden. Deze afspraak hebben werkgever Rijk en vakbonden in 2024 gemaakt en is vooral bedoeld om mantelzorg beter mogelijk te maken. Partijen willen ook het bewustzijn vergroten voor de gevolgen van menstruatie- of overgangsklachten kunnen hebben voor het functioneren van medewerkers. Zij vragen daarom dat leidinggevers en medewerkers hierover samen het gesprek voeren en zo nodig maatwerkafspraken maken. Die kunnen bijvoorbeeld gaan over het tijdelijk hanteren van andere werktijden, het tijdelijk aanpassen van werkzaamheden of over hybride werken.

1.2.5 Het Rijk is een wendbare organisatie met flexibele medewerkers

De maatschappelijke opgaven van het Rijk vragen om meer wendbaarheid en opgevegericht werken binnen de organisatie. De (grensoverstijgende) opgaven zijn complex en omvangrijk. Het is daarom noodzakelijk dat medewerkers mee (kunnen) bewegen met de veranderende vragen en behoeften. Daarbij moet een goede balans zijn tussen de capaciteit voor reguliere werkzaamheden en de capaciteit voor (rijks)brede opgaven.

We hanteren sinds 2023 een vernieuwd detachingsproces om flexibiliteit en wendbaarheid te ondersteunen. Dit proces standaardiseert detacheringen en maakt ze rijksbreed administratief makkelijker te regelen. Een maximale detachingsduur van één jaar is het uitgangspunt zoals geformu-

leerd in het Strategisch Personeelsbeleid 2025. In 2024 is het standaardisatieproces verder doorontwikkeld en is een governance werkgroep aan de slag gegaan met het monitoren en evalueren van de maatregelen.

Naast detacheringen zijn flexpools voorbeelden van instrumenten die ingezet worden om de flexibele inzet en mobiliteit van (intern) personeel bij de Rijksoverheid te bevorderen. Flexpools zijn groepen van medewerkers die binnen organisaties vanuit een centraal coördinatiepunt worden ingezet voor tijdelijke werkzaamheden. Het Rijk heeft voor flexpools geen 'one size fits all'-model. Over samenwerking binnen het Rijk op het gebied van flexibel en wendbaar werken is al veel kennis verzameld. Op basis van deze kennis onderzoekt het Rijk hoe het vanuit interdepartementale netwerken en via poolvorming mogelijk is om deze samenwerking verder te verbeteren. Achterliggend doel hiervan is om het perspectief van 'de wendbare overheid van de toekomst' verder te concretiseren.

1.2.6 Werknemers bij het Rijk ontwikkelen zich permanent

Het Rijk kan kennis niet meer automatisch uit de markt halen, vanwege de eerder genoemde krappe arbeidsmarkt en de rem op inhuur. Bij- en omscholing van rijksmedewerkers wordt daarom steeds belangrijker. Daarnaast moeten rijksorganisaties en hun medewerkers zich continu aanpassen aan huidige en toekomstige uitdagingen. Ook daarom moeten medewerkers en teams voortdurend (bij)leren; tijdens het werk, van elkaar en waar nodig met specifieke trainingen.

Het regeerprogramma zet in op het vergroten van het lerend vermogen van de (rijks)ambtenaren. Verschillende programma's en academies binnen het Rijk waren hiermee bezig in 2024. Zo werkt het programma Grenzeloos Samenwerken aan het verhogen van het ambtelijk vakmanschap binnen de Rijksoverheid. De RijksAcademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid zet zich in voor het op peil brengen van de I-kennis en -vaardigheden van de rijksambtenaren.

Het stimuleren van een leercultuur is belangrijk. In 2024 heeft het Secretarissen-Generaal Overleg (SGO) samen met het directoraat-generaal (DG) Algemene Bestuursdienst een stap gezet door meer te gaan sturen op minimaal 40 uur ontwikkeling voor alle leden van de Top Management Groep. Met voorbeeldgedrag en de intrinsieke motivatie als vertrekpunten normeren we zo stapsgewijs het gewenste gedrag van (top)ambtenaren: investeren in je eigen ontwikkeling is de standaard.

1.2.7 Bij het Rijk staat de werkbeleving voorop

Het Rijk streeft naar een werkomgeving met een open cultuur waarin medewerkers gezond en veilig hun werk kunnen doen. Sociale veiligheid en inclusie zijn een vereiste voor goed werkgeverschap en het welzijn van medewerkers, maar ook voor een betrouwbare overheid, en uiteindelijk voor de kwaliteit van onze dienstverlening. Zij zijn essentieel voor een overheid die werkt voor de samenleving.

Verzuim en vitaliteit

Voor begeleiding bij verzuim hebben leidinggevendenden de regie. Samen met de medewerker bespreken zij wat er nodig is voor re-integratie op basis van het advies van de bedrijfsarts. Het Rijk legt daarnaast steeds meer focus op preventie en het bevorderen van de vitaliteit van

medewerkers. In de geactualiseerde Arbocatalogus Rijk staan preventieve maatregelen beschreven voor generieke arbeidsrisico's. Daarnaast werken departementen aan het actualiseren van het eigen preventiebeleid via actuele risico-inventarisaties. Het Rijk besteedt via het vitaliteitsbeleid aandacht aan fysieke, mentale en sociaal-emotionele vitaliteit en voor zingeving. In 2024 zien we een lichte stijging van het verzuim naar 6,4 procent. Het CBS jaargemiddelde voor grote organisaties ligt op 6,1 procent.

Tabel 12 Ziekteverzuim voortschrijdend jaargemiddelde¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Ziekteverzuim Rijk	5,3%	5,5%	6,5%	6,3%	6,4%
Organisaties >100 medewerkers	5,4%	5,5%	6,3%	6,0%	6,1%

¹ Organisatieomvang Rijk: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk, CBS.

Naar aanleiding van de CAO Rijk is het A+O fonds Rijk een project gestart over menstruatie en overgang en welke behoeften er op de werkvloer bestaan aan informatie en ondersteuning. Het A+O fonds Rijk en O&P Rijk | Bedrijfszorg hebben begin 2024 in opdracht van de Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeel (ICOP) het rijksbrede (interne) digitale platform Vitaal Rijk gelanceerd. Dit is een platform voor medewerkers, leidinggevenden en HR-professionals.

Integriteit en sociale veiligheid

Mensen zijn voor veel zaken afhankelijk van de overheid en moeten op de overheid kunnen vertrouwen. De overheid moet daarom in haar functioneren niet alleen tot goede oplossingen en werkbare besluiten komen. Ze moet ook eerlijk en betrouwbaar zijn. Integriteit is daarom een belangrijk onderdeel van het ambtelijk vakmanschap. Het is geen vastomlijnd begrip. De [Gedragscode Integriteit Rijk](#) beschrijft het minimum kader dat hiervoor binnen de Rijksoverheid geldt. Integriteit gaat over meer dan alleen het volgen van regels. Het gaat ook om zaken als openheid en respect in hoe we met elkaar omgaan. Behalve het gedrag van de ambtenaar zelf speelt ook de omgeving waarin deze werkt een rol. Dit maakt dat integriteit en een sociale veilige werkomgeving onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden.

In het overkoepelende beleid zet de minister van BZK onder meer in op een combinatie van structuur- en cultuurmaatregelen. Daartoe behoren een rijksbrede voorziening voor het melden van klachten en integriteitsincidenten en het bevorderen van een veilige werkomgeving en een open en veilige gesprekscultuur binnen de Rijksoverheid.

In 2024 zijn op dit gebied de volgende resultaten geboekt:

- Er is verder uitvoering gegeven aan de wijziging van de ambtseed voor rijksambtenaren bij Algemene maatregel van bestuur (AMvB). Ook is gestart met de voorbereiding van de rijksbrede implementatie van de nieuwe ambtseed. De gewijzigde AMvB is in december 2024 gepubliceerd en de nieuwe ambtseed is ingegaan per 1 januari 2025. Er is een algemeen informatiepakket beschikbaar gesteld, een lijst met vragen en antwoorden en alle medewerkers zijn daarnaast persoonlijk per brief geïnformeerd. Het motto van de nieuwe ambtseed is: dicht bij mens en maatschappij. In 2025 wordt de implementatie van de nieuwe ambtseed voortgezet en meer structureel ingebed;

- Voor de Week van de Integriteit heeft O&P Rijk een programma gemaakt met een Integriteitsquiz, de workshop ‘Oog in oog’ en de Conflictstijl-test;
- De app over de Gedragscode Integriteit Rijk hebben we laten doorontwikkelen. Alle rijksambtenaren kunnen in die app de gedragscode in eenvoudige taal raadplegen en oefenen met uitdagende dilemma’s. In de app kunnen medewerkers ook informatie van hun eigen ministerie bekijken. Iedereen kan de app downloaden in de App store of Play store;
- Het Rijk is een brede campagne gestart om sociale veiligheid en inclusie binnen het Rijk te vergroten en ongewenste omgangsvormen tegen te gaan. Zo is er een webinar over grensoverschrijdend gedrag georganiseerd met Mariëtte Hamer, regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld. Rijksbreed wordt gewerkt aan het vergroten van bewustwording, het stellen van een heldere norm en het bevorderen van een open en veilige gesprekscultuur op de werkvloer. Ook zijn gesprekken gevoerd met de FNV naar aanleiding van hun Manifest⁸. Het Rijk werkt met behulp van dialoogvoering als instrument aan een open gesprekscultuur binnen de Rijksoverheid waarin medewerkers zich kunnen en durven uitspreken;
- Het ministerie van BZK is in 2024 een onderzoek gestart naar het rijksbeleid op het terrein van agressie en geweld tegen ambtenaren (publieksagressie). Resultaten worden in het eerste kwartaal van 2025 verwacht;
- Eind 2023 en in 2024 was er veel publieke en politieke aandacht voor rechten en plichten van ambtenaren bij meningsuiting en demonstreren, onder meer via Kamervragen. Het ministerie van BZK heeft samen met de GOR Rijk onderzocht hoe ze medewerkers en leidinggevenden hierin het beste kan ondersteunen. Vanaf de tweede helft van 2024 ligt de focus van de GOR Rijk en het ministerie van BZK op ‘hoe zorgen we voor ruimte voor het goede gesprek en tegenspraak binnen de organisatie’. Het ministerie van BZK en de GOR Rijk hebben hiervoor een aanvullende dialoogreeks gestart waar alle rijksambtenaren aan kunnen deelnemen. Doel hiervan is ‘je uitspreken’ meer gewoon te maken en te stimuleren, en te onderzoeken of en waar aanvullende voorzieningen nodig zijn;
- Het ministerie van BZK is samen met de vakbonden gestart met de inrichting van een onafhankelijke interdepartementale integriteitscommissie. Medewerkers kunnen hier in de toekomst rechtstreeks terecht met (vermoedens van) misstanden en integriteitsincidenten. De commissie komt naast de infrastructuur van het eigen ministerie te staan;
- Het ministerie van BZK heeft in 2024 gewerkt aan een interdepartementale klachtencommissie voor ongewenste omgangsvormen. Er is een uniforme regeling in het leven geroepen die de meeste departementale regelingen vervangt. Dit garandeert een meer overzichtelijk meldlandschap en een goede en uniforme behandeling van klachten van medewerkers. De klachtencommissie zal gebruik maken van een onafhankelijk meldpunt waar informatie gegeven wordt over de procedure en eventuele mogelijkheden voor hulp of andere kanalen. De bedoeling is om de integriteitscommissie later ook aan te sluiten bij dit meldpunt;
- Elk ministerie heeft in 2024 geëxperimenteerd met een pilot met een personeelsraadgever. De ministeries evalueren de pilots begin 2025. De inventarisatie van de resultaten is al gestart.

⁸ [Manifest voor de vaste Kamercommissie van BZK.](#)

Racisme en discriminatie

In een sociaal veilige werkomgeving is geen plaats voor racisme en discriminatie. Uit de Personeelsenquête Rijk en het aanvullend daarop gehouden focusgroeponderzoek blijkt dat een serieus aandeel van de medewerkers bij de Rijksoverheid op de werkvloer racisme of discriminatie ervaart⁹.

De ervaringen hebben grote impact op het welbevinden en functioneren van medewerkers. We zetten daarom in 2025 in op een integrale en meer gestructureerde aanpak voor het gehele Rijk. Dit doen we onder andere met de volgende maatregelen:

- Een handreiking voor leidinggevendenden over de handhaving en aanpak van racisme op basis van een escalatiemodel;
- Onderzoek naar hoe we specifieke vaardigheden in de functieprofielen voor leidinggevendenden kunnen opnemen;
- Een nieuwe e-learning over vooroordelen, stereotypering en gelijke behandeling in samenwerking met het College voor de Rechten van de Mens;
- Vastlegging van het belang van diversiteit van vertrouwenspersonen in het nieuwe Kader voor vertrouwenspersonen;
- Beleids- en effectrapportages die voor betere sturing, meer verantwoording en evaluatie moeten zorgen.

Rapport Algemene Rekenkamer

In september 2024 heeft de Algemene Rekenkamer (AR) een rapport gepubliceerd over haar onderzoek naar het integriteitsbeleid bij de twaalf ministeries en de coördinerende rol van de minister van BZK¹⁰. In reactie hierop geeft de minister van BZK onder meer aan de coördinerende rol actiever in te gaan vullen, beter zicht te houden op de werking van het integriteitsbeleid en blijvend het gesprek met de ministeries hierover te voeren. De minister van BZK heeft de Tweede Kamer in 2025 genformeerd¹¹ hoe de aanbevelingen van de AR worden opgepakt.

Meldingen van integriteitsincidenten

Meldingen van (vermoedens) van misstanden kunnen ons helpen ons werk als overheid beter te doen. Hieronder een overzicht van incidenten in 2024 op basis van rapportages van departementen. Het aantal integriteitsincidenten is ten opzichte van 2023 gestegen met 106 meldingen. Ongepaste communicatie en ongewenste omgangsvormen stijgen relatief sterk.

⁹ *Kamerstukken II, 2023/24, 30950 nr. 359.*

¹⁰ *Algemene Rekenkamer (2024) Integriteit als basis.*

¹¹ *Kamerstukken II, 2024/25, 28844 nr. 283*

Tabel 13 Aantal integriteitsincidenten naar type^{1,2}

Jaar	2023	2024
Financiële incidenten (in de zakelijke sfeer)	33	26
Misbruik positie en belangenverstrengeling	51	57
Lekken en misbruik en/of achterhouden van en/of ongeoorloofd omgaan met informatie	79	91
Ongepaste communicatie	21	40
Misbruik bevoegdheden	24	17
Misbruik geweldsbevoegdheid	5	5
Ongewenste omgangsvormen	184	240
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	205	225
Ongepaste gedragingen in privé-sfeer	86	93
Totaal	688	794

1 We kunnen eerdere jaren niet weergeven omdat het aantal integriteitsincidenten pas in 2023 voor het eerst is uitgevraagd.

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk).

Bron: Inventarisatie.

Tabel 14 Aantal betrokkenen bij aangetoonde integriteitsincidenten naar type¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Financiële incidenten (in de zakelijke sfeer)	27	21	12	17	12
Misbruik positie en belangenverstrengeling	21	12	19	18	27
Lekken en misbruik en/of achterhouden van en/of ongeoorloofd omgaan met informatie	50	42	20	38	44
Ongepaste communicatie	12	29	17	14	30
Misbruik bevoegdheden	11	7	6	15	7
Misbruik geweldsbevoegdheid	11	9	10	3	2
Ongewenste omgangsvormen	55	79	98	89	89
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	181	144	86	139	150
Ongepaste gedragingen in privé-sfeer	137	62	44	58	52
Totaal	505	405	312	391	413

1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk).

Bron: Inventarisatie.

Meldingen van misstanden

Een misstand kan ontstaan door beleid, het falen van een systeem of juist doordat regels wel gevolgd zijn maar later ondeugdelijk bleken te zijn. Daarom worden de misstanden vanaf de JBR 2023 apart van de integriteits-incidenten gepresenteerd. In de onderstaande tabellen is te zien dat het aantal (vermoedens van) misstanden vijf is, waarvan één aangetoond. Met de Wet bescherming klokkenluiders hebben werkgevers, waaronder het Rijk, een grotere verantwoordelijkheid om alert te zijn op vermoedens van misstanden die ze vervolgens zorgvuldig moeten behandelen.

Tabel 15 Aantal niet aangetoonde misstanden volgens de Wet bescherming klokkenluiders¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Incident of een gevaar voor incident van een wettelijk voorschrift of van interne regels	1	4	4	4	3
Gevaar voor de volksgezondheid, voor de veiligheid van personen, voor de aantasting van het milieu	0	0	0	0	2
Het laten ontstaan van een gevaar voor het goed functioneren van de openbare dienst of een onderneming	0	0	0	3	0
Incident of een gevaar voor incident van het Unierecht	0	0	0	0	0
Totaal	1	4	4	7	5

1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk en enkel voor 2024).

Bron: Inventarisatie.

Tabel 16 Aantal aangetoonde misstanden volgens de Wet bescherming klokkenluiders¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Incident of een gevaar voor incident van een wettelijk voorschrift of van interne regels	0	1	0	0	0
Gevaar voor de volksgezondheid, voor de veiligheid van personen, voor de aantasting van het milieu	0	0	0	0	0
Het laten ontstaan van een gevaar voor het goed functioneren van de openbare dienst of een onderneming	0	0	0	1	0
Incident of een gevaar voor incident van het Unierecht	0	0	0	0	1
Totaal	0	1	0	1	1

¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk en enkel voor 2024).
Bron: Inventarisatie.

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

Leidinggeven bij het Rijk hebben een veeleisende functie. Ze dienen de publieke zaak in een complexe omgeving. Daarnaast spelen ze een belangrijke rol voor hun medewerkers. Ze zijn aanspreekpunt, maar ook belangrijk voor het creëren van sociale veiligheid, een prettige werksfeer en een vitaal en goed functionerend team.

Algemene Bestuursdienst

De Algemene Bestuursdienst (ABD) bestaat uit de hoogste managementfuncties bij de departementen. Het gaat om lijnmanagers en bepaalde project- en programmamanagers in schaal 15 en hoger. De ABD is onderverdeeld in drie groepen en bestond op 31 december 2024 uit 2.051 functies:

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

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

Het DGABD begeleidt jaarlijks een groot aantal wervings- en selectieprocedures. Dit leidde in 2024 tot 358 nieuwe ABD-benoemingen. Daarvan kwamen 75 mensen van buiten het Rijk (zie bijlage 2a). 179 mensen hebben een ABD-functie verlaten voor een functie buiten de ABD of zijn met pensioen gegaan. De gemiddelde functieduur bij vertrek uit de functie in 2024 was 4,8 jaar (zie bijlage 2a).

Ontwikkeling ABD-stelsel

De afgelopen jaren zette DGABD verschillende veranderingen in gang van het ABD-stelsel. Doel hiervan is om te zorgen dat het ABD-stelsel blijft bijdragen aan de kwaliteit van de top van de Rijksoverheid en blijft aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen. DGABD zette in 2024 onder meer in op het stimuleren en borgen van kennisbehoud en continuïteit en het bewerkstelligen van een brede maatschappelijke vertegenwoordiging bij de ABD. Daarnaast heeft het regeerprogramma gezorgd voor extra ambities op het gebied van goed bestuur en een hervorming en versobering van de ABD. Het gaat onder meer om ambtelijk vakmanschap dat meer gericht is op onderwerpen als rechtsstatelijk besef of burgerperspectief en verplicht leeraanbod. Maar ook om inzichtelijk te maken hoe topambtenaren verantwoording afleggen. DGABD heeft in 2024 een begin gemaakt met het uitwerken van deze ambities.

Tabel 17 Aantal ABD-functies naar soort^{1,2}

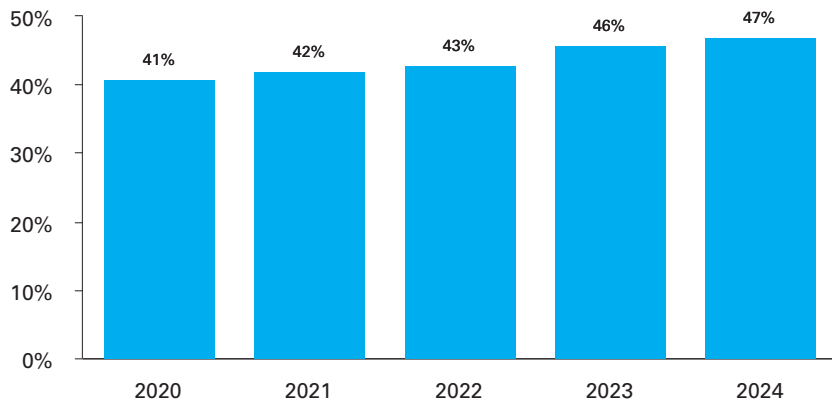
Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
TMG	94	96	102	103	106
ABD-topmanager	615	643	668	682	696
ABD-manager	830	1.031	1.102	1.181	1.249
Totaal	1.539	1.770	1.872	1.966	2.051

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

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS) en Defensie (exclusief krijgsmacht).

Bron: DG ABD.

Figuur 17 Aandeel vrouwen in de ABD¹



1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS) en Defensie (exclusief krijgsmacht).

Bron: DG ABD.

Topformatie

De ministeries stellen met de minister van BZK de formatie van functies in de schalen 16 en hoger vast. Dit doen ze conform het Coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen rijksdienst. Het Kader Topstructuur en Topfuncties Rijk 2023 en het Functiegebouw Rijk (FGR) zijn daarbij leidend. De ministeries rapporteren jaarlijks de wijzigingen in de topstructuur en leggen deze ter toetsing voor aan het ministerie van BZK. Het betreft de functies in de schalen 16, 17 en 18 en op niveau 19 (TMG).

In het najaar van 2022 voerde de Auditdienst Rijk (ADR) een evaluatie uit naar het Kader Topstructuur en Topfuncties Rijk 2017. Aanleiding hiervoor was dat het kader in 2022 inmiddels vijf jaar bestond. De ADR onderzocht of de stakeholders het kader begrijpen en toepassen en of het bijdraagt aan de doelstellingen van het topformatiebeleid. Mede naar aanleiding van de bevindingen is het kader geactualiseerd. Deze nieuwe versie is het [Kader Topstructuur en Topfuncties Rijk 2023](#).

Het geactualiseerde Kader Topstructuur en Topfuncties Rijk 2023 biedt de ministeries een raamwerk voor de inrichting van hun topstructuur. Daarnaast biedt het de ministeries de ruimte om de eigen organisatie voortdurend aan te kunnen passen aan de eisen van de tijd. Een goed georganiseerde Rijksoverheid speelt immers soepel in op nieuwe wensen en verwachtingen van politiek en burgers. Zij moet nieuwe uitdagingen snel kunnen oppakken.

De cijfers over 2023 maken duidelijk dat de topformatie meer topfunctionarissen telt. De stijging bedraagt 3,42 procent ten opzichte van 2022.

Met name het grote aantal (48) functies waarvan het niveau nog niet definitief is bepaald veroorzaakt de stijging. In februari 2025 stelde de minister van BZK de topformatie van de ministeries vast per 31 december 2023. In totaal gaat het om 967 topfuncties.

Tabel 18 Aantal rijksmedewerkers in topfuncties^{1,2,3,4,5}

Jaar	2021	2022	2023
Aantal rijksmedewerkers	917	935	967

1 De cijfers van topformatie lopen altijd een jaar achter. In 2024 verzamelen, fatteren en publiceren we de cijfers over 2023.

2 De cijfers over 2021 zijn inclusief 41 functies waarvan het niveau nog niet definitief is bepaald. Bij 2022 gaat het om 39 functies; bij 2023 om 48 functies.

3 We geven het aantal over 2020 niet weer. Dat komt omdat vanaf 2022 vanwege de implementatie 'Besturen bij Defensie' een deel van de functies niet langer wordt toegerekend aan de Bestuursstaf. We nemen deze dus niet meer mee in de rapportage over de topformatie van het ministerie van Defensie.

4 Deze tabel wordt wellicht vanaf de JBR 2025 niet meer opgenomen, zie laatste alinea.

5 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (exclusief krijgsmacht), zbo's (enkel zonder rechtspersoonlijkheid) en uitzonderingen organisatieomvang: alleen de directeuren bedrijfsvoering en directeur dienstverleningsorganisatie van het OM en de directeur Bedrijfsvoering van de Hoge Raad worden meegerekend.

Bron: O&P Rijk.

Tegenover de stijging van 3,42 procent bij de topformatie, staat in 2023 een stijging met 6,0 procent (9.425 personen) van het totaal aantal rijksambtenaren ten opzichte van 2022.

Onderzocht wordt of de controle door het ministerie van BZK van de toepassing van het functiegebouw Rijk op de topstructuur van de ministeries en de jaarlijkse rapportage daarover voortaan achterwege kunnen blijven.

2 DUURZAAMHEID (MILIEU) IN DE BEDRIJFSVOERING

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de stappen die de Rijksoverheid in 2024 heeft gezet richting een klimaatneutrale bedrijfsvoering. De overheid wil hierin het goede voorbeeld geven: wat we van de samenleving vragen op het gebied van duurzaamheid, moeten we zelf ook doen. Als grote opdrachtgever kan het Rijk veel impact maken. Bijvoorbeeld door duurzaam in te kopen en circulaire oplossingen te stimuleren. Ook op de werkvloer kan iedereen bijdragen, van energiebesparing tot duurzamer reizen. Andere aspecten van duurzaamheid komen aan bod in de hoofdstukken 1 en 4. Zo gaan we in hoofdstuk 1 in op de banenafpraak, diversiteit en inclusie en in hoofdstuk 4 op internationale sociale voorwaarden.

Om toe te werken naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2050 moet de Rijksoverheid nu al minder CO₂ uitstoten en meer gebruikmaken van duurzame energie. Ook willen we in 2030 het gebruik van nieuwe grondstoffen halveren en tegen 2050 volledig circulair werken. In 2024 gaven we hier extra aandacht aan. Onder andere via een geactualiseerd klimaatplan en concrete acties, zoals de verduurzaming van het wagenpark en energiebesparing in overheidsgebouwen.

Met onze inzet op klimaatneutraliteit en circulariteit leveren we als Rijk onze eigen bijdrage en vervullen we een voorbeeldfunctie. Door toepassing van de CO₂-prestatieladder meten en verbeteren we gestructureerd onze duurzaamheidsprestaties volgens de Deming-cirkel ('Plan, Do, Check, Act'). In de JBR rapporteren we op onderdelen in lijn met de methodiek van de CO₂-prestatieladder, waarbij gebruik wordt gemaakt van vastgestelde emissiefactoren van co2emissiefactoren.nl. Belangrijk is te vermelden dat de scope van de JBR afwijkt van die van departementale rapportages. De JBR richt zich namelijk op de generieke bedrijfsvoering van het Rijk, terwijl departementale verslagen zich op specifieke activiteiten binnen een departement richten. Hierdoor kunnen de cijfers niet direct worden opgeteld of vergeleken met individuele departementale cijfers.

De omvang van de Rijksoverheid brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee, maar ook kansen. Met alle initiatieven en acties in 2024 laten we zien dat we verduurzaming serieus nemen.

2.2 Een klimaatneutrale bedrijfsvoering

De Rijksoverheid heeft zich tot doel gesteld om in 2030 haar bedrijfsvoering zo duurzaam mogelijk te maken. Tot voor kort streefde het Rijk ernaar om tegen die tijd volledig klimaatneutraal te zijn in 2030. Maar dat bleek niet realistisch zonder grootschalige compensatie van CO₂-uitstoot. Daarom hebben we in september 2024 besloten om dit doel bij te stellen naar minimaal 55 procent CO₂-reductie in 2030 ten opzichte van 2017. Deze aangepaste doelstelling is inmiddels opgenomen in het Klimaatplan¹² dat in maart 2025 naar de Tweede Kamer is gestuurd. Hiermee geeft de overheid duidelijkheid over haar bijgestelde ambities en laat ze zien hoe ze binnen haalbare grenzen haar voorbeeldrol wil waarmaken.

¹² Ministerie van Klimaat en Groene Groei (2025), *Klimaatplan 2025-2035. Op weg naar een klimaatneutraal Nederland*.

Bijgestelde ambities

In deze JBR rapporteren we voor het eerst op basis van de bijgestelde doelstelling, zoals opgenomen in het Klimaatplan. Hiermee wordt voorkomen dat we blijven rapporteren over een ambitie die onhaalbaar bleek. Tegelijkertijd laat de Rijksoverheid zien flexibel in te spelen op nieuwe inzichten en het stellen van realistische doelen. De Algemene Rekenkamer heeft eerder benadrukt dat duidelijke en haalbare doelstellingen essentieel zijn voor een geloofwaardige voortgang. Met deze nieuwe koers geeft de Rijksoverheid gehoor aan die oproep en zet zij concreet stappen richting een duurzamere bedrijfsvoering.

De oorspronkelijke ambitie om in 2030 volledig klimaatneutraal te zijn, bleek financieel en praktisch niet haalbaar. Dit zou grootschalige aankoop van CO₂-rechten vereisen, wat zowel budgettair als inhoudelijk problematisch werd geacht. Bovendien is er veel discussie over de effectiviteit en transparantie van CO₂-compensatie.

Daarom is de koers verlegd van compensatie naar daadwerkelijke verduurzaming van de bedrijfsvoering. De Rijksoverheid heeft nu als doelstelling om in 2030 minimaal 55 procent CO₂-reductie te realiseren, in lijn met de Europese klimaatdoelstellingen, voor de rijksbrede emissies van energiegebruik en zakelijke mobiliteit. Deze nieuwe aanpak legt de nadruk op structurele emissiereducties en duurzame oplossingen, in plaats van op compensatiemaatregelen.

Strategie en aanpak

De aangepaste doelstelling om de CO₂-uitstoot van de Rijksoverheid met minimaal 55 procent te verminderen in 2030 vergeleken met 2017, vraagt om een reflectie op de strategie. De kern van de aanpak blijft overeind: minder energie verbruiken, overstappen op hernieuwbare energie en mobiliteit verduurzamen. Daarnaast is een verscherpte focus nodig om het nieuwe doel effectief te behalen.

Binnen de bestaande pijlers zijn onder andere de volgende verbeteringen en verschuivingen ingezet die ook in 2024 en erna verder worden uitgewerkt:

- Energie besparen in rijksgebouwen: betere isolatie en slimme oplossingen blijven belangrijk, maar met aangescherpte monitoring om de impact te vergroten;
- Gasverbruik verder verminderen: meer inzet op alternatieven zoals groen gas, maar ook aandacht voor het aansluiten op warmtenetten van onze gebouwen op warmtenetten;
- Hernieuwbare elektriciteit optimaal benutten: de focus verschuift van uitsluitend inkoop naar het actief opwekken van duurzame energie op rijksgebouwen en -gronden, zodat het Rijk een grotere rol speelt in de eigen energievoorziening;
- Duurzame mobiliteit versnellen: elektrisch vervoer wordt verder gestimuleerd met meer laadpunten en beter toegankelijke voorzieningen.

Daarnaast is er meer aandacht voor:

- Innovatieve technieken, zoals slimme gebouwbeheersystemen, om zowel energieverbruik als CO₂-uitstoot verder terug te dringen;
- Nauwkeurige monitoring en evaluatie van de voortgang om waar nodig sneller te kunnen bijsturen. Zo werkt het Rijksvastgoedbedrijf in 2024 voor het eerst met een volledig geautomatiseerde methode voor het samenstellen van de cijfers voor Energielabels en Energieverbruik.

Met deze aanpak blijft de Rijksoverheid een voortrekkersrol vervullen en zet zij tegelijkertijd concretere stappen om realistische en effectieve verduurzamingsmaatregelen door te voeren.

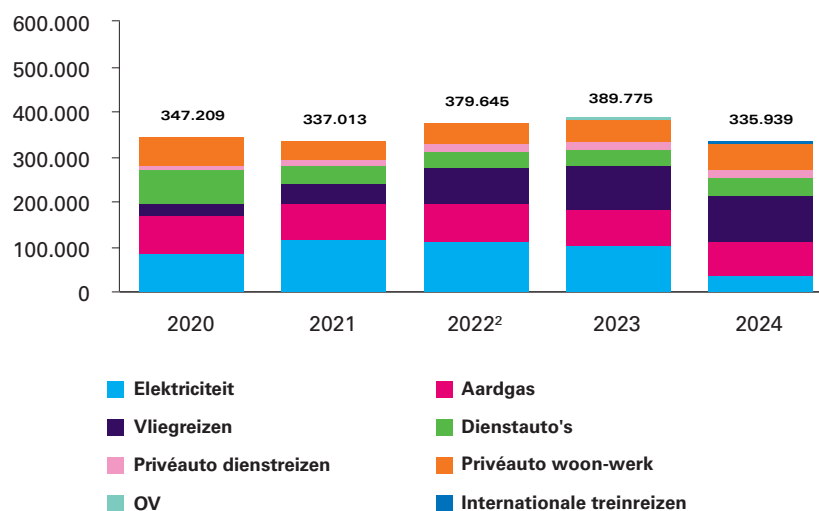
Vooruitgang in 2024

In 2024 zijn belangrijke stappen gezet in de verduurzaming van de Rijksbedrijfsvoering. De CO₂-uitstoot van gas is 9 procent gedaald ten opzichte van het jaar ervoor. Dit komt mede door een nieuwe, geautomatiseerde methode waarbij nu ook verbruiksgegevens van eerder niet-geregistreerde panden worden meegenomen. Dit zorgt voor een vollediger en nauwkeuriger beeld, zonder dat de absolute prestaties en besparingsniveaus veranderen. Daarnaast kocht het Rijk in 2024 100 procent groene stroom in, volledig afkomstig uit windenergie.

Verder is het wagenpark nog meer verduurzaamd, met een toename van elektrische voertuigen en een afname van het totale aantal liters fossiele brandstoffen. Ook presenteerde het Rijksvastgoedbedrijf de Routekaart 2.0, die de weg naar een volledig fossielvrije vastgoedportefeuille in 2050 schetst. Met deze ontwikkelingen zet de Rijksoverheid verdere stappen in verduurzaming, met meer focus op transparantie en datakwaliteit.

In 2024 daalde de totale CO₂-uitstoot van de Rijksbedrijfsvoering (zie onderstaande figuur). Dit komt onder meer door een afname in het gebruik van aardgas en een toename in het gebruik van groene elektriciteit.

Figuur 18 Uitstoot Rijksbedrijfsvoering in ton CO₂^{1, 2, 3, 4, 5}



1 Het energieverbruik van 19 procent van de rijksportefeuille is op het moment van vaststellen van deze rapportage nog niet bekend. Daarom extrapoleren we het verbruik voor de onbekende 19 procent. Doel van het Rijksvastgoedbedrijf is om de nauwkeurigheid van het energieverbruik (verder) te verbeteren. We hebben de uitstoot Rijksbedrijfsvoering in ton CO₂ met terugwerkende kracht aangepast aan de methodiek van de CO₂-Prestatieladder. Het gasverbruik is inclusief warmte. Het onderscheid tussen gas- en warmteverbruik is niet volledig bekend. Op dit moment is de energiebron van de stadswarmtenetwerken voor een groot deel nog aardgas. Er is gerekend met de emissiefactor voor aardgas.

2 Voor het jaar 2023 is een correctie toegepast op de uitstootcijfers, omdat handmatige handelingen in het dataverzamelingsproces zijn verwijderd.

3 In 2024 is het brandstofverbruik van het wagenpark in absoluut aantal liters benzine en diesel afgenomen, maar is de CO₂-emissie factor voor benzine en diesel in 2024 bijgesteld, wat resulteert in meer CO₂-uitstoot.

4 De cijfers over internationale treinreizen ontvangen we vanaf 2024, hierdoor zijn eerdere jaren niet weergegeven.

5 Organisatieomvang: zie voetnoot onder figuur 19 (energieverbruik), figuur 20 (Aardgasverbruik in terajoules) en figuur 26 (Uitstoot reizen naar vervoerssoort in ton CO₂).

Bron: Inventarisatie.

Om toe te werken naar een klimaatneutrale Rijksbedrijfsvoering in 2050 zijn subdoelen afgesproken op de volgende thema's:

1. Energieverbruik rijkskantoren
2. Gasverbruik
3. Hernieuwbare elektriciteit
4. Hernieuwbaar gas
5. 15 procent gasreductie
6. Energielabels rijkskantoren
7. Energie-efficiënte datacenters
8. CO₂-uitstoot reizen
9. Zero-emissie wagenpark

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

2.2.1 Energieverbruik rijkskantoren



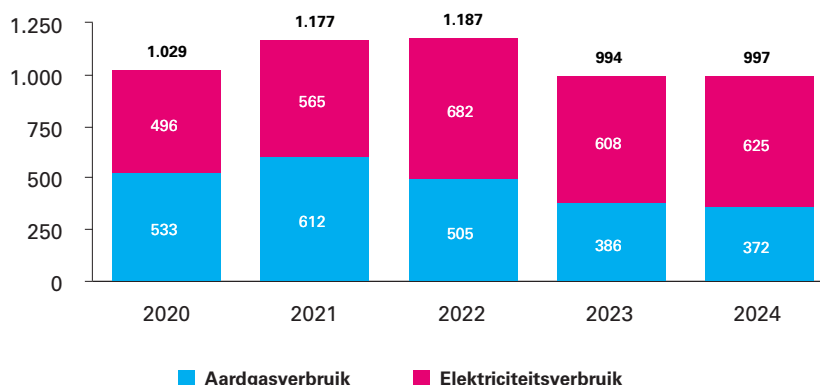
Een deel van de energie die we gebruiken is afkomstig uit fossiele brandstoffen, zoals aardgas. Deze brandstoffen zorgen voor de uitstoot van broeikasgassen en veroorzaken opwarming van de aarde en andere vormen van klimaatverandering. Daarom wil de Rijksoverheid steeds minder fossiele brandstoffen gebruiken.

Doelstelling

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

Doelstelling 2024: Voor dit jaar is geen tussendoelstelling bepaald.

Figuur 19 Energieverbruik rijkskantoren in terajoules^{1,2,3}



1 Het standaardenergieverbruik van 19 procent van de rijksportefeuille is op het moment van vaststellen van deze rapportage nog niet bekend. Daarom extrapoleren we het verbruik voor de onbekende 19 procent. Doel van het Rijksvastgoedbedrijf is om de nauwkeurigheid van het energieverbruik (verder) te verbeteren. Het gasverbruik is inclusief warmte en sinds 2022 inclusief koudeverbruik. Het onderscheid tussen gas- en warmteverbruik is niet volledig bekend. Op dit moment is de energiebron van de stadswarmtenetwerken voor een groot deel nog aardgas.

2 Voor het jaar 2023 is een correctie toegepast op het energieverbruik, omdat handmatige handelingen in het dataverzamelingsproces zijn verwijderd.

3 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak, Defensie (exclusief krijgsmacht).

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Ontwikkelingen

Het totale energieverbruik is in 2024 licht gestegen met minder dan één procent. Dit komt doordat voor de rapportage van het energieverbruik een volledig geautomatiseerd proces is gebruikt. Hierdoor worden nu ook verbruiksgegevens van panden meegenomen die in eerdere jaren buiten de rapportage vielen, bijvoorbeeld omdat handmatige koppelingen ontbraken of verbruiksgegevens niet volledig beschikbaar waren.

Door het systematisch ophalen van data via een geautomatiseerd proces ontstaat een vollediger en nauwkeuriger beeld van het totale energieverbruik binnen de Rijksportefeuille. Hoewel dit op papier een lichte stijging laat zien, blijven de daadwerkelijke energiebesparende prestaties en de besparingsmaatregelen ongewijzigd. Deze verbeterde methodiek draagt bij aan een transparanter overzicht en bevestigt dat de Rijksoverheid haar duurzaamheidsambities structureel nastreeft.

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

Activiteiten 2024

De lichte stijging van het energieverbruik in de rapportage is een gevolg van een verbeterde en completere registratie. Tegelijkertijd zijn er in 2024 diverse gerichte maatregelen genomen die bijdragen aan een verlaging van het werkelijke energieverbruik in rijkskantoren:

- *Kantoren tijdelijk dicht rond feestdagen.* Tijdens de kerstperiode werden ongeveer 20 panden tijdelijk gesloten, waardoor verwarming en verlichting tijdelijk konden worden uitgeschakeld of verminderd. Dit heeft direct geleid tot energieverlaging in die periode;
- *Minder kantoorroimte in gebruik.* Door een reductie van 10 procent in het totale vloeroppervlak neemt het structurele energieverbruik van rijkskantoren af. Minder kantoorroimte betekent minder energieverbruik voor verwarming, koeling en verlichting;
- *Slimmer energieverbruik per gebouw.* Het Rijksvastgoedbedrijf analyseert voortdurend de energieprestaties van gebouwen en blijft zoeken naar verdere besparingsmogelijkheden. In 2024 is ingezet op slimme gebouwbeheersystemen die energieverbruikende systemen zoals ventilatie en luchtbevochtiging efficiënter aansturen. Dit leidt tot structurele besparingen;
- *Duurzaamheid als vaste norm.* Vanaf 2024 is verduurzaming een vaste eis bij elk vastgoedproject. Dit betekent dat bij renovaties en nieuwbouw energie-efficiënte oplossingen standaard worden meegenomen, waardoor het energieverbruik in de toekomst verder zal dalen.

Definitie en omvang

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



2.2.2 Gasgebruik

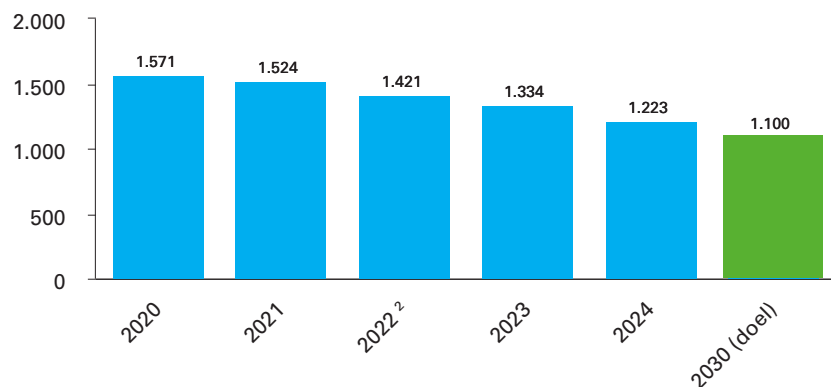
Nederland gebruikt al jarenlang aardgas als belangrijkste bron voor verwarming. Omdat we willen stoppen met fossiele brandstoffen, moeten we voor elk gebouw een duurzamer alternatief vinden.

In veel rijksgebouwen werken we al hard aan oplossingen om zonder aardgas te kunnen. Het doel is om alle rijksgebouwen uiterlijk in 2050 aardgasvrij te maken. Voor elk gebouw kijken we wat de beste aanpak is: een eigen warmtepomp, een aansluiting op een warmtenet of een andere oplossing. Tegelijk blijven we investeren in betere isolatie en slim energiegebruik, zodat de warmtevraag daalt en de overstap naar duurzame warmte makkelijker wordt. Met deze aanpak zorgen we ervoor dat de Rijksoverheid een grote stap zet naar een toekomst zonder aardgas.

Doelstelling

- I. In 2030 is het gasverbruik van het Rijk in vergelijking met 2019 met 30 procent gedaald (zie figuur 20 I). Voor 2024 is geen tussendoelstelling vastgesteld.
- II. Het Rijk behaalt een reductie van minimaal 15 procent op het gasverbruik in de periode van 1 augustus 2022 tot en met 31 maart 2024. De reductie zetten we af tegen het gemiddelde verbruik in de referentieperiode (zie figuur 21 II).

Figuur 20 I. Aardgasverbruik in terajoules^{1,2,3,4}



1 Het standaardenergieverbruik van 19 procent van de rijksportefeuille is op het moment van vaststellen van deze rapportage nog niet bekend. Daarom extrapoleren we het verbruik voor de onbekende 10 procent. Doel van het Rijksvastgoedbedrijf is om de nauwkeurigheid van het energieverbruik (verder) te verbeteren. Het gasverbruik is inclusief warmte. Het onderscheid tussen gas- en warmteverbruik is niet volledig bekend. Op dit moment is de energiebron van de stadswarmtenetwerken voor een groot deel nog aardgas.

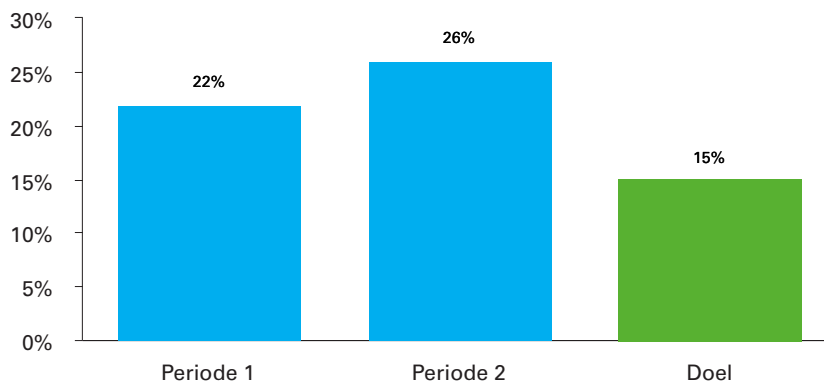
2 Voor het jaar 2023 is een correctie toegepast op de uitstootcijfers, omdat handmatige handelingen in het dataverzamelingsproces zijn verwijderd.

3 In de figuur wordt het actuele aardgasverbruik weergegeven, daarbij wordt niet gecorrigeerd voor warme of koudere jaren (ook wel graaddagen).

4 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak, Defensie (exclusief krijgsmacht).

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Figuur 21 II. Besparing gasverbruik^{1,2,3}



1 Periode 1: heeft betrekking op de periode van 1 augustus 2022 tot en met 31 maart 2023; 1e verordening EC. Periode 2: is gemeten in de maanden 1 april 2023 tot en met 31 maart 2024; 2e (verlengde) verordening EC.

2 Deze figuur geven we vanaf de JBR 2025 niet meer weer.

3 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (inclusief krijgsmacht). Uitzondering organisatieomvang: In de rijkskantoren huisvesten vaak diverse organisaties, dus gasverbruik van overige organisaties (zoals zbo's) is ook meegenomen in dit figuur.

Bron: Inventarisatie.

Ontwikkeling

- I. Het gasverbruik van het Rijk over geheel 2024 daalde met 8 procent naar 1.223 terajoules. Dit ligt weer dichterbij het doel voor 2030, namelijk 1.100 terajoules.
- II. Het gasverbruik in de periode 1 april 2023 tot en met maart 2024 daalde flink met 26 procent ten opzichte van historisch verbruik in voorgaande jaren. Hiermee is de doelstelling van 15 procent gasreductie ruim behaald.

Activiteiten 2024

In 2024 heeft de Rijksoverheid verschillende praktische stappen gezet om minder gas te gebruiken in rijksgebouwen. Dit zijn de belangrijkste acties:

- *Verwarming een paar graden lager.* In veel rijkskantoren is de thermostaat standaard twee graden lager gezet. Een simpele maatregel, maar het scheelt direct een hoop gas;
- *Beter isoleren.* Het Rijksvastgoedbedrijf heeft flink geïnvesteerd in betere isolatie. Door bijvoorbeeld daken en ramen beter te isoleren, blijft de warmte langer in de gebouwen. Hierdoor hoeft minder te worden gestookt;
- *Installaties vervangen door warmtepompen.* In verschillende panden zijn oude verwarmingssystemen die op gas werken vervangen door warmtepompen. Deze gebruiken veel minder of helemaal geen gas;
- *Aansluiting op warmtenetten.* Op plekken waar een warmtenet beschikbaar is, zijn kantoren daarop aangesloten. Warmtenetten maken gebruik van duurzame warmtebronnen zoals rest- of aardwarmte, waardoor gas overbodig wordt;
- *Vervanging van gasapparatuur.* Apparaten zoals boilers en keukeninstallaties die nog op gas werkten, worden vervangen door elektrische alternatieven. Zo verbruiken we steeds minder gas.

Definitie en omvang

De twee eerder genoemde doelstellingen hebben betrekking op een verschillende scope en een andere periode. Bij doelstelling I gaat het om het gasverbruik van de rijksgebouwen (exclusief Defensie) in kubieke meter omgezet naar terajoules. Doelstelling II betreft het gasverbruik van het Rijk in kubieke meter. Voornamelijk de objecten binnen het Rijksinkoopcontract met een slimme meter zijn onderdeel van de scope. Op grond van de verlengde verordening «Save gas for a safe winter» van de Europese Commissie moest de Rijksoverheid een reductie van minimaal 15 procent op het gasverbruik realiseren in de periode van 1 april 2023 tot en met 31 maart 2024. De reductie wordt afgezet tegen het gemiddelde verbruik van de afgelopen vijf jaar (1 april 2017 t/m 31 maart 2022), oftewel de historische periode.

2.2.3 Hernieuwbare elektriciteit



De Rijksoverheid wil dat alle stroom die ze gebruikt voor al haar binnenlandse activiteiten in 2030 volledig duurzaam is en bestaat uit in Nederland opgewekte groene stroom. Dat betekent dat de elektriciteit afkomstig moet zijn van hernieuwbare bronnen. Dit doel is een belangrijke stap in het Klimaatplan 2025-2035 en helpt mee aan de overgang naar een samenleving zonder CO₂-uitstoot. Door volop in te zetten op duurzame energie wil de overheid het goede voorbeeld geven. Hernieuwbare elektriciteit komt van bronnen die altijd beschikbaar blijven, zoals:

- Wind: opgewekt door windmolens op zee en op land;
- Zon: opgewekt door zonnepanelen op daken van gebouwen en in zonneparken;
- Aardwarmte: warmte uit de aarde die omgezet kan worden in elektriciteit.

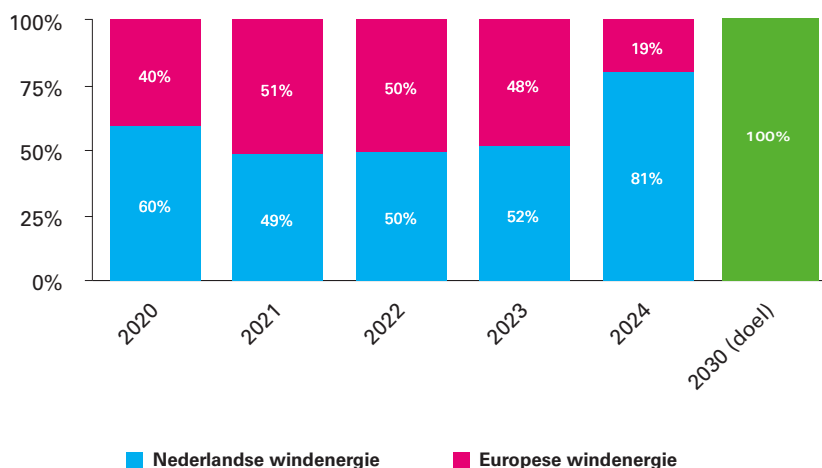
Doelstelling

Doelstelling 2030:

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

Doelstelling 2024: Voor dit jaar is op beide doelstellingen geen tussen-doelstelling vastgesteld

Figuur 22 Aandeel hernieuwbare elektriciteit¹



¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW (exclusief het bouwen aan infrastructuur door Rijkswaterstaat), JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak, Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Ontwikkeling

- I. In 2024 kocht het Rijk 100 procent groene stroom in, volledig afkomstig uit windenergie. Voor 81 procent van de energiecontracten is de Rijksoverheid zelf verantwoordelijk. Deze contracten bevatten ingekochte stroom die voor 100 procent opgewekt is in Nederland. De resterende 19 procent betreft contracten die extern beheerd worden. Deze contracten maken in ieder geval gebruik van ingekochte stroom afkomstig uit Europese windenergie. Dit sluit aan bij de ambitie om zoveel mogelijk gebruik te maken van hernieuwbare energie uit eigen land, binnen de mogelijkheden van het beschikbare aanbod.
- II. Het Rijk streeft ernaar om in 2030 80 procent van de geschikte daken van rijksgebouwen te voorzien van zonnepanelen. In 2024 is verdere voortgang geboekt binnen het programma Zon op Dak, dat zich richt op rijkskantoren, defensiegebouwen en andere overheidsgebouwen. Inmiddels zijn 37 procent van de geschikte kantoordaken en 18 procent van de geschikte defensiedaken voorzien van zonnepanelen¹³. Voor andere vastgoedcategorieën, zoals kazernes, gevangenissen en rechtbanken, lopen de geschiktheidsanalyses nog door. Daarnaast houdt het Rijk bij de uitvoering van dit programma rekening met maatschappelijk verantwoord inkopen, waarbij ze eisen stelt aan de milieu- en sociale omstandigheden in de productieketen van zonnepanelen.

Activiteiten 2024

In 2024 heeft de Rijksoverheid opnieuw stappen gezet om meer gebruik te maken van hernieuwbare elektriciteit. De belangrijkste acties en ontwikkelingen zijn:

- I. *Samenwerking met windparken.* De Rijksoverheid heeft afspraken gemaakt om een deel van haar stroom rechtstreeks van nieuwe windparken te kopen. Dit geldt voor windparken op zee en op land. Zo helpt de overheid niet alleen zichzelf, maar ook Nederland om meer duurzame energie op te wekken.

¹³ [Kamerstukken II, 2024/25, 32813 nr. 1464.](#)

II. *Meer zonnepanelen op overheidsgebouwen.* Op veel rijksgebouwen zijn extra zonnepanelen geplaatst. Hierdoor kunnen we een groter deel van de eigen stroom duurzaam opwekken. Dit is een belangrijke stap richting het doel om in 2030 volledig op hernieuwbare elektriciteit over te gaan.

Definitie en omvang

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

In lijn met de CO₂-Prestatieladder rekenen we Europese wind niet mee in de vermindering van CO₂. Dat komt omdat we hiervoor de Garanties van Oorsprong (GvO's¹⁴) volgen. De inkoop van buitenlandse groene stroom zorgt in de praktijk in Nederland niet voor een toename van de productie van groene stroom.

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

2.2.4 Hernieuwbaar gas



Om de CO₂-uitstoot verder omlaag te brengen, werkt de Rijksoverheid aan zuiniger energiegebruik én de overstap naar duurzame energie. Een van de manieren om aardgas te vervangen is door gebruik te maken van hernieuwbaar gas, ook wel groen gas genoemd. Dit gas wordt gemaakt van hernieuwbare grondstoffen, zoals gft-afval, swill (etensresten), mest en slib. Omdat deze grondstoffen steeds opnieuw beschikbaar zijn, raakt het niet op zoals fossiele brandstoffen.

Hoewel het doel is om zo veel mogelijk over te stappen op duurzame elektriciteit, blijft gas voorlopig nodig. Bijvoorbeeld voor het verwarmen van bepaalde gebouwen en in situaties waar elektrisch verwarmen nog lastig is. Hernieuwbaar gas biedt een duurzame oplossing in deze gevallen. Bovendien helpt de productie van groen gas bij andere maatschappelijke doelen, zoals:

- Minder uitstoot in de landbouw: door mest te verwerken tot groen gas komt er minder methaan vrij in de lucht;
- Afval beter benutten: reststromen worden nuttig gebruikt in plaats van weggegooid;
- Lokale energie: groen gas kan dichtbij worden geproduceerd en gebruikt, wat het energienet minder belast.

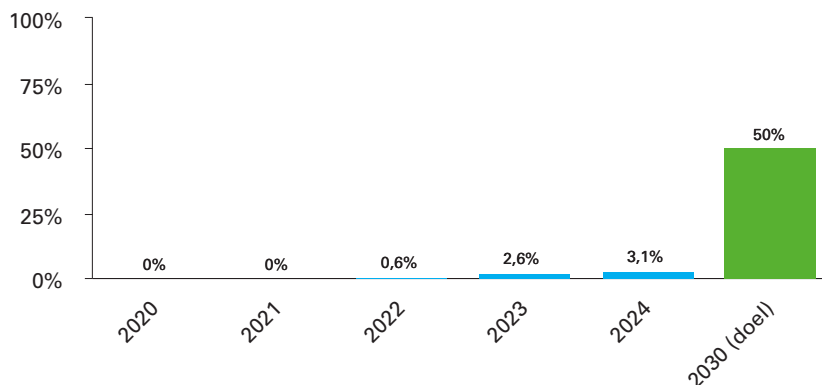
Doelstelling

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

Doelstelling 2024: Voor dit jaar is geen tussendoelstelling vastgesteld.

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

Figuur 23 Aandeel hernieuwbaar gas¹



¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW (exclusief het bouwen aan infrastructuur door Rijkswaterstaat), JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak, Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Ontwikkeling

Het aandeel hernieuwbaar gas bedroeg in 2022 nog slechts 0,6 procent en in 2023 2,4 procent. Dit percentage is in 2024 verder gegroeid tot 3,1 procent. Toch wordt er nog relatief weinig hernieuwbaar gas opgewekt. Hierdoor moet de duurzame gasproductie toenemen om in de komende jaren een significante groei in het ingekocht volume mogelijk te maken.

Met onderstaande projecten en samenwerkingen werkt de Rijksoverheid stap voor stap aan haar doel om in de toekomst helemaal zonder fossiel aardgas te kunnen. Door nu al ervaring op te doen met hernieuwbare alternatieven, zoals groen gas en waterstof, zet het Rijk concrete stappen richting een duurzamere bedrijfsvoering.

Activiteiten 2024

In 2024 heeft de Rijksoverheid verdere stappen gezet om minder afhankelijk te worden van aardgas en meer gebruik te maken van hernieuwbaar gas. De volgende activiteiten zijn uitgevoerd:

- *Proefprojecten met groen gas.* In verschillende rijksgebouwen is via proefprojecten (deels) gestart met het overschakelen op groen gas. Het Rijk onderzoekt hiermee hoe goed deze duurzame oplossing werkt en wat er nodig is om dit op meer locaties toe te passen;
- *Samenwerken met lokale producenten.* De Rijksoverheid is gaan samenwerken met lokale bedrijven die groen gas produceren. Door deze samenwerking kan groen gas in de toekomst direct worden geleverd aan rijksgebouwen in de buurt. Dit zorgt voor minder afhankelijkheid van fossiel aardgas;
- *Beleidsplannen en uitrol.* In 2024 heeft de Rijksoverheid verder gewerkt aan plannen om het gebruik van hernieuwbaar gas uit te breiden. Dit staat beschreven in de Energienota 2024, waarin de overheid haar aanpak voor een duurzamer energiesysteem verder toelicht.

Definitie en omvang

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

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

2.2.5 Energielabels rijkskantoren

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



Doelstelling

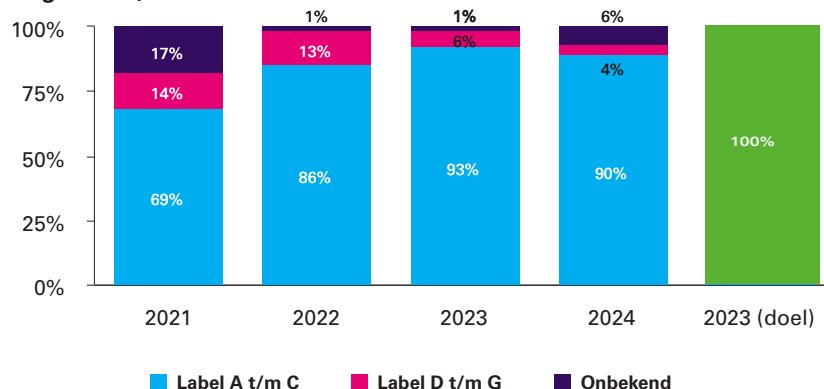
- I. In 2030 hebben rijkskantoren gemiddeld energielabel A.
- II. Per 1 januari 2023 hebben rijkskantoren van het Rijk zelf minimaal energielabel C.

Tabel 19 I. Gemiddeld energielabel (alle rijkskantoren)¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024	2030 (doel)
Alle rijkskantoren	B	A	A	A	A	A

1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak, Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Figuur 24 II. Aandeel kantoorobjecten per energielabel (kantoren in eigendom)^{1,2}



1 Voor uitsplitsing van de onbekende kantoren, zie toelichting onder Definitie. Over doel II rapporteren we pas vanaf 2021. Daarom is het jaar 2020 niet weergegeven.

2 Organisatieomvang: Ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak, Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Ontwikkeling

Voor de JBR werken wij toe naar volledig geautomatiseerde dataleveringen. De cijfers voor de JBR 2024 over energielabels zijn dit jaar grotendeels geautomatiseerd opgehaald uit de EP-online database, de officiële landelijke database voor energielabels en energieprestatie-indicatoren van gebouwen. De gebouwregistratie dient hierbij als basis. Door deze geautomatiseerde werkwijze worden er nu meer panden meegenomen dan het aantal panden dat binnen de scope valt. Deze panden zijn handmatig verwijderd nadat deze gebouwen als 'niet label-C-plichtig' zijn bestempeld.

Voor de overige 'onbekende' gebouwen geldt dat de nieuwe geautomatiseerde methode energielabels automatisch koppelt op basis van bouwtekeningen en adresgegevens. In sommige gevallen kan hierdoor geen uniek label worden vastgesteld, bijvoorbeeld als een gebouw meerdere gebruikers heeft met dezelfde contour en hetzelfde adres. Daarnaast hebben sommige panden die momenteel worden verduurzaamd nog geen energielabel omdat het label nog niet is aangevraagd. Hierdoor heeft 6 procent van de gebouwen een onbekend label, bestaande uit:

- 5,7 procent van de gebouwen waarbij geen uniek label kon worden opgehaald uit EP-online;
- 0,5 procent van de gebouwen die momenteel worden verduurzaamd en naar verwachting in Q1 2025 een label C (of beter) krijgen, mits de werkzaamheden niet uitlopen en de labelaanvraag tijdig wordt afgerond.

Aanvankelijk werd vanuit de geautomatiseerde werkwijze 27 procent van de gebouwen als 'onbekend' gelabeld. Dit percentage is nu bijgesteld naar 6 procent, omdat een groot deel van deze gebouwen bij handmatige controle alsnog als niet label-C-plichtig is vastgesteld en dus niet onder de scope valt. Dit betreft onder andere gebouwen met een monumentale status, gebouwen waarbij de kantoorfunctie niet de hoofdfunctie is, tijdelijke kantoorunits, of panden die niet onder de verantwoordelijkheid van het RVB vallen.

- I. De Rijksoverheid voldoet nog steeds aan de doelstelling van een gemiddeld energielabel A voor haar kantoren, een ambitie die sinds 2021 wordt behaald.
- II. In 2024 voldeed ongeveer 70 procent van de rijkskantoren aan de verplichting om minimaal energielabel C te hebben. Vooral binnen Defensie is er nog werk aan de winkel; een groot deel van de kantoren heeft nog geen energielabel C. Om de verduurzaming van rijkskantoren te versnellen, zet de Rijksoverheid in op de portefeuilleaanpak. Binnen deze aanpak wordt gestuurd op verduurzaming op portefeuilleniveau, waardoor investeringen efficiënter kunnen worden ingezet en de energieprestaties van kantoren structureel worden verbeterd. In 2024 heeft het Rijksvastgoedbedrijf opdracht gekregen om voor 574 defensiekantoorgebouwen energielabels aan te vragen. Voor gebouwen die nog niet aan de norm voldoen, treft het Rijksvastgoedbedrijf de komende jaren verduurzamingsmaatregelen.

Activiteiten 2024

In 2024 heeft de Rijksoverheid verschillende dingen gedaan om haar kantoren duurzamer te maken en te zorgen dat meer gebouwen minimaal energielabel C krijgen. De belangrijkste acties zijn:

- *Versneld verduurzamen van kantoren.* Er is vaart gezet achter projecten om rijkskantoren energiezuiniger te maken. Daarbij kijken we niet alleen naar energiebesparing, maar ook naar andere duurzame oplossingen. Denk aan betere isolatie, het gebruik van circulaire materialen en meer groene daken;
- *Betere controle van energielabels.* Omdat er soms twijfels waren over de kwaliteit van de energielabels, wordt nu beter gecontroleerd. Er zijn strengere steekproeven ingevoerd en nieuwe technologieën worden getest om de labels nauwkeuriger te maken;
- In 2024 is het Rijksvastgoedbedrijf gestart met de toepassing van milieukostenindicatoren (MKI) bij kantoorrenovaties. Hiermee wordt de milieu-impact van gebruikte materialen gemeten en

geminimaliseerd. Dit sluit aan bij de ambitie om het gebruik van primaire fossiele materialen tegen 2030 te halveren en draagt bij aan de verdere verduurzaming van het rijksvastgoed.

Met deze acties wil de Rijksoverheid ervoor zorgen dat haar kantoren niet alleen energiezuiniger worden, maar ook echt voldoen aan de afspraken en verplichtingen rondom duurzaamheid.

Definitie en omvang

De EP-2 (Energieprestatie-indicator 2): primair fossiel energieverbruik [kWh/m²] en het energielabel (A tot en met G) laten de energieprestatie van een (rijks)gebouw zien en geven de energiezuinigheid van een bestaand gebouw weer. Het is een uitgebreide opname om nauwkeurig de energieprestatie van een gebouw te bepalen. Hoe lager de index, hoe beter de energieprestatie van een gebouw. Voor 2020 werd in plaats van de EP-2 gebruik gemaakt van de Energie-Index (EI) om de energieprestatie van een pand weer te geven. Vanaf 1 januari 2021 geldt echter een nieuwe methodiek voor het berekenen van de energieprestatie van een gebouw, namelijk de NTA 8800. De NTA 8800 geldt zowel voor nieuwe als bestaande gebouwen, voor woningen en utiliteitsgebouwen.

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

De nieuwe Nederlandse wet- en regelgeving voor de energieprestatie van gebouwen vloeit voort uit de Europese Energy Performance of Buildings Directive (EPBD). Deze Europese richtlijn verplicht ons de energieprestatie van een gebouw nu uit te drukken in kilowattuur per vierkante meter per jaar (kWh/m² per jaar). Met de [NTA 8800](#) voldoen we hieraan. De methodiek wordt nauwkeuriger en sluit beter aan bij de werkelijkheid.

De Energie-Index vervalt hiermee en vervangen we door drie indicatoren. Hiervan is de EP-2 de basis voor het nieuwe energielabel.

2.2.6 Energie-efficiënte datacenters

De Rijksoverheid blijft actief werken aan het verduurzamen van haar ICT-voorzieningen. De afgelopen jaren is een belangrijke stap gezet door het aantal lokale datacenters terug te brengen van ongeveer 60 naar vier centrale overheidsdatacenters (ODC's). Doordat we minder, maar grotere en efficiëntere datacenters gebruiken, is het energieverbruik flink verminderd.

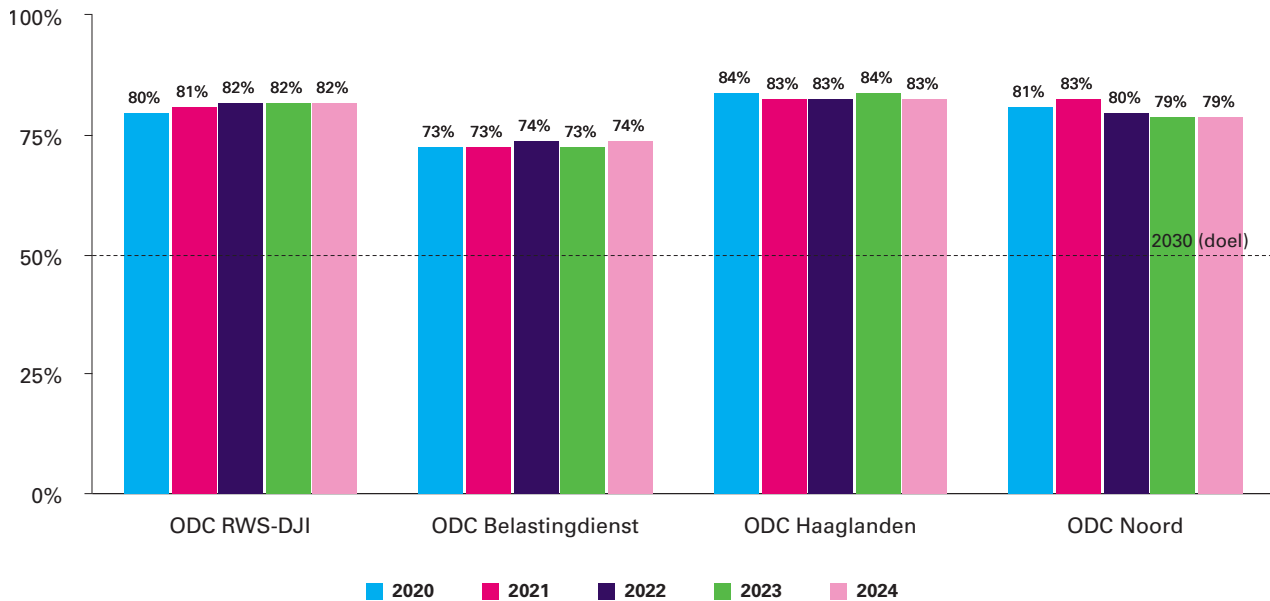
Doelstelling

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

Doelstelling 2024: Voor dit jaar is geen tussendoelstelling vastgesteld.



Figuur 25 Waarde Data Center infrastructure Efficiency (DCiE) per ODC¹



¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak, Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: Inventarisatie.

Ontwikkeling

Alle ODC's behalen al jaren een hogere DCiE-waarde dan het doel van 50 procent. Sinds 1 januari 2024 geldt het [Categorieplan Datacenters 2.0](#), waarmee de Rijksoverheid verdere stappen zet naar energie-efficiënte en circulaire datacenters. Dit omvat efficiëntere koeling, optimalisatie van servergebruik en een proef met restwarmtehergebruik. Daarnaast wordt in de cloud-strategie en inkoop van hardware voor datacenters sterk gestuurd op duurzaamheid en energie-efficiëntie.

Activiteiten 2024

- In 2024 heeft de Rijksoverheid verdere stappen gezet in de verduurzaming van haar datacenters. De meeste activiteiten bouwen voort op eerder ingezette maatregelen, waarbij nieuwe inzichten en technologische ontwikkelingen zijn toegepast om de energie-efficiëntie verder te verbeteren.
- Sinds 1 januari 2024 is het Categorieplan Datacenters 2.0 van kracht, waarmee strengere duurzaamheidseisen gelden voor de inkoop en het beheer van centerhardware voor datacenters.

Definitie en omvang

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

$DCiE = (1/EUE)$ met $EUE = \frac{\text{het totale elektriciteitsverbruik van het datacenter}}{\text{het elektriciteitsverbruik van de IT-apparatuur}}$.



2.2.7 CO₂-uitstoot van reizen

De Rijksoverheid werkt actief aan het verduurzamen van zakelijke mobiliteit en het verlagen van de CO₂-uitstoot. In 2024 hebben ministeries hun inspanningen verder opgevoerd door medewerkers te stimuleren kritisch te kijken naar de noodzaak van een dienstreis.

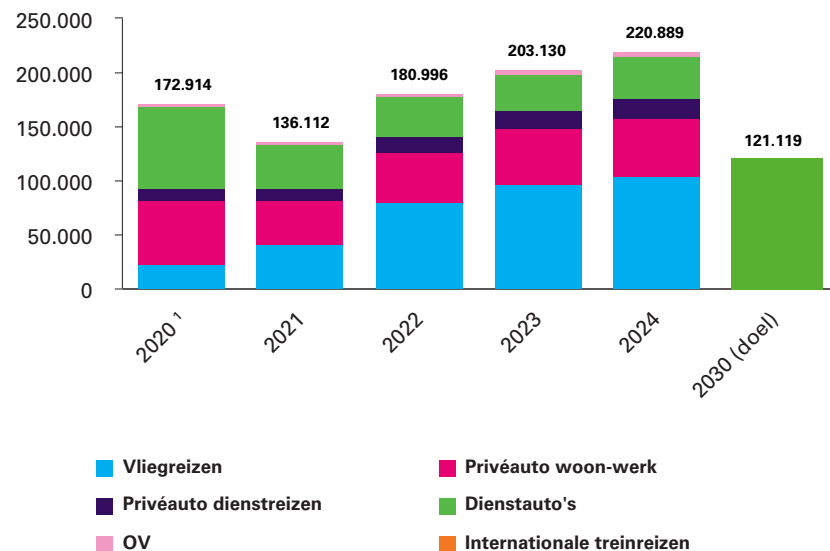
Is een fysieke reis niet nodig? Dan wordt videoconferencing of online vergaderen als alternatief aangeraden. Moet er toch gereisd worden? Dan krijgen medewerkers het dringende advies om te kiezen voor duurzame opties zoals de trein of ander openbaar vervoer.

Doelstelling

Doelstelling 2030: Het halveren van de CO₂-uitstoot van zakelijke mobiliteit in vergelijking met 2016.

Doelstelling 2024: Voor dit jaar is geen tussendoelstelling vastgesteld.

Figuur 26 Uitstoot reizen naar vervoerssoort in ton CO₂ ^{1,2,3,4,5}



- De uitstoot van privéauto's voor woon-werkverkeer in 2020 is berekend op basis van een te hoog aantal kilometers in P-Direkt. Dat komt omdat de kilometervergoeding in 2020 doorliep, terwijl rijksmedewerkers vanwege de COVID-19-maatregelen thuis werkten.
 - De uitstootcijfers van vliegreizen voor alle jaren zijn bruto cijfers zonder doorberekening van de impact van Sustainable Aviation Fuel (SAF)-contracten en de reductie die daarmee wordt gerealiseerd. In voorgaande jaren is alleen de Algemene Rekenkamer meegenomen in de uitstootcijfers. In 2024 zijn de volledige Hoge Colleges van Staat meegenomen.
 - In 2024 is het brandstofverbruik van het wagenpark in absoluut aantal liters benzine en diesel afgenomen, maar is de CO₂-emissie factor voor benzine en diesel in 2024 bijgesteld, wat resulteert in meer CO₂-uitstoot.
 - De cijfers over internationale treinreizen ontvangen we vanaf 2024, zodat dat eerdere jaren niet zijn weergegeven.
 - Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak, Defensie (exclusief krijgsmacht). Defensie maakt alleen bij vliegen en wagenpark onderdeel uit van de scope. Bij de overige vervoerssoorten niet. In voorgaande jaren zijn de Hoge Colleges van Staat wel meegenomen in de cijfers maar niet benoemd onder de organisatieomvang. Dit is vanaf de JBR van 2023 gecorrigeerd.
- Bron: Inventarisatie.

Ontwikkeling

In 2024 is de CO₂-uitstoot van zakelijke mobiliteit toegenomen. Deze stijging komt vooral door meer gebruik van privéauto's voor woon-werkverkeer en dienstreizen, én door een toename in de CO₂-uitstoot van vliegreizen.

Tegelijkertijd zet de Rijksoverheid stappen om deze uitstoot structureel te verlagen. Hoewel hybride werken breder is ingebed, is op basis van de beschikbare data nog geen structurele afname in reisbewegingen waarneembaar. Daarnaast worden videoconferenties vaker gebruikt als alternatief voor fysieke ontmoetingen, waardoor de noodzaak van dienst-reizen afneemt. Vlieg-reizen worden strenger beoordeeld in lijn met de CAO-bepalingen voor vlieg-reizen, waarbij vliegen is toegestaan bij een reistijd van meer dan 8 uur. De Rijksontmoetingspleinen worden verder ontwikkeld, zodat medewerkers dichterbij huis kunnen werken. Om uitstoot verder te verlagen stimuleert de Rijksoverheid duurzaam vervoer, zoals aantrekkelijkere OV-regelingen en betere fietsvoorzieningen. Het rijkswagenpark wordt verder verduurzaamd, met een toenemend aandeel elektrische voertuigen. Sinds 1 juli 2024 geldt een rapportageverplichting voor werkgebonden mobiliteit, wat gericht beleid mogelijk maakt. Ondanks de stijging in 2024 blijft de Rijksoverheid zich inzetten voor een structurele verlaging van de CO₂-uitstoot.

Activiteiten 2024

In 2024 heeft de Rijksoverheid de volgende activiteiten ondernomen:

- *Bewustwordingscampagnes.* Er zijn door de departementen interne campagnes gestart om medewerkers bewust te maken van de impact van hun reisgedrag op het milieu en om duurzame alternatieven te promoten. Daarnaast moedigen we medewerkers aan om voor duurzame vervoersmiddelen te kiezen bij zakelijke reizen, zoals openbaar vervoer of fietsen;
- *Samenwerking met luchtvaartmaatschappijen.* De Rijksoverheid heeft afspraken gemaakt met luchtvaartmaatschappijen om bij onvermijdelijke vlieg-reizen de CO₂-uitstoot te beperken. Hierbij ligt de focus op maatregelen die bijdragen aan duurzame oplossingen voor de luchtvaartsector.

Definitie en omvang

We berekenen de CO₂-uitstoot van reizen binnen de Rijksoverheid op basis van het aantal gereden kilometers en het (type) brandstofverbruik.

2.2.8 Zero-emissie wagenpark

Mobiliteit draagt flink bij aan ongewenste CO₂-uitstoot. Het verduurzamen van het civiele wagenpark is één van de mogelijkheden om deze uitstoot tegen te gaan.

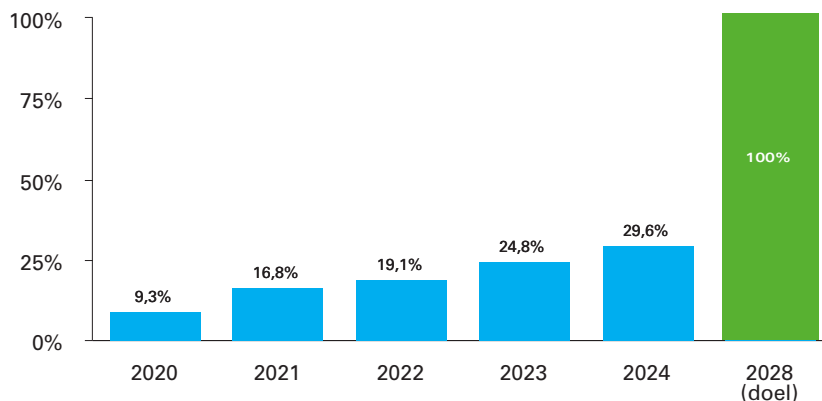


Doelstelling

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

Doelstelling 2024: Voor dit jaar is geen tussendoelstelling vastgesteld.

Figuur 27 Aandeel zero-emissie auto's in civiele rijkswagenpark¹



¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS, Rechtspraak, Hoge Colleges van Staat (enkel CAO), Defensie (exclusief krijgsmacht). In voorgaande jaren is Rechtspraak wel meegenomen in de cijfers, maar niet benoemd in de organisatieomvang.

Bron: Inventarisatie.

Ontwikkeling

In 2024 is het aandeel zero-emissie voertuigen binnen het civiele rijkswagenpark gestegen naar 29,6 procent, een verdere toename ten opzichte van 2023. Uit een marktverkenning blijkt dat het aanbod van emissievrije bestelauto's is verbeterd, met een grotere actieradius en betere laadcapaciteit. Dit ondersteunt de transitie naar een duurzamer wagenpark.

Om de doelstelling van een volledig uitstootvrij civiel wagenpark in 2028 te halen, blijft de inzet van alle ministeries, medewerkers en betrokken partijen essentieel. Hoewel de groei doorzet, zijn er nog verdere stappen nodig om de transitie te versnellen en structurele barrières weg te nemen.

Activiteiten 2024

- *Versnelling van de elektrificatie.* Diverse ministeries hebben plannen opgesteld om de transitie naar een volledig emissievrij wagenpark te versnellen. Hierbij is er specifieke aandacht voor de aanschaf van elektrische voertuigen en de uitbreiding van laadinfrastructuur.

Definitie en omvang

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

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

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

3 INFORMATIEVOORZIENING RIJK

3.1 Inleiding

Digitalisering heeft grote invloed op hoe we leven, wonen en werken. Het verandert de samenleving ingrijpend. Het is noodzakelijk dat wij deze veranderende omgeving volgen, door mee te gaan in de digitale transitie. Dat geldt zowel voor de maatschappij als de overheid. Voor het in goede banen leiden van de digitale transformatie binnen de Rijksoverheid is een heldere strategie, stevige regie en besturing essentieel. Als Rijksoverheid moeten we samen werken aan de opgaven op het gebied van digitalisering. De I-Strategie Rijk¹⁵ bevat de gezamenlijke ambities van de Chief Information Officers (CIO's) van de Rijksoverheid en heeft als doel de kansen van digitalisering te benutten en gezamenlijke uitdagingen zoals AI en Cloud aan te pakken. Tegelijkertijd zorgt het CIO-stelsel¹⁶ voor de governance die deze ambities bestuurlijk en operationeel ondersteunt.

Binnen het CIO-stelsel kan de Rijksoverheid de gezamenlijke strategische doelen van de I-Strategie in de praktijk brengen. De I-Strategie beschrijft wat we willen bereiken, terwijl het CIO-stelsel specificeert hoe we zijn ingericht en samenwerken om dit te bereiken. Ook nemen we best practices en lessons learned mee om (innovatieve) oplossingen breed te implementeren. Met deze integrale aanpak kunnen we de kansen van digitalisering beter benutten, terwijl we de risico's beheersen. We verantwoorden per thema van de I-strategie hoe dit is gedaan. De thema's van de I-strategie zijn:

1. I in het hart
2. Digitale weerbaarheid
3. ICT-landschap
4. Generieke voorzieningen
5. Informatiehuishouding
6. Data en algoritmes
7. I-vakmanschap
8. Transparantie en inzicht
9. I-besturing
10. Markt en innovatie

3.2 I in het hart

I in het hart is het eerste thema van de I-strategie Rijk. De I staat voor informatievoorziening, ICT en digitalisering. Het doel van I in het hart is om I optimaal in te zetten als aanjager, ondersteuner en vast onderdeel van (nieuw) beleid. Aan deze ambitie hebben we in 2024 gewerkt met het doorontwikkelen van de Meerjarige Departementale Informatieplannen en het uitwerken van een set aan maatregelen die het I-bewustzijn bij de beleidsmakers moet verhogen.

Meerjarig departementaal informatieplan

In het meerjarig departementaal informatieplan beschrijven de departementen hun belangrijkste doelstellingen op I. Begin 2024 is het kwaliteitskader voor de informatieplannen geüpdatet. Om de vergelijkbaarheid en concretisering van de plannen te verhogen, hebben de departementen afgesproken dat de plannen een vaste periode van drie jaar beslaan.

¹⁵ Bijlage bij *Kamerstukken II, 2021/22, 26643, nr.779*.

¹⁶ CIO-Stelsel 2021.

Daarnaast hebben ze in het kader opgenomen dat elk informatieplan ingaat op de gezamenlijk vastgestelde rijksbrede prioriteiten voor het komende jaar. De gezamenlijk vastgestelde rijksbrede prioriteiten zijn:

- Het verhogen van het I-bewustzijn binnen de organisaties;
- De implementatie van de Network and Information Security directive (NIS2);
- Chat & email-archivering;
- Het vullen van het algoritmeregister.

In de informatieplannen benoemen departementen welke acties zij ondernemen op deze prioriteiten. De departementen hebben eind 2024 hun Informatieplan met de kamer gedeeld. Het is de derde keer dat ze deze informatieplannen opstellen. Daarom vond eind 2024 een evaluatie plaats van het proces rondom de I-plannen en van de I-plannen zelf plaats. De uitkomst van deze evaluatie is dat de informatieplannen in hun huidige vorm intern belangrijke doelen hebben bereikt, maar er ook doelen zijn die op dit moment nog niet worden gerealiseerd. De informatieplannen spelen een belangrijke rol in het creëren van overzicht en inzicht in de departementale en rijksbrede prioriteiten. Daarnaast hebben de informatieplannen de afgelopen jaren ook bij kunnen dragen aan de interne en interdepartementale kennisdeling. De informatieplannen zijn echter ook opgezet om de Kamer te informeren en overzicht te bieden. Op dit onderdeel lijken de informatieplannen in hun huidige vorm nog niet te voldoen. Om deze reden wordt een voorstel uitgewerkt hoe het CIO-stelsel de Kamer beter kan voorzien van het gewenste overzicht.

Maatregelen voor het verhogen van het I-bewustzijn binnen de beleidskernen

In het hart van beleid brengen, vraagt om een verandering in het doen en laten van beleidsmedewerkers. We willen dat ze al in een vroeg stadium tijdens het opstellen van beleid nadenken over de gevolgen van beleid voor de ICT en de digitale uitvoerbaarheid. Het CIO office van het ministerie van VWS heeft een pilottraject¹⁷ uitgevoerd dat een aantal concrete maatregelen heeft opgeleverd. In de verzamelbrief digitalisering van juni¹⁸ ¹⁹ heeft de staatssecretaris voor Digitalisering deze lessen met de Tweede Kamer gedeeld. De voornaamste conclusie van dit traject is dat de Rijksoverheid moet kijken naar het al bestaande beleidskompas en niet een nieuw instrument moet willen creëren. De vragen in de opgeleverde informatieparagraaf zijn dan ook direct afkomstig uit het beleidskompas.

Op basis van de bovengenoemde pilot en en hieruit voortgekomen aanbevelingen zijn binnen departementen meerdere maatregelen genomen om de digitale uitvoerbaarheid van beleid te verhogen. Denk hierbij aan:

- Het implementeren van het beleidskompas en dan met name het invullen van de gevolgen voor de ICT;
- Het opnemen van een informatieparagraaf in de startnota's voor wetgeving en beleid;
- Het strategisch positioneren van informatiemanagers of ICT-contactpersonen binnen een organisatie;
- Het bekender maken van CIO office experts binnen de organisatie zodat zij vroeg worden meegenomen.

¹⁷ De pilot informatieparagraaf.

¹⁸ [Kamerstukken II, 2023/24, 31490 nr. 338.](#)

¹⁹ [Kamerstukken II, 2023/24, 26643 nr. 1197.](#)

Alle departementen ondernemen acties om het I-bewustzijn te verhogen, aangezien dit een van de vastgestelde rijksbrede prioriteiten is. De departementen hebben in hun departementale informatieplan opgenomen welke maatregelen ze op dit onderwerp van plan zijn te nemen in 2025.

3.3 Digitale Weerbaarheid

De Rijksoverheid voert belangrijke publieke taken uit. Daarvoor verwerken we gevoelige informatie van burgers en organisaties, en informatie die soms staatsgeheim is. De maatschappij verwacht dat wij zorgvuldig met die informatie omgaan, die beschermen en betrouwbaar onze diensten leveren. Dit is ook essentieel voor de werking van onze samenleving en het vertrouwen in de Rijksoverheid. Ook is er door de geopolitieke situatie en crises een steeds grotere kans op incidenten met grote maatschappelijke en politieke gevolgen.

Met digitale weerbaarheid borgen we dat verwerkingsprocessen en (basis)informatie onder alle omstandigheden beschikbaar zijn: tijdig, correct en volledig en alleen toegankelijk voor de juiste personen. Als er iets misgaat, kunnen we dat snel opmerken en direct herstellen. Digitale weerbaarheid is nooit af, het vereist blijvende aandacht.

Voor het thema Digitale weerbaarheid is een stuurgroep actief. Deze stuurt op prioritering van gezamenlijke projecten die bijdragen aan digitale weerbaarheid en op de realisatie van de te bereiken doelen. De stuurgroep bestaat uit vertegenwoordigers van departementen en uitvoeringsorganisaties. Na succesvolle afronding ontwikkelt het ministerie van BZK de resultaten van de trajecten door. Hieronder staan de gezamenlijke projecten en de resultaten ervan.

Gezamenlijke projecten en behaalde resultaten

Verplichte basisopleiding digitale weerbaarheid

Januari 2024 is het beleid voor de verplichte basisopleiding vastgesteld. Dit is geldig voor alle medewerkers van alle onderdelen van de Rijksoverheid. Na een inkoopproces ontwikkelden we met een externe leverancier en met interne partijen leermateriaal en een e-learning. De communicatie voor de toepassing hiervan loopt. De e-learning is bedoeld voor de organisaties die niet zelf al een basisopleiding hebben die voldoet aan het vastgestelde beleid.

Nationale Cryptostrategie (NCS)

Doel van de Nationale Cryptostrategie is dat de Nederlandse overheid kan blijven beschikken over goede middelen (cryptoproducten) voor het beschermen van staatsgeheime informatie. Een tweede doel is het uitbreiden van het aantal geëvalueerde cryptoproducten. De volgende actielijnen zijn in 2024 gestart:

- *Actielijn markt.* Eind september 2024 zijn TNO en de landsadvocaat samen met de zeven Nederlandse High Assurance Cryptobedrijven gestart met het toewerken naar een samenwerkingsmodel. Dit samenwerkingsmodel wil stabiliteit voor en zekerheid aan bedrijven geven en de Nationale Soevereiniteit voor High Assurance cryptomiddelen voor langere tijd garanderen;
- *Actielijn Rijk.* De rijksbrede Crypto Roadmap werkgroep werkte in 2024 aan het opstellen van een crypto ontwikkelagenda (roadmap). Op basis hiervan kan het Rijk opdracht aan de crypto-industrie geven. De Rijksoverheid bundelt haar behoefte aan cryptomiddelen, zodat

de industrie deze efficiënter (sneller en goedkoper) kan ontwikkelen. Verschillende partijen binnen de Rijksoverheid hebben grote behoefte aan nieuwe geëvalueerde cryptomiddelen. Daarom zijn we in 2024 gestart met het uitbesteden van een deel van de evaluaties voor het rubriceringsniveau Departementaal Vertrouwelijk via pilots aan commerciële labs;

- *Actielijn Ecosysteem en kennisopbouw.* Kennisopbouw en het stimuleren van innovaties zijn voor het bovengenoemde ecosysteem van groot belang. Op dit moment schakelen we hiervoor universiteiten, kennisinstituten en de gespecialiseerde cryptobedrijven in. Dit doen we jaarlijks op ad-hocbasis. In 2024 zijn we gestart met het opstellen van een langetermijnresearchstrategie. Dit gebeurt in samenwerking met onderzoeksinstituten en cryptobedrijven. Doel is om het crypto-onderzoek gericht en meer in samenhang te laten plaatsvinden, waardoor we meer effect bewerkstelligen met het NCS-budget.

Quantumveilige cryptografie Rijk

De Rijksoverheid moet de komende jaren stappen zetten om op tijd de risico's van het beschikbaar komen van quantumcomputing voor cryptografie te beheersen. Hiervoor is zowel bewustzijn, kennis en praktische ondersteuning nodig. Daarnaast is het nodig om richting te geven met beleid en kaders. Om die reden is de Rijksoverheid het programma Quantumveilige Cryptografie Rijk gestart. Activiteiten die we in 2024 in het kader van dit programma hebben uitgevoerd:

- Het Rijksbreed beleidskader cryptografie is vastgesteld;
- Er is een e-learning voor IT-gerelateerd personeel ontwikkeld;
- Er zijn verschillende gesprekken met allerlei doelgroepen gevoerd om het bewustzijn te vergroten;
- Een eerste verkenning is uitgevoerd om de scope van het programma stapsgewijs uit te breiden naar alle doelgroepen van NIS2. Deze uitbreiding vindt plaats naar aanleiding van een kabinetsbesluit²⁰ en de Europese aanbeveling²¹.

Project Ransomware

Het doel van dit project is om organisaties te helpen zich te wapenen tegen (de gevolgen van) aanvallen met ransomware. In 2024 heeft het projectteam een managementgame ontwikkeld dat het vergroten van bewustwording stimuleert voor ransomware en crisismanagement. De game stimuleert ook de toepassing van andere kennisproducten. De managementgame is in 2024 minstens tien keer gespeeld. In opdracht van de stuurgroep Digitale Weerbaarheid is een vervolgproject gestart om het gebruik van kennisproducten te bevorderen die tegen ransomware beschermen.

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

VSSR is een samenwerking voor operationele security. In 2024 heeft VSSR een portaal met de eerste producten voor de operationele security gelanceerd. Eén van de producten is een hulpmiddel voor de uitwisseling van inhoudelijke informatie die gebruikt wordt in detectie en monitoring. Daarnaast ontwikkelden we een aanpak voor het meten van volwassenheid van een SOC en een document voor een risicogebaseerde aanpak voor SOC-dienstverlening. Ook organiseerden we kennissessies voor het delen van ervaring en 'use cases', een methode die wordt gebruikt voor het ontwikkelen en verbeteren van de producten. Daarmee maken we de

²⁰ Bijlage bij Kamerstukken II, 2023/24 22112 nr. 3945.

²¹ [Aanbeveling van de Commissie over een routekaart voor een gecoördineerde uitvoering van de transitie naar post-quantumcryptografie.](#)

aanpak van kwetsbaarheden en het signaleren van aanvallen sneller en effectiever, en de dienstverlening van de Rijksoverheid veiliger. Op dit moment maken 67 organisaties gebruik van het portaal en de gelanceerde diensten. We dragen VSSR in 2025 over aan het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC).

Risicomanagement

In 2024 werkte een interdepartementale werkgroep aan het opzetten van nieuw beleid voor risicomanagement rondom digitale weerbaarheid van procesketens. Het gaat om ketens waarin meer dan één departement werkt. Dit beleid is vastgesteld en van kracht.

Het doel van het risicomanagementbeleid is het beheersen van ketenrisico's zodat we de doelen van samenwerkingsverbanden binnen de Rijksoverheid met meer zekerheid kunnen halen. Ook geeft het beleid invulling aan enkele vereisten vanuit wet- en regelgeving op het gebied van informatiebeveiliging. Drie door de werkgroep gemaakte documenten worden op dit moment beoordeeld:

- Een verplicht beleid, gericht aan bestuurders en lijnmanagers, waarin het 'wat' wordt beschreven;
- Een verplicht implementatiekader, gericht aan lijnmanagers en inhoudelijke experts, waarin het 'hoe' wordt beschreven;
- Een optionele handreiking, waarin achtergrondkennis en optionele aanvullingen voor verdere verdieping zijn beschreven.

Raamwerken voor digitale weerbaarheid

Organisaties moeten beschikken over een brede set aan organisatorische en technische competenties om digitaal weerbaar te zijn. Om hen te helpen daar handvatten voor te vinden, selecteerde de stuurgroep Digitale weerbaarheid twee open source raamwerken. Op basis van die standaarden bereiden we een nulmeting voor bij diverse overheidsorganisaties om de huidige status te bepalen. Ook spraken we met de Rijksinspectie Digitale Infrastructuur (RDI) om te onderzoeken of we de gekozen standaarden kunnen inbrengen voor Europese standaardisatie. Daarnaast selecteerden we open source tooling voor zeer ontwikkelde SOC's. Hiervoor ontwikkelden we aanvullende software.

Vastgestelde nieuwe trajecten

In 2024 heeft de stuurgroep Digitale weerbaarheid een aantal trajecten succesvol afgerond. Hierdoor ontstond ruimte om nieuwe initiatieven toe te voegen aan de routekaart en deze verder uit te werken. We voegden in 2024 de volgende onderwerpen toe: Actieplan AI en Cyber, Digitale autonomie, Inkoop en leveranciersmanagement en Continuïteitsaspecten van Digitale weerbaarheid. De projecten voor Ransomware en datadiefstal en VSSR zetten we voort in een tweede fase.

Doorontwikkeling en overige activiteiten digitale weerbaarheid

Cloud

Na vaststelling van het Rijksbrede Cloudbeleid in 2022 zijn in 2023 het bijbehorende implementatiekader en de handreiking bepaald. De handreiking helpt rijksorganisaties om invulling te geven aan het cloudbeleid en het implementatiekader. In 2024 is een security baseline voor Microsoft365 vastgesteld. CIO Rijk monitort de toepassing van het beleid. Ook zijn de Audit Dienst Rijk (ADR) en de Algemene Rekenkamer (AR)

onderzoeken gestart naar het cloudgebruik. Op basis van een eerste ADR-onderzoek en eigen monitoring is in oktober 2024 de 'evaluatie Rijksbreed cloudbeleid' naar de Tweede Kamer gestuurd²².

Red-teaming

Om de feitelijke veiligheid van kritieke functies te testen past de Rijksoverheid red teaming testen toe via de TIBER-aanpak²³. Deze aanpak zorgt ervoor dat een test wordt gekozen op basis van dreigingen en borgt de kwaliteit van de test door het volgen van deze aanpak. Hierbij voert een red team dat bestaat uit ethische hackers testaanvallen uit op een gekozen doel zodat inzichtelijk wordt waar de organisatie kwetsbaar is voor criminele of statelijke actoren. Op basis van de uitkomsten verbetert de Rijksoverheid haar verdediging tegen aanvallen door hackers. De coördinerende groep die bij deze testen adviseert, is gegroeid om zo steeds meer testen te kunnen begeleiden. De eerste TIBER-testen zijn in 2024 afgerond. Verschillende andere testen zijn in diverse fases van uitvoering. Ook spraken we in 2024 met alle departementen af dat ze in 2024 of 2025 een test organiseren via deze methodiek.

Crisismanagement

We hebben het crisismanagement voor digitale verstoringen in 2024 geprofessionaliseerd door verbeteringen toe te passen op het vlak van crisisorganisatie, processen en opleiden, trainen en oefenen. We activeerden de crisisorganisatie tot en met eind november 2024 naar aanleiding van drie incidenten. Het lekken van metadata bij Webex in juni, de updatefout van CrowdStrike in juli en de softwarefout bij Defensie van eind augustus. De Kamer is daarover geïnformeerd²⁴. Evaluaties van de activeringen gebruiken we om verbeteringen door te voeren. Nieuwe crisismedewerkers volgden trainingen van de Nationale Academie Crisisbeheersing. Zij zijn hierdoor beter voorbereid op hun rol in geval van een crisis.

Implementatie NIS2

In Nederland is de Europese Network and Information Security directive (NIS2-richtlijn) omgezet in de nationale Cyberbeveiligingswet (Cbw) onder leiding van het ministerie van JenV. De Cbw zit nu in het goedkeuringstraject en treedt in het derde kwartaal van 2025 in werking. Daarnaast zijn we gestart met het maken van een algemene maatregel van bestuur en een ministeriële regeling met daarin onder andere verdere uitwerking van de zorgplicht en de meldplicht. De Baseline Informatiebeveiliging Overheid 2 (BIO 2) geeft invulling aan de zorgplicht voor de overheid. De deelnemers van de werkgroep NIS2 Rijk van de rijksbrede Chief Information Security Officer (CISO)-raad wisselen ervaringen uit bij het implementeren van de Cyberbeveiligingswet bij rijksoverheidsorganisaties.

Appbeleid

Eind 2024 is het Appbeleid Rijksoverheid vastgesteld. Het doel van het appbeleid is het beschermen van de Rijksoverheid tegen digitale spionage via mobiele apparaten (telefoons en tablets) en bewustwording bij rijksambtenaren waardoor zij veiliger met mobiele apparaten kunnen werken. Het beleid is een invulling van een Kamerbrief²⁵ aan de Tweede Kamer waarin staat dat rijksambtenaren alleen nog maar met door de Rijksoverheid uitgegeven mobiele apparaten moeten werken en alleen

²² [Kamerstukken II, 2024/25, 26643, nr. 1225](#).

²³ Hierover is de Kamer geïnformeerd: [Kamerstukken II, 2023/24, 26643, nr. 1149](#).

²⁴ [Kamerstukken II, 2024/25, 26643, nr. 1218](#).

²⁵ [Kamerstukken II, 2023/2024, 26643 nr. 984](#).

vooraf goedgekeurde apps moeten kunnen installeren. Voor de uitvoerbaarheid is nu in eerste instantie ervoor gekozen dit beleid alleen uit te voeren voor ambtenaren die een hoog risico lopen²⁶. De rest volgt later, afhankelijk van het verloop van deze uitrol. Voor de doelgroep gaat dus gelden dat zij alleen beheerde apparaten mogen gebruiken voor hun werk, en dat de apps die zij willen gebruiken vooraf zijn goedgekeurd. Gedeeltelijk afwijken van het beleid kan, maar moet goed onderbouwd en afgestemd zijn. De implementatie van het appbeleid is eind 2024 gestart.

Privacy

De Privacy Adviseur Rijk (PAR) geeft privacyadviezen over rijksbrede voorzieningen. In 2024 heeft het PAR-team 50 adviezen uitgebracht.

We zijn gestart met de ontwikkeling van de Rijksbrede Privacy Raad (CPO-raad). De CPO-raad wordt onderdeel van het I-stelsel en ingericht naar voorbeeld van de CISO-raad.

Het privacyteam (PAR-team) ontwikkelt en onderhoudt rijksbrede privacykaders en hulpmiddelen. In 2024 heeft het PAR-team de rijksmodellen Pre-scan DPIA en het toetsingskader Data Transfer Impact Assessment (DTIA) vastgesteld. Daarnaast is het team bezig met het verbeteren van de huidige handreiking Pre-scan DPIA (Data Protection Impact Assessment) en het kader Rapportagemodel DPIA. Doel hiervan is deze gebruiksvriendelijker en toegankelijker te maken. Vanwege de overlap tussen privacy en AI heeft het PAR-team handreikingen ontwikkeld voor verwerkingen waarbij sprake is van het gebruik van algoritmes die persoonsgegevens verwerken. Ook is de Pre-scan Impact assessment Mensenrechten en Algoritmes (IAMA) en Pre-scan Kinderrechten Impact Assessment (KIA) geïntegreerd in de Pre-scan DPIA.

Het privacyteam heeft ook privacyopleidingen op het gebied van wetgeving en AI gegeven bij departementen. In samenwerking met het Centrum voor Informatiebeveiliging en Privacy (CIP) ontwikkelde het team rijksbrede webinars en podcasts.

We steunen het Rijksplatform van Functionarissen Gegevensbescherming (RPFG) financieel zodat de Functionaris Gegevensbescherming (FG) zijn taken beter kan uitvoeren.

Algemene doorlopende taken

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

De CISO Rijk monitort de implementatie van beleidskaders. Hij voert hiervoor gesprekken met de CISO's van de departementen en enkele uitvoeringsorganisaties. Daarnaast voert de ADR jaarlijks onderzoek uit naar de status van informatiebeveiliging bij de departementen. Ontwikkelingen en rode draden agenderen ze in het CIO-Beraad. Ondanks hardnekkige bezettings- en budgetteringsvraagstukken is er sprake van vooruitgang. Ook in 2024 voerden we al deze taken uit.

²⁶ Zij zijn onderdeel van de algemene bestuursdienst (ABD) en/of ambtenaren met een vertrouwensfunctie met een B, A of A+ screening.

3.4 ICT-landschap

De digitale transitie is het proces waarbij organisaties hun traditionele zakelijke modellen en werkwijzen herzien en aanpassen om te profiteren van de mogelijkheden die digitale technologieën bieden. Deze transitie vereist een stevig fundament dat bestaat uit een toekomstbestendige, wendbare digitale infrastructuur met rijksbrede ICT-diensten die schaalbaar zijn. De technologie ondersteunt de strategische belangen. Het kost tijd om hier op een functionele manier invulling aan te geven. We denken jaarlijks vooruit en maken capaciteit en geld vrij om gedateerde systemen en processen (hierna: legacy) te vervangen.

We kijken daarbij onder andere naar mogelijke oplossingen waarvan de broncode vrij beschikbaar is, zoals open source software. Dit ondersteunt de doelstellingen van een open soevereine overheid. Net als bij DigiD kunnen we met open source oplossingen invulling geven aan actieve openbaarmaking van de broncode van de software.

Architectuur

Grote verandertrajecten in systemen en/of processen hebben effect op het ICT-landschap. Het is daarom belangrijk hiervoor eerst de uitgangspunten te bepalen. Vervolgens moeten we die uitgangspunten toetsen aan afgesproken kaders en standaarden en ervoor zorgen dat ze hieraan voldoen. Een actueel overzicht van de ICT-architectuur voor de Rijksoverheid is hiervoor een onmisbaar onderdeel. De voormalige Enterprise Architectuur Rijksdienst (EAR) was echter niet meer up-to-date. In december 2023 is daarom de Visie Rijksoverheid Referentie Architectuur (RORA) vastgesteld als opvolging van de EAR. Het doel hiervan is het verbeteren van de rol, positie en governance van de architectuur.

Het is belangrijk om eerst te weten wat we hebben voordat we verbeteringen in gang kunnen zetten. Architectuur geeft richting aan het optimaliseren van de rijksbrede digitale infrastructuur en het vervangen van legacy. Architectuur helpt ook structuur aan te brengen in de complexe omgeving van de Rijksoverheid en helpt de juiste keuzes te maken. Hier willen we met de RORA invulling aan geven. De uitgewerkte visie RORA vormde ook de basis voor de Architectuurraad RORA die begin 2024 is opgericht. De Architectuurraad RORA heeft gewerkt aan het uitwerken van de governance en de inhoud van de RORA. De Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA) vormt de basis en de RORA is de aanvulling voor specifieke zaken voor de Rijksoverheid. De Architectuurraad doet dit samen met de RORA-community. Het ledenaantal van deze community is interdepartementaal gestegen van 84 naar 147 eind 2024. De Architectuurraad RORA heeft voor invulling van de RORA inmiddels een jaarplan gemaakt. Onderwerpen in dit plan zijn onder andere: informatiehuishouding, cloud, informatiebeveiliging, programma Open Overheid, privacy, data- en metadatering, en het programma Identity en Access Management (IAM).

Onvolkomenheid rijksbreed IT-beheer

Tijdens het Verantwoordingsonderzoek 2023²⁷ werd ook verantwoording aan de Tweede Kamer afgelegd over onvolkomenheden met betrekking tot inzicht in het rijksbrede IT-beheer en de te nemen stappen om deze op te lossen. Dat is in lijn met de verantwoordingscyclus zoals afgesproken met de Algemene Rekenkamer. Het gewenste eindresultaat is:

- Inzicht in de volwassenheid van het rijksbrede IT-beheer bij de Rijksoverheid aan de hand van het in december '24 vastgestelde GITC-kader (General IT-Controls-kader);
- Kennis delen van best practice en hulpvragen;
- Het (waar nodig) gericht opstellen van verbeterplannen bij departementen;
- De doorontwikkeling van beleid en kaders bij CIO Rijk en bespreking van de verkregen inzichten in IT-beheer tijdens de jaarlijkse CIO-gesprekken.

Om tot dit eindresultaat te komen is een plan van aanpak gemaakt dat afgestemd wordt met de Algemene Rekenkamer.

3.5 Rijksbrede Digitale Infrastructuur (RbDI)

De Rijksoverheid is één organisatie met diverse verantwoordelijkheden. De departementen moeten hun verantwoordelijkheden uit kunnen voeren op een zo uniform mogelijk manier. Voor een effectieve en efficiënte uitvoering van taken is voor een aantal algemene organisatorische vraagstukken een afgewogen technische oplossing nodig. Hiervoor en voor een meer effectieve en efficiënte samenwerking zijn rijksbrede en generieke voorzieningen gerealiseerd die samen de RbDI vormen. Een ondersteunend proces om de RbDI te versterken is al in gang gezet, namelijk Lifecycle Management. Meer hierover leest u onder het kopje 'Lifecycle Management'.

De Rijksoverheid voegt regelmatig nieuwe voorzieningen toe en voert oude af. Door goede afspraken te maken blijven de voordelen duidelijk in beeld bij het aan- en afvoeren van voorzieningen en maken we de juiste keuzes. Denk aan energiebesparing, schaal- en kostenvoordelen, en rijksbrede afspraken over beveiliging, governance en financiering. Het Tactisch Overleg Rijksbrede Voorzieningen (TORV) en de Portfolioboard Rijksbrede Voorzieningen hebben hierin een afstemmende, beoordelende en adviserende rol. Om dit goed te kunnen doen, gebruiken ze een kandidatenproces in zes stappen: ontdekken, verkennen, proef of concept, pilot, kandidaat en productie. Het hoofddoel is om de vraag naar voorzieningen vanuit de bedrijfsprocessen zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij het aanbod. Hierbij kijken het TORV en de Portfolioboard naar marktontwikkelingen en interne dienstverleners.

Het Portfolioboard heeft in 2024 een aantal nieuwe voorzieningen goedgekeurd om verder uit te werken:

- De KamerDebatApp is bijna productierijp om van kandidaat naar rijksbrede voorziening (RBV) te gaan. Rijksmedewerkers kunnen de KamerDebatApp gebruiken om debatten digitaal voor te bereiden en tijdens het debat antwoorden accuraat en overzichtelijk aan de bewindspersoon aan te bieden. In 2024 zijn bij meerdere departementen oefende debatten en instructiesessies gegeven;

²⁷ Algemene Rekenkamer (2024) Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (VII): Rapport bij het Jaarverslag 2023.

- CIO Rijk heeft in 2024 een onderzoek naar de whiteboard functionaliteit uitgevoerd in opdracht van het TORV. Conclusie van het onderzoek is dat we de functionaliteit niet rijksbreed gaan inzetten. De kosten van rijksbreed aanbesteden zijn niet in verhouding tot het gebruik. Daarom is dit traject naar aanleiding van dit onderzoek gestopt;
- Departementen gebruiken de voorziening 'Zoek en Vind' onder andere om Woo-verzoeken sneller af te handelen. Een koplopergroep van vier departementen werkt deze functionaliteit verder uit. Vervolgens kunnen de andere departementen aansluiten.

In JBR 2023 is de voorziening 'stukkenmodule' aangekondigd. Deze module ondersteunt departementen bij de actieve openbaarmaking van publicaties.

Regie op rijksbrede voorzieningen

In de pers verschenen afgelopen jaar berichten over kwetsbaarheden en verstoringen in videovergaderingen voor ambtenaren, het Rijksoverheidsnetwerk en Crowdstrike. Deze kwetsbaarheden en verstoringen zijn direct gerepareerd of opgelost. Ook hebben we de leveranciers hierover aangesproken. Meer details staan in de brief die we hierover op 10 september 2024 naar de Kamer hebben gestuurd²⁸.

Om dit soort voorzieningen te versterken, hebben we verschillende verbeteringen doorgevoerd. Denk aan:

- Betere afspraken met de interne dienstverleners over verantwoording en rapportage over de kwaliteit en de kosten;
- Verbeteringen voor authenticatie (Single Sign On), het Rijksoverheidsnetwerk en de Rijkspas. Zo is de vernieuwing van de chiptechnologie in de Rijkspas gestart;
- Vernieuwing van de koppeling naar de overheidsdatacenters (OCD's) met de nieuwste technologische architectuur. Hiermee is voor de komende jaren de beveiliging en interdepartementale netwerkverbinding toekomstbestendig gemaakt.

Lifecycle management

Met het inrichten van Lifecycle management (LCM) borgen we dat de Rijksoverheid een cyclisch proces heeft waarbij inzicht in het IV-landschap²⁹ verworven kan worden. Hierdoor kan het IV-landschap van de Rijksoverheid toekomstbestendig gemaakt en behouden worden. Een ordentelijk LCM is een belangrijke voorwaarde voor een betere samenwerking binnen de Rijksoverheid en een verbeterde dienstverlening aan burgers en bedrijven. ICT verandert door een voortdurende wijziging van vraag en aanbod. Bijvoorbeeld omdat we hogere eisen aan beschikbaarheid, prestaties of veiligheid stellen. Het aanbod kent twee kanten. Enerzijds biedt nieuwe techniek vaak voordelen voor functionaliteit, ontwikkelingsmogelijkheden en beheer. Anderzijds stoppen leveranciers met het onderhoud van bepaalde versies of soms zelfs met complete oplossingen. Het stoppen van ICT-systemen is vaak belangrijker om via LCM te managen dan het omgaan met nieuwe ontwikkelingen.

In 2022 is het Convenant Life Cycle Management opgesteld (doorontwikkeling van de Handreiking Verantwoord Vernieuwen). In dit convenant is een groeipad afgesproken om rijksbreed beter inzicht te krijgen in het ICT-landschap. Hiervoor is een rijksbrede LCM-community opgericht. Leden van de LCM-community zijn departementen en ICT-dienstverleners van het Rijk. Het doel van de community is enerzijds kennis te delen en anderzijds generieke handvatten voor LCM op te stellen in de vorm van een handboek.

²⁸ [Kamerstukken II, 2024/25, 26643, nr. 1218.](#)

²⁹ Het IV-landschap van de Rijksoverheid is een verzameling van applicaties en onderliggende infrastructuur en netwerkcomponenten ter ondersteuning van de dienstverlening van de Rijksoverheid m.b.t. IT.

In 2024 heeft de LCM-community kennis gedeeld tijdens bijeenkomsten en generieke handvatten besproken voor het handboek. De beoogde planning is om het handboek LCM in 2025 vast te stellen.

3.6 Informatiehuishouding en openbaarheid

Als overheid willen we transparant en open zijn voor de hele samenleving. Daarom werken we aan het beter opslaan en openbaar maken van overheidsinformatie. Voor nu en in de toekomst. Dit is belangrijk voor een gezonde democratie. Overheidsorganisaties functioneren zo beter en burgers, journalisten en volksvertegenwoordigers kunnen de overheid goed controleren. Voor een goede informatievoorziening is het op orde hebben van de informatiehuishouding de basis; overheidsinformatie moet duurzaam toegankelijk, vindbaar, juist, volledig en betrouwbaar zijn.

3.6.1 Informatiehuishouding

Rijksorganisaties werken aan het duurzaam op orde brengen van de informatiehuishouding. Zij nemen hiervoor maatregelen op het gebied van werkprocessen, ICT-systemen, sturing en professionals. Deze staan vermeld in hun eigen actieplannen^{30,31}.

Volwassenheidsmeting

Rijksorganisaties voeren ieder jaar een zelfevaluatie uit naar de staat van hun informatiehuishouding. Dit noemen we een volwassenheidsmeting. Rijksorganisaties weten door deze meting wat goed gaat en waar ze extra aandacht aan moeten besteden. Het streven is om als Rijksoverheid in 2026 op een minimaal volwassenheidsniveau van 3 uit te komen³². De resultaten van de volwassenheidsmeting zijn sinds 2023 ook voor iedereen zichtbaar op het [Rijks ICT-dashboard](#)³³.

Doelstelling

De Rijksoverheid heeft in 2026 een volwassenheidsniveau van 3 of 4 op alle pijlers die samen de basis voor een goede informatiehuishouding vormen. Dit zijn de vier pijlers: professionals, volume en aard van informatie, informatiesystemen en sturing en naleving. Daarnaast wordt de pijler hoofddoel meegenomen in de volwassenheidsmeting.

Tabel 20 Gemiddeld volwassenheidsniveau Informatiehuishouding¹

Jaar	0-meting (2021)	1-meting (2022)	2-meting (2023)	3-meting (2024)	Doel ³³ (2026) ⁶
Volwassenheidsniveau	1,9	2,1	2,3	2,5	3 a 4

¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (exclusief krijgsmacht), Nationale Politie, het Kabinet van de Koning, de Nationale Ombudsman, De Nederlandse Bank en de Raad van de Rechtspraak. De Nationale Politie ontbreekt in het totaalcijfer voor 2024.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Ontwikkeling

In 2024 is het volwassenheidsniveau ten opzichte van 2023 licht gestegen van 2,3 naar 2,5 (op een schaal van 1 tot 4). Dit betekent dat er bewustwording is voor informatiehuishouding en dat we processen en werkafspraken inrichten. Dit gebeurt alleen nog niet overal consistent.

³⁰ [Kamerstukken II, 2022/23, 29362, nr. 310.](#)

³¹ [Kamerstukken II, 2021/22, 29362, nr. 311.](#)

³² Dit streven is benoemd in het Meerjarenplan Openbaarheid en Informatiehuishouding Rijksoverheid ([Kamerstukken II, 2023/24, 29362, nr. 344](#)).

³³ [Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties \(2022\) Nulmeting \(en vervolgmetingen\) informatiehuishouding voor Programma Open Overheid/spoor informatiehuishouding Rijk \(Open op Orde\).](#)

Activiteiten 2024

In 2024 vonden er meerdere activiteiten plaats ter bevordering van hogere volwassenheidsniveaus:

- Zo richtte het project Professioneel Informatiebeheer zich op het bevorderen van eenduidigheid en het ontwikkelen van de juiste competenties bij bestuurders en I-professionals voor effectief informatiebeheer. Dit gebeurde in samenwerking met relevante partijen, het aanbieden van trainingen en praktische hulpmiddelen.
- Daarnaast werd een uniforme aanpak voor het omgaan met informatie beschikbaar gesteld via het Rijksportaal. Hierdoor hebben medewerkers gemakkelijk toegang tot juiste informatie en kunnen ze deze gebruiken ter ondersteuning van het naleven van gedragsrichtlijnen.
- Ook werd gewerkt aan een geautomatiseerde oplossing voor het bewaren en archiveren van chatberichten, zodat deze in overeenstemming zijn met de Archiefwet en handreikingen efficiënt en veilig worden opgeslagen en vindbaar zijn.

Definitie en omvang

Er zijn vier volwassenheidsniveaus, zoals beschreven in het [Rijks ICT-dashboard](#):

- Werkwijze is reactief, zonder vastgelegde processen, procedures of beleid. Missie en visie ontbreken; verantwoordelijkheden zijn niet vastgelegd;
- Er is bewustwording van processen en beleid, maar toepassing blijft ad hoc en inconsistent. Alleen minimale vaardigheden zijn omschreven; trainingen gebeuren zonder plan. Verantwoordelijkheden zijn wel vastgelegd;
- Werken binnen vastgestelde kaders met benoemde processen, beleid, verantwoordelijkheden en KPI's. Vaardigheden en strategie zijn gedefinieerd, evaluatieprocedures ingesteld, en trainingen gebeuren op initiatief;
- *Niveau 4 – Gemanaged*. Processen en strategie zijn volledig geïntegreerd in de organisatie. Er is sprake van structurele verbetering, proactieve aanpassingen, gestructureerde trainingen, kennisdeling en datagestuurde evaluatie om prestaties te optimaliseren.

Archiefwetgeving

De nieuwe Archiefwetgeving stimuleert dat overheidsorganisaties hun digitale informatie beter gaan beheren. Dit moet de informatiehuishouding van het Rijk verbeteren. In 2024 heeft het ministerie van BZK gewerkt aan het wetstraject van de nieuwe Archiefwetgeving. Na de plenaire behandeling van de nieuwe Archiefwet in 2025 zal de beoogde inwerkingtreding van de wetgeving plaatsvinden in 2026. Daarnaast werkte BZK aan de rijksbrede beleidskaders voor e-mail- en chatberichtenarchivering, met het doel dat deze in 2025 worden vastgesteld. Tenslotte zijn verschillende toezeggingen aan de Tweede Kamer afgerond en met de Kamer gedeeld. Zo heeft BZK het besluit genomen dat er geen verlenging plaatsvindt van de Regeringscommissaris Informatiehuishouding³⁴ en is er onderzoek gedaan naar het veiligstellen van zakelijke informatie van de bewindspersonen van het kabinet Rutte IV³⁵. Ook is de bruikbaarheid van een specifieke oplossing voor het veiligstellen van chatinformatie verkend³⁶.

³⁴ [Kamerstukken II, 2023/24, 29362 nr 362.](#)

³⁵ [Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties \(2024\) Rapport n.a.v. uitvraag veiligstelling informatie bewindspersonen kabinet Rutte IV.](#)

³⁶ [Kamerstukken II, 2024/25, 26643 nr. 1232.](#)

3.6.2 Actieve openbaarmaking

Op 1 mei 2022 trad de Wet open overheid (Woo) in werking. De Woo regelt het recht van burgers op openbaarmaking van overheidsinformatie. De wet onderscheidt daarbij twee manieren waarop de overheid informatie openbaar maakt: uit eigen beweging (hoofdstuk 3 van de Woo) en op verzoek (hoofdstuk 4 van de Woo). Openbaarmaking uit eigen beweging, wat ook wel actieve openbaarmaking wordt genoemd, bestaat uit twee onderdelen: een inspanningsverplichting tot actieve openbaarmaking (artikel 3.1 Woo) en de actieve openbaarmaking van documenten die totn van de 17 informatiecategorieën behoren (art. 3.3 Woo). De inwerkingtreding van de Woo is een belangrijke stap naar een meer open overheid. De Woo vergroot namelijk de toegang tot overheidsinformatie, bevordert de actieve openbaarmaking en vernieuwt de regels voor openheid en openbaarheid.

In 2024 zijn belangrijke stappen gezet in het actief openbaar maken van overheidsinformatie. Sinds 1 november 2024 zijn bestuursorganen verplicht om de eerste tranche, met vijf van de 17 informatiecategorieën uit de Woo, actief openbaar te maken zoals opgenomen in de [Regeling actieve openbaarmaking Woo](#). Op 31 december 2024 voldeden 89 rijksorganisaties aan deze verplichting. Van de ministeries was dat 100 procent, van de zbo's 66 procenten van de overige groepen (adviescolleges, inspecties en politie) 19 procent. In 2025 en 2026 worden, verdeeld in drie tranches, bestuursorganen verplicht gesteld om nog eens twaalf categorieën informatie actief openbaar te maken. Ook maken rijksorganisaties vaker informatie zelf openbaar, bijvoorbeeld belangrijke dossiers zoals de Klimaattafels.

Het aantal (actief) gepubliceerde documenten op het Woo-zoekportaal [open.overheid.nl](#) is de afgelopen jaren al flink gestegen, van 17.000 gepubliceerde documenten in 2018 naar 46.000 in 2024. Dit komt onder andere door de actieve openbaarmaking van beslisnota's. De toename sluit aan bij de doelstelling van de Woo om meer informatie actief openbaar te maken.

3.6.3 Openbaarmaking op verzoek

De Woo maakt het voor iedereen mogelijk om bij een bestuursorgaan een verzoek in te dienen om bepaalde informatie openbaar te maken. Dit gaat via een zogeheten Woo-verzoek. Rijksorganisaties hebben een wettelijk voorgeschreven beslistermijn van vier weken plus twee weken om het verzoek te beantwoorden. Onderstaande figuren geven inzicht in de stand van zaken bij de afhandeling van Woo-verzoeken in 2024. Figuur 28 en figuur 29 tonen de afhandelingstermijnen van Woo-verzoeken bij het Rijk. Figuur 30 geeft weer hoe vaak de rechter een ingesteld inhoudelijk (hoger) beroep (deels) gegrond of ongegrond heeft verklaard. Tabel 21 laat zien welk bedrag aan dwangsommen het Rijk jaarlijks uitgeeft vanwege rechterlijke uitspraken voor het te laat afhandelen van Woo-verzoeken. In bijlage 2c zijn in figuren meer specifieke gegevens per ministerie opgenomen.

Uit de gegevens in de tabellen in de bijlagen blijkt dat het aantal ingediende Woo-verzoeken bij ministeries jaarlijks toeneemt. Het aantal afgehandelde Woo-verzoeken binnen de termijn is in 2024 ongeveer gelijk aan 2023. Het lukt ministeries bij het merendeel van de verzoeken nog steeds niet om deze binnen de wettelijke termijn af te handelen. Het is in 2024 ook nog niet gelukt om te voldoen aan de motie-Palmen, die oproept om bij minimaal de helft van de verzoeken een besluit te nemen binnen de wettelijke termijn.

Een positieve ontwikkeling is dat ministeries een groot aandeel van de Woo-verzoeken afhandelen zonder dat een besluit nodig is. Deze verzoeken kunnen ministeries vaak snel afhandelen als informatieverzoeken en nemen we daardoor niet mee als Woo-verzoeken die binnen de wettelijke termijn zijn afgehandeld. Een ander positieve ontwikkeling is dat uit tabel 21 blijkt dat het bedrag aan verbeurde dwangsommen voor het eerst sinds jaren (fors) is teruggelopen. Tegelijkertijd is dit bedrag nog steeds te hoog.

Rijksdashboard Woo-verzoeken

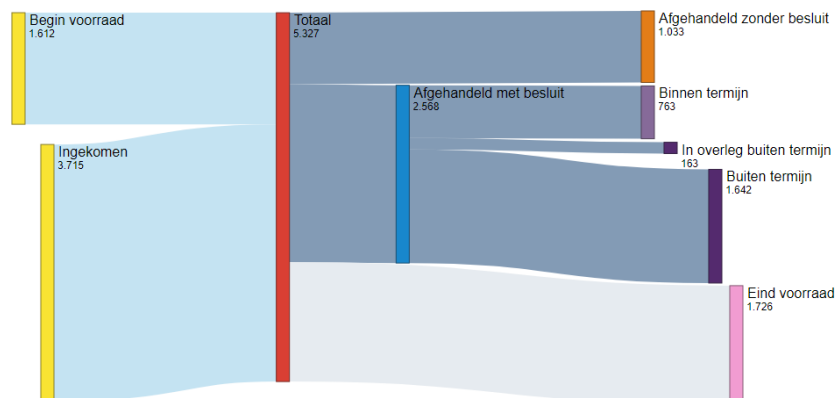
De Rijksoverheid publiceert per 1 januari 2025 de gegevens over de afhandeling van Woo-verzoeken op het [Rijksdashboard Woo-verzoeken](#). Informatie over de afhandeling van Woo-verzoeken is met dit digitale dashboard voor iedereen eenvoudig in te zien en wordt ieder kwartaal bijgewerkt. Het dashboard toont ook de gegevens over Woo-verzoeken met dwangsommen. Het dashboard vervangt daarmee de rapportage die sinds juli 2023 ieder kwartaal naar de Tweede Kamer wordt gestuurd.

Kabinetsreactie op de invoeringstoets Woo

De gegevens over de afhandeling van Woo-verzoeken in 2024 laten zien dat het nog niet goed gaat met de afhandeling van Woo-verzoeken bij het Rijk. Om de afhandeling van Woo-verzoeken in 2025 te verbeteren, kondigde het kabinet in 2024 in de Kabinetsreactie op de Woo-invoeringstoets een evenwichtig pakket maatregelen aan³⁷. Daarbij wordt onder andere ingezet op efficiëntere en uniformere afhandelingsprocessen, beter contact tussen overheidsorganisaties en Woo-verzoekers, meer actieve openbaarmaking en betere monitoring en sturing. Daarnaast wordt een onderzoek verricht naar de uitvoeringslasten van Woo-verzoeken. In de tweede helft van 2024 en 2025 worden deze maatregelen nader uitgewerkt en gecomplementeerd. Deze maatregelen moeten stapsgewijs zorgen voor een betere, responsievere en snellere afhandeling van informatieverzoeken bij het Rijk.

³⁷ [Kamerstukken II, 2021/22, 32802, nr. 94.](#)

Figuur 28 Afhandeling Woo-verzoeken 2024^{1,2,3}



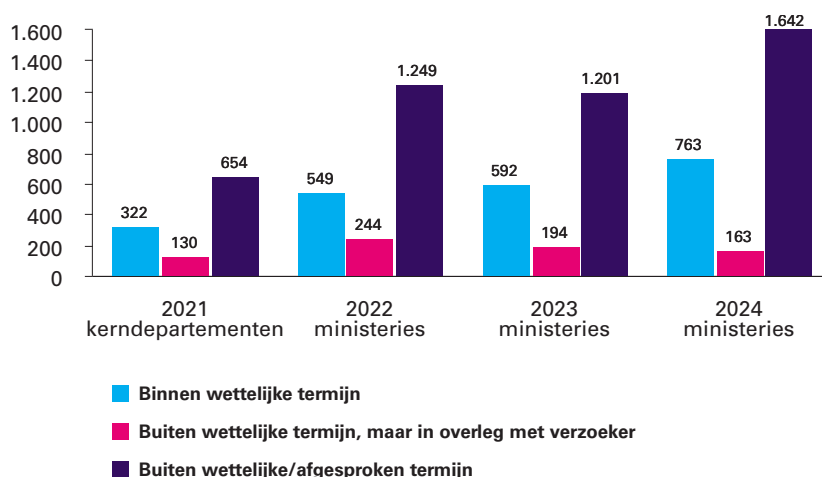
¹ Hierbij is de standaardtermijn (4 weken) gehanteerd en enkel indien van toepassing de standaardtermijn + verdaging (4+2 weken) en eventuele opschorting. Dit in tegenstelling tot voorgaande jaren, toen bij alle verzoeken werd uitgegaan van de standaardtermijn + verdaging (4+2 weken). Als gevolg hiervan valt het percentage *binnen de wettelijke termijn* in 2024 in verhouding tot voorgaande jaren lager uit.

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

³ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, Def, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS). Bij VWS zijn de reguliere verzoeken en de COVID-19-verzoeken uitgesplitst. Bij BZK, Fin en OCW worden een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld. Dat komt omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. Bij JenV wordt alleen gerapporteerd over de Woo-behandeling bij het kerndepartement.

Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

Figuur 29 Afhandelingstermijnen Woo-verzoeken^{1,2}

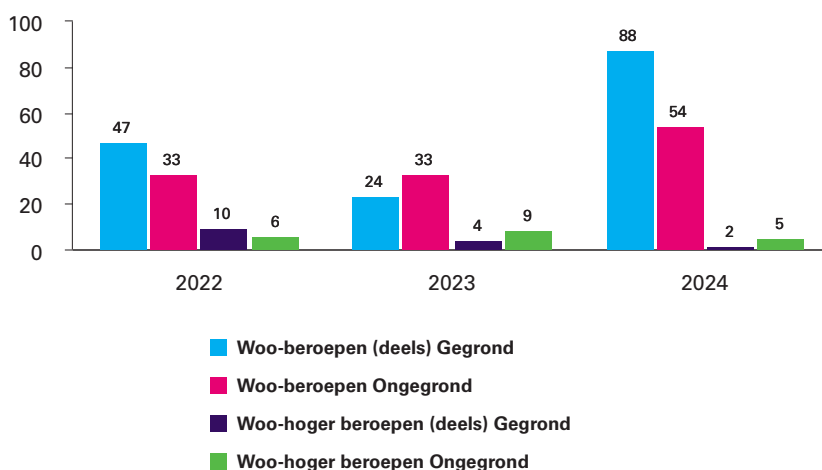


1 2020 is niet weergegeven omdat in dit jaar nog niet zo'n uitvraag is gedaan.

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, Def, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS). Bij VWS zijn de reguliere verzoeken en de COVID-19-verzoeken uitgesplitst. Bij BZK, Fin en OCW worden een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld. Dat komt omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. Bij JenV wordt alleen gerapporteerd over de Woo-behandeling bij het kerndepartement.

Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

Figuur 30 Inhoudelijke beroepen en hoger beroepen Woo-verzoeken^{1,2,3}



1 De jaren 2020 en 2021 zijn niet weergegeven omdat in deze jaren nog niet zo'n uitvraag is gedaan.

2 Een (deels) gegrond bezwaar of beroep betekent niet per definitie dat ten onrechte informatie niet openbaar is gemaakt. Het kan hier bijvoorbeeld ook gaan om het herstellen van een motiveringsgebrek, zonder dat dit leidt tot verdere openbaarmaking.

3 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, Def, EZK/LNV (exclusief RVO), Fin, IenW, JenV, OCW, SZW en VWS). Bij VWS zijn de reguliere verzoeken en de COVID-19-verzoeken uitgesplitst. Bij BZK, Fin, en OCW wordt een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld. Dat komt omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. Bij JenV wordt alleen gerapporteerd over de Woo-behandeling bij het kerndepartement.

Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

Tabel 21 Aantal en bedrag dwangsommen vanwege niet tijdig beslissen Woo-verzoeken (primaire fase)¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Totaal aantal verbeurde dwangsommen	50	99	84	175	152
Bedrag aan verbeurde dwangsommen	€ 433.391	€ 863.150	€ 1.229.894	€ 2.085.458	€ 1.419.006
Bedrag aan betaalde dwangsommen	€ 377.927	€ 680.350	€ 1.157.394	€ 1.788.053	€ 1.299.492

¹ Organisatieomvang: Ministeries (AZ, BZ, BZK, Def, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS). Bij VWS zijn de reguliere verzoeken en de COVID-19-verzoeken uitgesplitst. Bij BZK, Fin en OCW worden een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld. Dat komt omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. Bij JenV wordt alleen gerapporteerd over de Woo-behandeling bij het kerndepartement.

Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

3.7 Data en algoritmes

De ambities van het Rijk op het gebied van data en algoritmes staan beschreven in thema 6 van de I-Strategie Rijk 2021-2025. Speerpunten zijn de verantwoorde inzet van algoritmes en data(gedreven werken) om maatschappelijke opgaven te realiseren. Het onderwerp artificiële intelligentie (AI) kwam dit jaar veel in de belangstelling. Hieronder gaan we in op de beleidsmatige resultaten op deze dossiers in 2024.

Data

In 2024 is met de Rijksacademie voor Financiën en Bedrijfsvoering een opleiding gestart voor chief data officers (CDO's) die werkzaam zijn binnen de overheid. Hiermee werken we aan de professionalisering van CDO's door op strategisch niveau een opleiding aan te bieden die zich richt op gegevensmanagement, data governance en het optimaal, veilig en ethisch benutten van gegevens binnen een organisatie. De interdepartementale CDO-raad heeft in 2024 verder gewerkt aan de professionalisering van de raad binnen het CIO-stelsel. De CDO-raad heeft gezamenlijke doelen opgesteld voor 2024 door te werken met een jaarplan. De raad is onder andere gestart met het verbeteren van de kennisuitwisseling tussen de organisaties die deelnemen aan de CDO-raad en het opstellen van gegevensrollen.

Ook heeft de raad gewerkt aan kennisproducten die de Rijksoverheid ondersteunen haar datavolwassenheid te verbeteren. Denk aan het stappenplan datareis dat in 2024 gepubliceerd is en de minimale vereisten die nodig zijn voor een data science werkplek bij de Rijksoverheid. De datareis is een handreiking waarin een stappenplan voor datagedreven werken wordt geformuleerd. Met de handreiking moedigen we beleidsdirecties aan meer gegevens te gebruiken bij het ontwerpen, monitoren en evalueren van beleid.

Algoritmes

In 2024 is het Algoritmekader doorontwikkeld tot een interactief product. Dit heette voorheen het implementatiekader. In het kader staat een overzicht van de belangrijkste vereisten en maatregelen bij de ontwikkeling en implementatie van algoritmes. Het moet overheden ondersteunen bij het verantwoord inzetten van algoritmes.

In het Algoritmeregister kunnen overheidsorganisaties een beschrijving geven van de algoritmes die ze gebruiken. Het doel hiervan is transparantie en controleerbaarheid van algoritmes te stimuleren. Departementen hebben afgesproken om ten minste alle hoog-risico AI-systemen (onder de

AI-verordening, categorie A handreiking algoritmeregister) die zij gebruiken vóór eind 2025 hierin te registreren. In het algoritmeregister kan daarnaast worden geregistreerd of een algoritme impactvol is als het directe rechtsgevolgen heeft voor burgers (categorie B). Vanuit de rijksorganisaties⁴¹ zijn in 2024 vijf hoog-risico AI-systemen en 89 impactvolle algoritmes toegevoegd. Dit betekent dat nu ruim 26 procent⁴² van de in totaal 442 geïnventariseerde hoog-risico AI-systemen en impactvolle algoritmes geregistreerd is. Inventariseren van algoritmes is een continu proces, het totaal aantal hoog-risico AI- en impactvolle algoritmes is daardoor veranderlijk. De voortgangsrapportage per departement staat in bijlage 2c. Naast deze twee categorieën hebben departementen ook overig gecategoriseerde algoritmen (categorie C en D) gepubliceerd in het register en continueren dit proces.

Het ADR-onderzoek in opdracht van CIO Rijk naar de uitvoering van Motie21⁴³ is in 2024 afgerond⁴⁴. Alle departementen hebben maatregelen genomen om de motie accuraat en volledig uit te voeren ondanks de uitdagingen in capaciteit. De ADR doet verschillende aanbevelingen om soortgelijke moties in de toekomst eenduidiger en efficiënter te laten verlopen bij ministeries. Ook onderstreept de ADR het belang van registers en het goed onderhouden daarvan. Dit sluit aan bij het verder vullen van het algoritmeregister.

In 2024 heeft het kabinet een reactie over geautomatiseerde selectie-instrumenten naar de Tweede Kamer gestuurd⁴⁵. Dit naar aanleiding van een advies van de Autoriteit Persoonsgegevens (AP)⁴⁶ dat volgde op een advies van de Landsadvocaat⁴⁷. De adviezen gingen in op de geautomatiseerde selectie en de geautomatiseerde afhandeling van met name aangiften en aanvragen. In de adviezen is ook meegenomen of voor deze processen specifieke wettelijke grondslagen nodig zijn. De kabinetsreactie bevatte een appreciatie van het AP-advies en de manier waarop het invulling geeft aan de inventarisatieverzoeken van algoritmes die mogelijk illegaal zijn.

AI

In 2024 heeft CIO Rijk een community of practice Generatieve Artificial Intelligence (GenAI) opgericht. Deze community brengt rijksambtenaren bij elkaar op verschillende thema's rondom GenAI zoals techniek, toepassingen of compliance. Eind 2024 zijn in totaal 312 overheidsmedewerkers lid van de community. Ook is via deze community input opgehaald voor het herijken van het standpunt generatieve AI en is een handreiking bij het gebruik van generatieve AI ontwikkeld.

In 2024 is gewerkt aan de herziening van het kabinetsstandpunt generatieve AI. Het herziene standpunt is bijna afgerond en zo goed als klaar om overheidsbreed te worden gebruikt. Het herziene standpunt gaat uit van een waardegedreven en verantwoorde inzet, waarbij het gebruik van generatieve AI wordt gestimuleerd.

⁴¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (exclusief krijgsmacht).

⁴² Inclusief de 21 algoritmen die voor 2024 reeds in het algoritmeregister werden geregistreerd.

⁴³ Meer specifiek: Motie#21 betreft het tweede deel van de motie Marijnissen ([Kamerstukken II, 2020/21, 35510, nr. 21](#)) en het eerste deel van de motie Klaver c.s. ([Kamerstukken II, 2020/21, 35510, nr. 16](#)).

⁴⁴ Bijlage bij [Kamerstukken II, 2024/25, 26643 nr. 1247](#).

⁴⁵ [Kamerstukken II, 2024/25, 32761 nr. 310](#).

⁴⁶ Bijlage bij [Kamerstukken II, 2023/24, 32761 nr. 309](#).

⁴⁷ Bijlage bij [Kamerstukken II, 2023/24, 32761 nr. 294](#).

De AI-verordening is Europese wetgeving gericht op het waarborgen van veiligheid en fundamentele rechten bij de ontwikkeling en inzet van AI-systemen. Deze wet treedt gefaseerd in werking in de periode 2024-2030. Om de implementatie van de AI-verordening te faciliteren, is vanuit CIO Rijk een rijksbrede samenwerking opgezet. Het doel is om kennisuitwisseling te bevorderen en departementen te ondersteunen bij de implementatie. Dit proces ondersteunt CIO Rijk door middel van kennisproducten, zoals handreikingen, templates en blauwdrukken. Maar ook door het organiseren van werkgroepen, webinars en spreekuren. Hiermee biedt CIO Rijk concrete handvatten en advies om de AI-verordening toe te passen en grip te krijgen op de kennis en capaciteit die daarvoor nodig zijn bij de Rijksoverheid.

3.8 I-vakmanschap

Voor een goed functionerende digitale Rijksoverheid is voldoende I-kennis en -kunde nodig. Van traditionele ICT tot expertise op het gebied van informatiehuishouding en algoritmes of cybersecurity. De Rijksoverheid heeft echter te maken met een tekort aan I-professionals en een grote groep die op korte termijn met pensioen gaat. De blijvende schaarste op de arbeidsmarkt en de toenemende digitalisering versterken dit tekort.

Afgelopen jaar is naast het aantrekken van I-personeel extra aandacht uitgegaan naar het behoud en de monitoring van I-personeel.

Aantrekken van I-personeel

I-Arbeidsmarktcommunicatie en Werving (I-AMC en Werving)

Door de krapte op de arbeidsmarkt, de uitstroom door pensionering en uitstroom is het voor het Rijk belangrijk om huidig personeel te behouden en voldoende personeel aan te trekken. Om de IT en informatiehuishouding van het Rijk toekomstbestendig te maken is een sterk en aantrekkelijk werkgeversmerk belangrijk.

Het hele jaar door hebben wij verschillende inspanningen verricht om de Rijksoverheid zichtbaarder te maken als aantrekkelijk werkgever voor IT'ers en informatiespecialisten.

- We maken gebruik van *emailmarketing* waarmee we ruim 11.000 geïnteresseerde IT'ers en informatiespecialisten bereiken met trends, events en vacatures;
- Er zijn drie *online wervingsevenementen* georganiseerd. Ruim 1.455 mensen hebben deze Tech Events bekeken;
- De *online game* De Queeste der Lage Landen is afgerond. De game die in samenwerking met Tweakers is gemaakt, heeft gedurende drie campagneperiodes ruim 32.000 spelers gehad. Deze game heeft er ook voor gezorgd dat onze zichtbaarheid als IT-werkgever onder schaarse doelgroepen (developers, architecten en securityspecialisten) is gegroeid;
- We hebben in 2024 opnieuw het wervingsevent Open Huis IT&IV @Rijksoverheid georganiseerd. Aan deze editie namen ruim 700 geïnteresseerde IT'ers en informatiespecialisten deel. Zij konden kennismaken met 43 rijksorganisaties. Dit leverde uiteindelijk 1.376 vervolggesprekken op voor de aanwezige rijksorganisaties. Dit zijn er 301 meer dan in 2023;
- In 2024 zijn we naar aanleiding van de uitkomsten van het arbeidsvoorwaardenonderzoek gestart met een nieuwe campagne die de arbeidsvoorwaarden voor IT-personeel bij het Rijk etaleert: Programmeer je Eigen Baan. Daarmee zijn we op allerlei online kanalen zichtbaar. Social

mediauitingen leverden zo'n 18,6 miljoen vertoningen op in 2024 en de Google-advertenties 22,4 miljoen. Daarnaast maken we gebruik van de niche kanalen waar de IT-doelgroep zich bevindt.

Bovenstaande inspanningen hebben er mede voor gezorgd dat het aantal vacatures zonder sollicitaties is afgenomen in vergelijking met 2023. Ook steeg het aantal sollicitaties per vacature.

Aanboren nieuwe doelgroepen

In 2024 hebben we onderzoek gedaan naar wat het potentieel is van twee doelgroepen die nog ondervertegenwoordigd zijn bij het Rijk: startende mbo'ers en statushouders. Een aantal aanbevelingen uit het adviesrapport⁴⁸ kunnen we inzetten in onze koers om komend jaar tot een toekomstbestendige ICT-personeelsstrategie te komen. Voor IT- en IV-managers en HR-medewerkers hebben we een online [toolkit](#) ontworpen. De toolkit bevat praktijkverhalen en praktische tips om te helpen met het werven van mbo'ers en statushouders en om deze groepen te begeleiden bij hun integratie binnen de Rijksoverheid.

I-Partnerschap

Het programma I-Partnerschap richt zich op duurzame samenwerking tussen rijksorganisaties en onderwijsinstellingen. Het is gericht op het vergroten van de zichtbaarheid van het Rijk als werkgever en het versterken van kennis over digitalisering. Hierbij ligt de focus op AI, Data, Cybersecurity en Informatie. Samenwerkingen omvatten initiatieven waarbij mensen kennis kunnen maken met de Rijksoverheid als toekomstig werkgever. Bijvoorbeeld door middel van AI-labs met de Universiteit Utrecht en een lectoraat Data Driven Gouvernement. Ook is in samenwerking met de Hogeschool Utrecht een minor Digitale Innovaties voor Maatschappij & Overheid ontwikkeld. Hierbij werken studenten aan AI- en dataopdrachten voor de overheid. Op basis van bovengenoemde inspanningen heeft I-Partnerschap het afgelopen jaar 287 studentopdrachten en 1.230 studentplaatsingen binnen het Rijk kunnen realiseren. Het programma heeft dit jaar ook tien promovendi geplaatst bij rijksorganisaties en ontving voor het I-Doctoraat de Gouden Zandloperprijs. I-Stage richt zich specifiek op ICT-stages binnen de overheid. I-Stage heeft in 2024 ruim 82 studenten aan stageopdrachten gekoppeld.

Behoud en kennisontwikkeling I-personeel

Startersnetwerk ICT

We hebben onderzocht of het opzetten van een startersnetwerk een nuttig middel is voor startende IT'ers bij het Rijk met als doelstelling meer behoud en kennisdeling. Er is een ontwerp gemaakt voor opzetmogelijkheden en vorm van het startersnetwerk. Via sessies met verschillende jonge organisaties en community building experts is input opgehaald en geïnventariseerd welke startersnetwerken en aanverwante lopende initiatieven al bestaan. Ook hebben we twee evenementen georganiseerd om met de doelgroep in gesprek te komen en draagvlak te toetsen.

I-loopbaanpaden en I-leerkaarten

Om inzicht te geven over doorgroeimogelijkheden binnen de profielen van het Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening (KWIV) hebben we in 2024 I-loopbaanpaden (voorheen i-groeipaden) ontwikkeld. I-professionals die op zoek zijn naar de volgende stap in hun carrière kunnen gebruikmaken van

⁴⁸ [Rijksorganisatie voor Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie \(2025\) Adviesrapport Aanboren nieuwe doelgroepen.](#)

deze I-loopbaanpaden. De I-loopbaanpaden zijn ontwikkeld op basis van een technische analyse en validatie in de praktijk. In 2024 hebben we voor ruim de helft van de KWIV-profielen I-loopbaanpaden ontsloten in de KWIV-applicatie. De andere profielen voorzien we in 2025 van I-loopbaanpaden.

Om het I-personeel te stimuleren in hun professionele ontwikkeling hebben we in 2024 ook twee nieuwe I-leerkaarten (voorheen I-routekaarten) ontwikkeld. Met een I-leerkaart krijgt de I-professional inzicht in welke leeractiviteiten van belang zijn om door te (blijven) ontwikkelen. De twee nieuwe leerkaarten zijn Informatieanalyse en Scrum Master. In totaal zijn nu 24 I-leerkaarten beschikbaar voor de I-professional.

ICT-kennis ambtenaar

De RijksAcademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid (RADIO) biedt opleidingen en kennisproducten waarmee ambtenaren hun (digitale) kennis op peil kunnen brengen en houden zodat ze kansen en risico's tijdig kunnen inschatten. RADIO doet dat vraaggericht, passend bij de behoeften van de verschillende organisatieonderdelen en ambtenaren. In 2024 heeft RADIO zich verder ontwikkeld tot het centrale punt bij de overheid voor het leren op dit gebied. Met name voor opleidingen en kennisproducten op het terrein van (generatieve) AI en data, privacy, cybersecurity en digitale geletterdheid. Maar ook voor meer specialistische onderwerpen als innovatiemanagement, quantum computing of cloud. Bijeenkomsten waarin kennisuitwisseling plaatsvindt met marktpartijen worden goed bezocht. Ook zien we een sterke toename in de vraag naar opleidingen op het gebied van digitalisering bij de ambtelijke top. Naast het bijscholen van alle ambtenaren is het ook belangrijk dat bestuurders basiskennis hebben over digitalisering. RADIO en ABD hebben daarom voor de topbestuurders de maatwerkleergang I-leiderschap gefaciliteerd die ze individueel of als bestuursraad kunnen volgen.

Monitoring en onderzoek

Doorontwikkeling Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening (KWIV)

Het KWIV staat voor eenduidige competentie- en kennisprofielen voor alle I-professionals binnen de Rijksoverheid. Het is een aanvulling op de kwaliteitsprofielen van het Functiegebouw Rijk (FGR). Door de werkzaamheden van onze I-professionals te koppelen aan een van de 64 KWIV-profielen krijgen we inzicht in waar deze I-expertise zich bevindt (aantal en specialisatie). Ruim 11.000 overheidsmedewerkers hebben een KWIV-profiel. Omdat een aantal ministeries het KWIV nog niet volledig heeft ingevuld, verwachten we in 2025 een stijging in het aantal KWIV-koppelingen. Bij de doorontwikkeling hebben we in samenwerking met de markt een commissie Externe gebruikers georganiseerd om de markt te betrekken bij het verbeteren en doorontwikkelen van het KWIV. Naar aanleiding van de uitkomsten van het arbeidsvoorwaardenonderzoek hebben we uniforme ICT-rollen vastgelegd. De applicatie is daarnaast ook gebruikersvriendelijker gemaakt.

In het najaar van 2024 hebben we een gebruikersonderzoek uitgevoerd om inzicht te krijgen in de toepassing van het KWIV-instrumentarium en het effect van de activiteiten. Dit onderzoek bevat ook een evaluatie van de I-leerkaarten. De uitkomsten worden in het eerste kwartaal van 2025 bekend en nemen we mee voor continue verbetering van de KWIV-instrumenten.

Externe inhuur onderzoek

In het tweede kwartaal van 2024 is het externe-inhuurrapport⁴⁹ Grip op ICT-inhuur gepubliceerd. In juni hebben we over het externe-inhuuronderzoek de kennissessie 'Grip op inhuur' georganiseerd. Een van de aanbevelingen is het opzetten van een sourcingsstrategie. Deze nemen we mee in de te ontwikkelen ICT-personeelsstrategie waarover verder in dit hoofdstuk meer staat.

Arbeidsvoorwaardenonderzoek

In 2023 hebben we een arbeidsvoorwaardenonderzoek laten uitvoeren⁵⁰. Uit de uitkomsten blijkt dat het Rijk voor het grootste deel van de onderzochte I-rollen marktconform beloont. Enkel voor hogere specialistische I-functies of functies op het gebied van informatiebeveiliging beloont het Rijk minder dan marktconform. Als maatregel kunnen organisaties gebruikmaken van de tijdelijke arbeidsmarkttoelage bij het aannemen van deze specialisten. Rondom het arbeidsvoorwaardenonderzoek hebben we een aantal kennissessies georganiseerd. Naar aanleiding van de kennissessies is de brochure '10 Onmisbare Wervingsstrategieën voor IV/IT Professionals' ontwikkeld voor HR-adviseurs en I-managers. De brochure geeft handelingsperspectieven voor het werven van nieuw I-personeel.

ICT personeelsstrategie

We zijn gestart met het schetsen van de eerste contouren van de ICT-personeelsstrategie. Doel hiervan is om I-personeelsbeleid effectiever vorm te geven en de toekomstbestendigheid van het I-personeelsbestand te waarborgen. De ICT-personeelsstrategie bevat de pijlers instroom, behoud, kennisontwikkeling ICT-personeel en ICT-kennis voor alle ambtenaren. Monitoring en onderzoek zorgt voor continue verbetering en aanscherping van deze pijlers. In 2024 zijn we gestart met de voorbereidingen van de monitoring. In 2025 geven we de ICT-personeelsstrategie verder vorm.

3.9 Transparantie en inzicht

Digitalisering is van essentieel belang om de Rijksoverheid goed te laten functioneren. Het is een integraal onderdeel van het werk dat de Rijksoverheid doet en zit in de haarvaten van de dienstverlening aan burgers en ondernemers. Hierdoor is het lastig om precies aan te geven wat het exacte ICT-deel van de dienstverlening is, wat het kost en wat het oplevert. Uiteraard is het belangrijk om de grote wijzigingen binnen de ICT te volgen. Denk aan de grote ICT-activiteiten die op het Rijks ICT-dashboard worden bijgehouden. Ook de zo goed mogelijke inschatting van de totale kosten en uitgaven aan ICT geeft inzicht. Bijvoorbeeld de kosten van het informatievoorziening (IV)-landschap. Dit IV-landschap verandert continu door vernieuwing en beheer en onderhoud. Dit hoofdstuk gaat dieper in op de grote ICT-activiteiten en de inschatting van de ICT-kosten.

3.9.1 ICT-kosten van de Rijksoverheid

De Rijksoverheid rapporteert jaarlijks de herleidbare ICT-kosten. Deze kosten en uitgaven zijn vaak een integraal onderdeel van de werkzaamheden binnen de Rijksoverheid, waardoor het inschatten van deze kosten en uitgaven noodzakelijk is. Sinds 2021 verdelen de ministeries de ICT-kosten in

⁴⁹ ABD Topconsult (2024) Grip op ICT-inhuur: Met het oog op I in 't hart.

⁵⁰ Berenschot (2023) Benchmark ICT functies: Verkorte samenvatting.

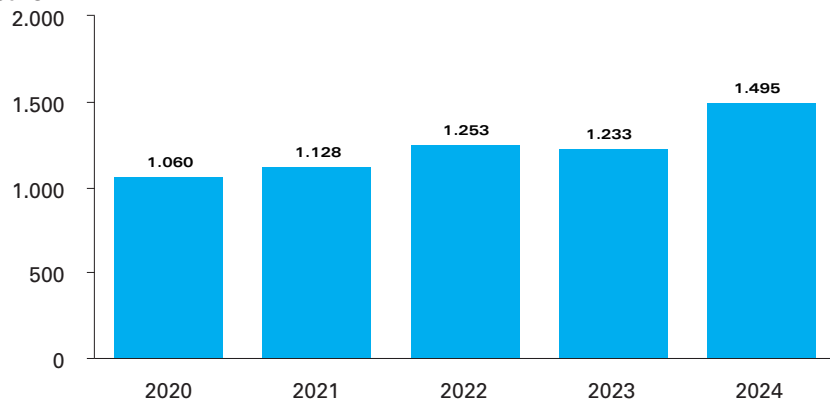
vernieuwing en beheer en onderhoud. Ook deze verdeling is een inschatting en gebaseerd op de financiële administraties. Over de verdeling hebben we rijksbrede afspraken gemaakt.

Kosten voor intern ICT-personeel

Binnen de Rijksoverheid is veel ICT-personeel werkzaam. Dit blijkt niet altijd uit de personele administraties. Hierin wordt van oudsher wel de functie geregistreerd, maar niet de activiteiten van de medewerker. Dat heeft tot gevolg dat de functie niet altijd te relateren is aan ICT. Denk aan de functie van beleidsmedewerker. Om een beter beeld van het interne ICT-personeel te krijgen, is rijksbreed het KWIV-traject opgezet (zie ook paragraaf 3.8). Met het KWIV kijken we naar de werkzaamheden, in plaats van naar de functie. Hierdoor is beter inzichtelijk of een medewerker onder ICT-personeel te rekenen is.

We gebruiken de KWIV-profielen om de ICT-kosten te bepalen. Tot 2022 maakten we een handmatige inschatting. In 2023 was een hybride model noodzakelijk, omdat nog niet alle ministeries het KWIV hadden geïmplementeerd. De nieuwe manier van berekenen betekent ook dat de vergelijking met voorgaande jaren niet goed te maken is. Met deze kanttekening is het overzicht van de afgelopen vijf jaar wel opgenomen. Voor 2024 bedragen de kosten voor intern ICT-personeel volgens de nieuwe berekenmethode 1.495 miljoen euro. De stijging is voor een deel terug te leiden tot hogere uitgaven door het ministerie van Defensie.

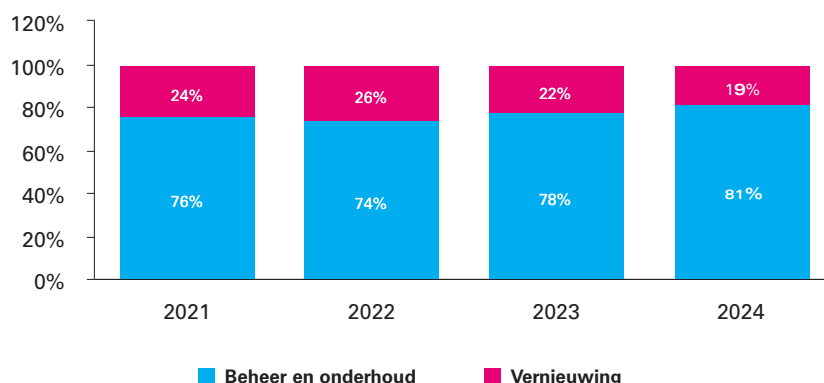
Figuur 31 Kosten voor intern ICT-personeel Rijksoverheid in miljoenen euro¹



¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: O&P Rijk, inventarisatie.

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

Figuur 32 Kosten voor intern ICT-personeel in aandeel beheer en onderhoud en vernieuwing^{1,2,3,4}



1 Het jaar 2020 is niet weergegeven, omdat deze manier van uitvragen nieuw was in 2021.

2 Vanaf de JBR 2025 wordt deze figuur niet meer weergegeven.

3 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (exclusief krijgsmacht).

Bron: O&P Rijk, inventarisatie.

Kosten voor extern ICT-personeel

De ministeries en dienstonderdelen die het kas-verplichtingenstelsel gebruiken, hebben in 2024 1.072 miljoen euro besteed aan extern ICT-personeel. Dat is een stijging van 22 procent ten opzichte van 2023. De organisaties die het baten-lastenstelsel gebruiken, hebben 534 miljoen euro besteed aan extern ICT-personeel. Dat is een stijging van 11 procent ten opzichte van 2023. Deze stijging is voor een deel terug te leiden tot hogere uitgaven door het ministerie van Defensie. Door de toename van de kosten voor extern ICT-personeel is een stijging in de verhouding tussen extern en intern personeel zichtbaar.

Figuur 33 Kosten voor extern ICT-personeel Rijksoverheid in miljoenen euro^{1,2}



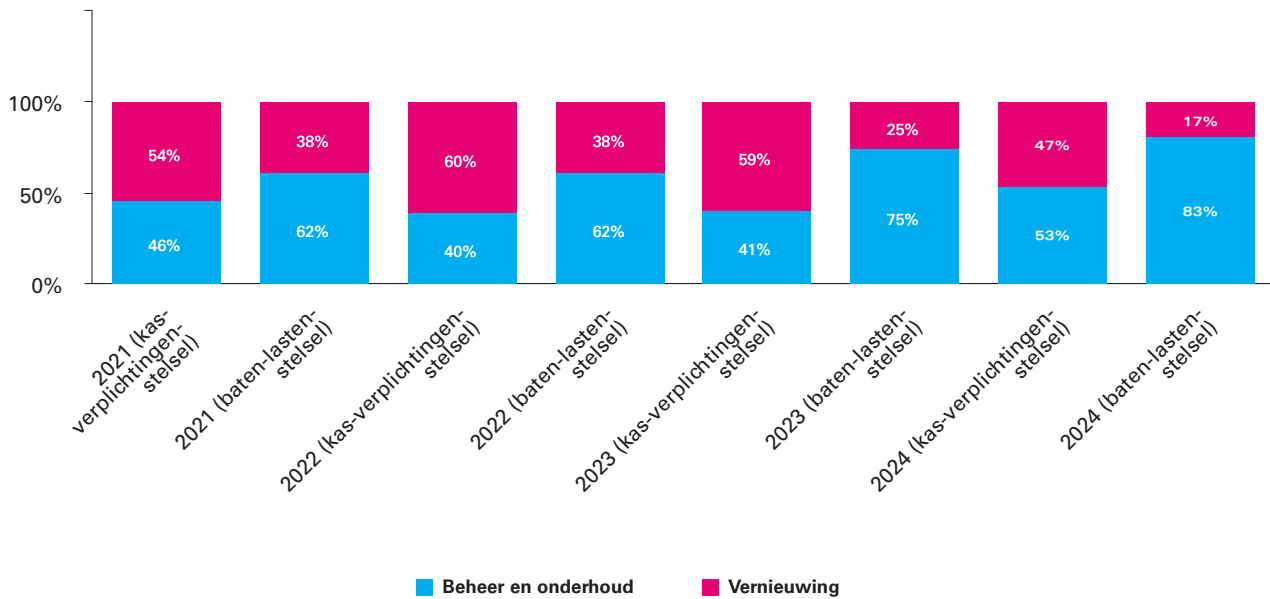
1 Het jaar 2020 is niet weergegeven omdat deze manier van uitvragen nieuw was vanaf 2021.

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (exclusief krijgsmacht).

Bron: Inventarisatie.

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

Figuur 34 Kosten voor extern ICT-personeel in aandeel beheer en onderhoud en vernieuwing^{1,2,3}



1 Het jaar 2020 is niet weergegeven omdat deze manier van uitvragen nieuw was vanaf 2021.

2 Vanaf de JBR 2025 wordt deze figuur niet meer weergegeven.

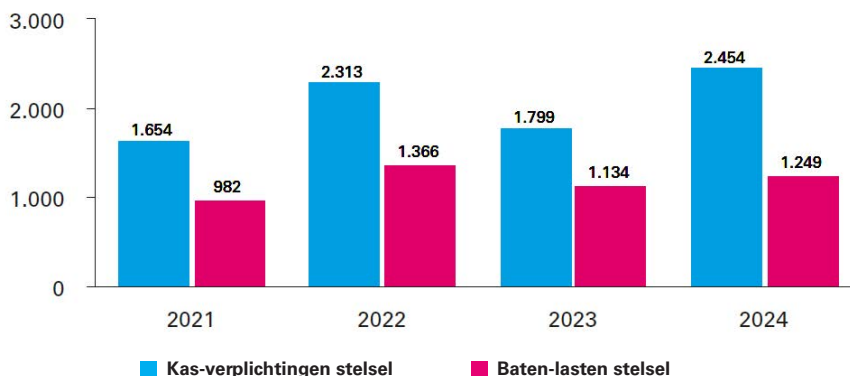
3 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (exclusief krijgsmacht).

Bron: Inventarisatie.

Overige materiële ICT-kosten

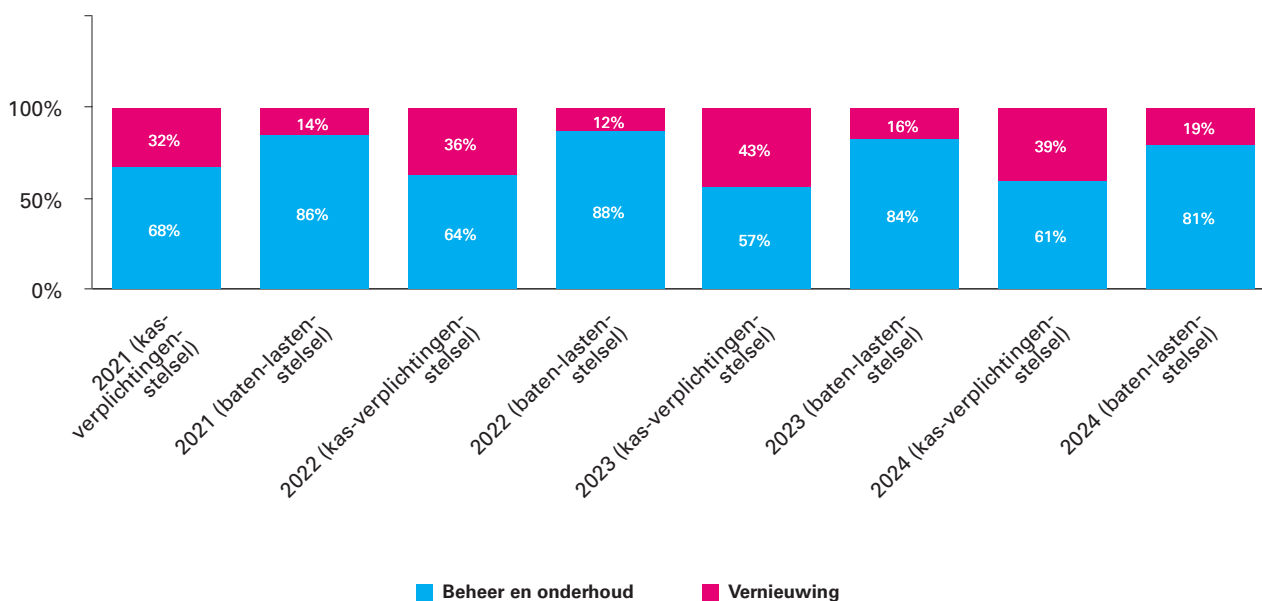
De ministeries en dienstonderdelen die het kas-verplichtingenstelsel gebruiken, hebben in 2024 2.454 miljoen euro besteed aan de overige materiële ICT-uitgaven. Dat is een stijging van 36 procent ten opzichte van 2023. De organisaties die het baten-lastenstelsel gebruiken, hebben 1.249 miljoen euro aan overige materiële kosten gemaakt. Dat is een stijging van 10 procent ten opzichte van 2023. Deze stijging is voor een deel terug leiden tot hogere uitgaven door het ministerie van Defensie.

Figuur 35 Overige materiële ICT-kosten Rijksoverheid in miljoenen euro^{1,2,3}



- 1 Het jaar 2020 is niet weergegeven omdat deze manier van uitvragen nieuw was vanaf 2021.
 - 2 In de financiële overzichten hebben departementen reeksen opgenomen voor de materiële apparaatsuitgaven die betrekking hebben op ICT. Deze reeksen zijn overgenomen uit de departementale begrotingen en bevatten uitgaven in het kader van bedrijfsvoering, geen beleidsmatige uitgaven. De cijfers die we in de JBR publiceren met betrekking tot materiële ICT-uitgaven bevatten zowel bedrijfsvoering als beleidsmatige uitgaven. Daarnaast hebben ze betrekking op een andere scope. Dit betekent dat de gegevens in de financiële overzichten niet vergelijkbaar zijn met de realisatiecijfers in de JBR.
 - 3 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (exclusief krijgsmacht).
- Bron: Inventarisatie.

Figuur 36 Overige materiële ICT-kosten verdeeld in beheer en onderhoud en vernieuwing^{1,2,3}



- 1 Het jaar 2020 is niet weergegeven omdat deze manier van uitvragen nieuw was vanaf 2021.
 - 2 Vanaf de JBR 2025 wordt deze figuur niet meer weergegeven.
 - 3 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (exclusief krijgsmacht).
- Bron: Inventarisatie.

Toelichting ICT-kosten voor extern personeel en overig materieel

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

3.9.2 Grote ICT-activiteiten

Het IV-landschap verandert continu door vernieuwing en beheer en onderhoud. Voor de grote wijzigingen (de 'grote ICT-activiteiten') in het IV-landschap is extra aandacht. De departementale CIO adviseert in dat proces en controleert. De CIO adviseert over de implicaties voor informatievoorziening en digitalisering van (voorgenomen) wet- en regelgeving, beleids- en uitvoeringstrajecten en investeringen. Dit zorgt voor een betere beheersing van de grote ICT-activiteiten. Een krachtig middel in dit proces is het CIO-oordeel. De CIO kijkt al voor de start van de ICT-activiteit mee en geeft een oordeel over de risico's en slaagkans van de grote ICT-activiteiten. Na het CIO-oordeel vraagt de CIO aan het Adviescollege ICT-toetsing om advies. Het adviescollege selecteert de risicovolle ICT-activiteiten en rapporteert het advies aan de Staten-Generaal ter controle. De adviezen zijn ook op het Rijks ICT-dashboard terug te vinden, gekoppeld aan de grote ICT-activiteiten zelf. Hierdoor vergroten we de transparantie naar de burger. Deze inzichtelijkheid van informatie draagt ook bij aan het lerend vermogen in het CIO-stelsel.

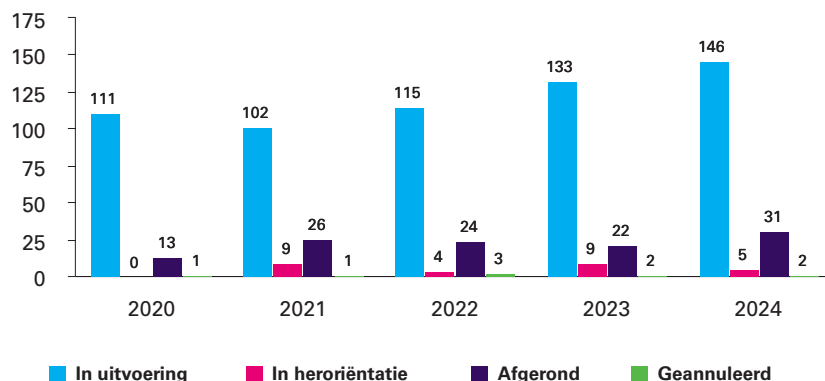
Rijks ICT-dashboard

Tot voor kort rapporteerden ministeries alleen ICT-projecten en -programma's op het Rijks ICT-dashboard. We hebben Rijksbreed een groeimodel afgesproken om ook grote ICT-activiteiten voor beheer en onderhoud op het Rijks ICT-dashboard te publiceren. We zien dit terug in de gegevens op het dashboard. In 2024 is 24 procent van de grote ICT-activiteiten die op het Rijks ICT-dashboard staan als beheer en onderhoud geïdentificeerd en 66 procent als vernieuwing. Van 10 procent van de activiteiten is het soort activiteit niet aangegeven. Ook is de focus van het dashboard uitgebreid van kosten en doorlooptijd naar context en maatschappelijke baten die de ICT-activiteiten opleveren. De gegevens over de grote ICT-activiteiten zijn bovendien eenvoudiger als open data beschikbaar.

Aantal grote ICT-activiteiten

Dit jaar is het aantal actieve ICT-activiteiten op het Rijks ICT-dashboard gestegen. In 2024 waren er in totaal 184 grote ICT-activiteiten, vergeleken met 166 in 2023. Van deze ICT-activiteiten zijn er in 2024 42 voor het eerst gerapporteerd. In de onderstaande figuur is de status van de actieve ICT-activiteiten in de afgelopen vijf jaar te zien.

Figuur 37 Aantal ICT-activiteiten op het Rijks ICT-dashboard naar status^{1,2,3}



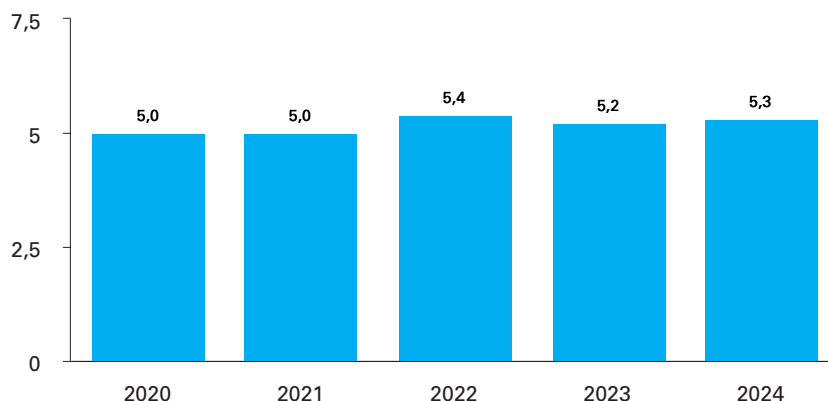
- 1 In vorige JBR's vielen ook enkele zbo's met rechtspersoonlijkheid onder de organisatieomvang, maar dit is toen niet aangegeven.
 - 2 Voor alle cijfers over ICT-activiteiten geldt: inclusief Politie in het geval van AclCT-advises en exclusief gerubriceerde ICT-activiteiten.
 - 3 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid.
- Bron: Rijks ICT-dashboard.

In 2024 is het aantal actieve grote ICT-activiteiten op het Rijks ICT-dashboard met 11 procent toegenomen. De reden van deze stijging kan te maken hebben met de uitbreiding van de scope van het dashboard naar meer soorten ICT-activiteiten. In 2023 was de stijging 20 procent en in 2022 was deze 6 procent. Ook in 2024 heeft het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat de meeste ICT-activiteiten⁵¹.

Doorlooptijd

In 2024 is de gemiddelde duur van de ICT-activiteiten gestegen ten opzichte van het jaar ervoor. De onderstaande figuur laat zien dat de actueel geschatte doorlooptijd van de ICT-activiteiten door de jaren heen gemiddeld net iets meer dan 5 jaar is.

Figuur 38 Gemiddelde doorlooptijd van de ICT-activiteiten in jaren¹

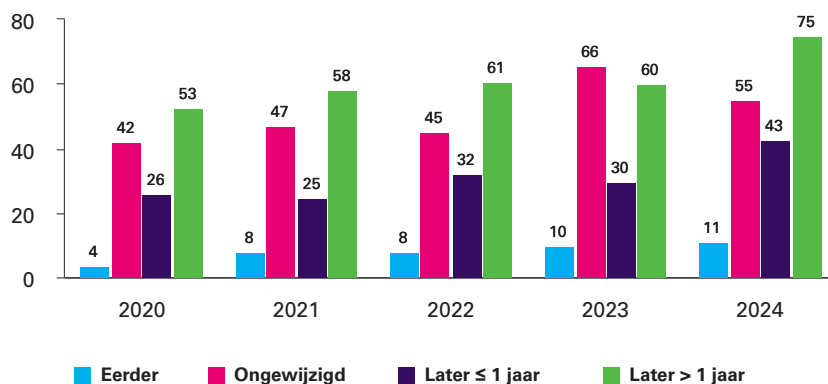


- 1 Organisatieomvang: Ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid
- Bron: Rijks ICT-dashboard.

⁵¹ In de Rapportage grote ICT-activiteiten is een overzicht te vinden.

De doorlooptijd van een ICT-activiteit kan door allerlei redenen veranderen. De onderstaande figuur laat zien dat in 2024 minder ICT-activiteiten op schema liggen dan vorig jaar.

Figuur 39 Verschil initiële doorlooptijd aantal ICT-activiteiten met actuele doorlooptijd¹



¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Resultaten

Met ICT kunnen we overheidszaken sneller, gemakkelijker, goedkoper, duurzamer en betrouwbaarder maken. Dat levert op allerlei manieren voordelen op voor iedereen in Nederland. Om duidelijk te maken waarom een ICT-activiteit is opgestart en welke meerwaarde deze heeft, vragen we het resultaat uit. De resultaten laten zien welke meerwaarde een ICT-activiteit heeft voor de burger, bijvoorbeeld een verbeterde dienstverlening. Maar ook de meerwaarde voor de overheid zelf omdat bijvoorbeeld de efficiëntie verbetert. We houden daarom per ICT-activiteit bij op welke vlakken we verbeteren.

De resultaten die we intern bereiken zijn onderverdeeld in zeven soorten. Een grote ICT-activiteit levert vaak meer dan één soort resultaat op. Bij 67 procent van de ICT-activiteiten wordt 'continuïteit van ICT' als meerwaarde genoemd. Bij 42 procent wordt de meerwaarde 'verbeterde dienstverlening' genoemd.

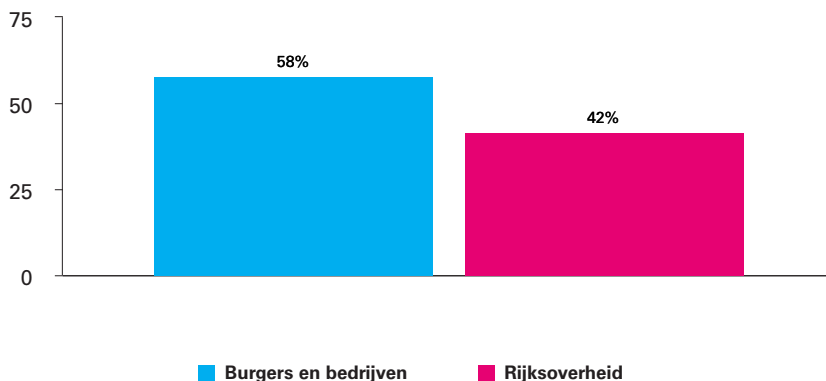
Tabel 22 Interne resultaten naar aantal ICT-activiteiten¹

Interne resultaten	Aantal ICT-activiteiten
Continuïteit van ICT	124
Verbeterde dienstverlening	78
Efficiëntie	50
Compliance	47
Veiligheid	32
Duurzaamheid	10
Vakmanschap	7

¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Een ICT-activiteit kan verschillende doelgroepen helpen. Dit zorgt voor veel verschillende resultaten en omschrijvingen. Nog niet alle ICT-activiteiten hebben de doelgroep aangegeven. De voornaamste doelgroepen zijn burgers en bedrijven, en de eigen organisatie (Rijksoverheid). In onderstaand figuur is het percentage van deze doelgroepen weergegeven.

Figuur 40 Aandeel ICT-activiteiten naar doelgroep¹



¹ Organisatieomvang: Ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid.

Afgeronde grote ICT-activiteiten

In 2024 zijn 31 ICT-activiteiten afgerond. Elke ICT-activiteit start met een verwachte interne en externe verbetering. Ter illustratie hebben we hieronder twee afgeronde ICT-activiteiten opgenomen.

Ministerie van Infrastructuur en Waterschap - Early Warning Centre

Hittegolven, hevige neerslag, stormen, luchtverontreiniging en vulkaanas. De toenemende kwetsbaarheid voor dit soort extreme weersomstandigheden vraagt om vroegtijdige, op impact gebaseerde waarschuwingen en adviezen. Daarom ontwikkelde het KNMI het Early Warning Centre (EWC), een zogenaamd nationaal waarschuwingsadvies systeem. Met het EWC kan het KNMI een grotere bijdrage leveren aan de veiligheid en welvaart van Nederland en daarbuiten. De KNMI-organisatie is geoptimaliseerd voor het snel kunnen leveren van de nieuwe dienstverlening en producten, gebruikmakend van state-of-the-art infrastructuur. Dienstverlening is waar mogelijk volledig geautomatiseerd, waarbij meerwaarde wordt gecreëerd voor partners en afnemers door informatie en advies op maat over mogelijke impact en handelingsperspectief. In het EWC ligt de nadruk op samenwerking, zowel op Europees als op nationaal niveau, met marktpartijen, kennisinstellingen en medeoverheden. Gericht op 24/7 monitoring, waarbij snel met nieuwe producten en dienstverlening wordt ingespeeld op domein overschrijdende gebeurtenissen. Door de bundeling van hoogwaardige kennis en expertise is het mogelijk om extreem weer langer van tevoren en ruimtelijk meer gedetailleerd te zien aankomen. Hierdoor hebben burgers en bedrijven tijdig inzicht in zo gedetailleerd mogelijk, onafhankelijke en betrouwbare informatie over de gevaren die samenhangen met weer, klimaat, aardbevingen en andere gerelateerde verschijnselen. Meer informatie over het programma EWC staat op: <https://www.knmi.nl/kennis-en-datacentrum/uitleg/early-warning-centre>

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid - Herontwerp Faillissement

UWV maakt in de huidige situatie gebruik van handmatige processen in de dienstverlening ten behoeve van faillissementen. Om cliënten zoveel mogelijk te ontzorgen bij de afwikkeling van faillissementen, wordt dit omgezet naar een grotendeels digitale dienstverlening. Het project heeft het eerste plateau van het Herontwerp Faillissementen gerealiseerd: Een moderne applicatie voor UWV-medewerkers om de werkzaamheden uit te voeren. Deze applicatie minimaliseert routinematig, handmatig en foutgevoelig werk. Hierdoor kan UWV een gebruikersvriendelijke, persoonlijke en landelijk dezelfde dienstverlening bieden aan zijn klanten

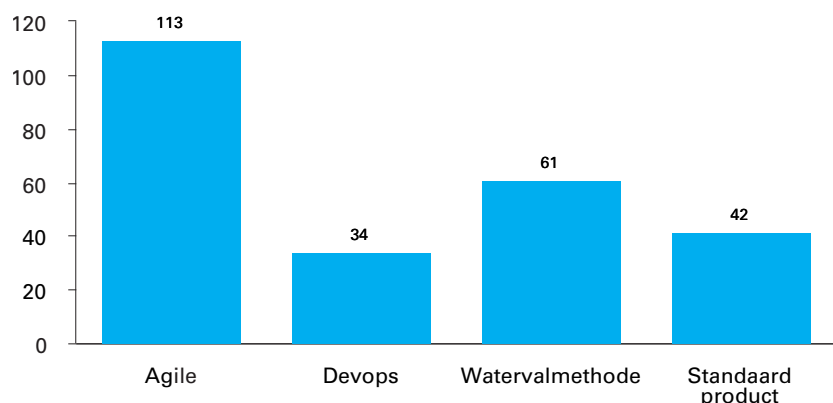
Ontwikkelwijze

ICT-ontwikkeling is continu in beweging. Bij de publicatie van het rapport 'Grip op ICT' in 2014 was het de gewoonte om grote wijzigingen in de ICT met een ICT-project op te pakken. Meestal gebruikten de projectuitvoerders een lineaire werkwijze, zoals de Watervalmethode. Tegenwoordig gebruiken projectuitvoerders binnen de Rijksoverheid ook verschillende Agile-werkwijzen en pakken ze ICT-wijzigingen niet alleen meer in projectvorm op. In 2023 hebben we om die reden de term ICT-project vervangen voor ICT-activiteit. Het Rijks ICT-dashboard laat vanaf 2023 zien welke ontwikkelwijzen de projectuitvoerders binnen ICT-activiteiten gebruiken. Dit zijn:

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

Binnen een ICT-activiteit kunnen projectuitvoerders en ontwikkelaars meerdere ontwikkelwijzen gebruiken. In onderstaand schema hebben we weergegeven hoeveel ICT-activiteiten hebben aangegeven de verschillende ontwikkelwijzen te gebruiken.

Figuur 41 Ontwikkelwijze naar aantal ICT-activiteiten¹



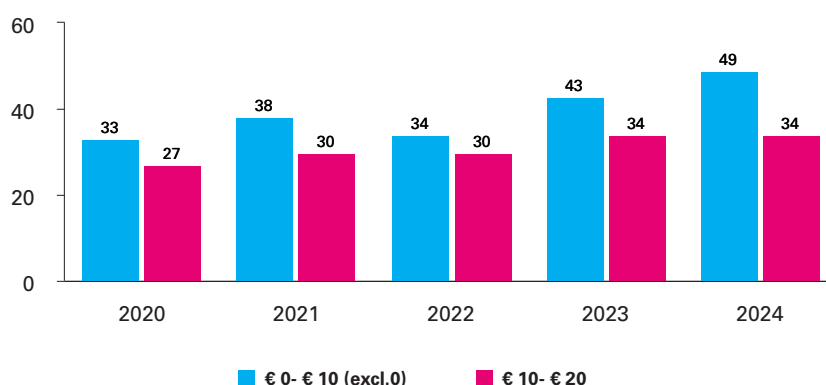
¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Geschatte kosten

De verantwoordelijke projectmanager schat de verwachte kosten in. Deze inschatting kan wijzigen tijdens de loop van de ICT-activiteit. Bij 164 ICT-activiteiten is de actuele kostenschatting opgegeven. Bij de helft van deze ICT-activiteiten blijft de schatting onder de 20 miljoen euro.

Het is niet altijd mogelijk om volledige openheid te geven over de aanbesteding van grote ICT-activiteiten. Dat komt onder meer door de manier van aanbesteden. Als een grote ICT-activiteit als een totaaloplossing wordt geleverd is niet altijd duidelijk wat de kosten per onderdeel zijn. Ook kan wet- en regelgeving bij ICT-activiteiten in uitvoering ervoor zorgen dat we de ICT-kosten van deze activiteiten niet mogen laten zien. Op het Rijks ICT-dashboard staan daardoor zowel de gerealiseerde als de geraamde ICT-kosten van deze ICT-activiteiten op 0 euro. In 2024 gaat dat om 20 ICT-activiteiten.

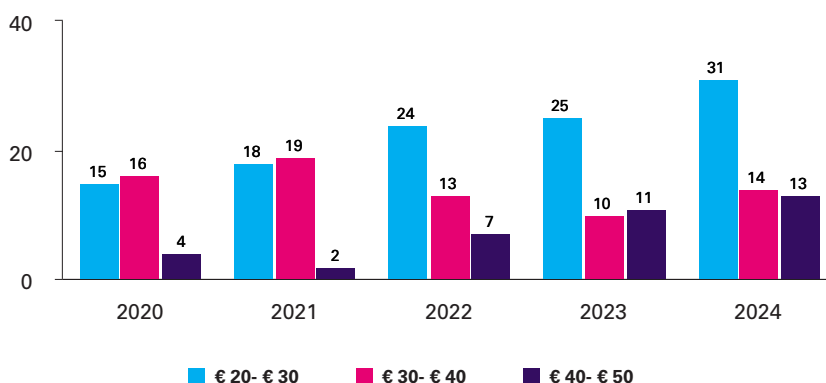
Figuur 42 Geschatte kosten naar kostenschatting in miljoenen euro categorie 0-20¹



¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

De helft van de ICT-activiteiten heeft een kostenschatting boven de 20 miljoen euro. Hiervan blijven de meeste onder de 30 miljoen euro. In onderstaande figuur staan de ICT-activiteiten tussen de 20 en 50 miljoen euro.

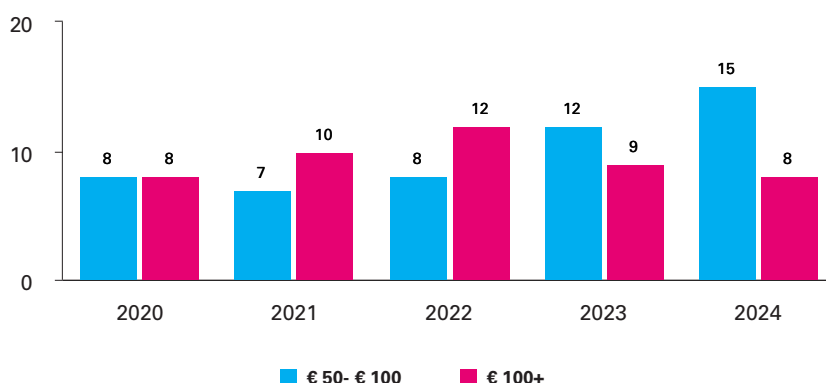
Figuur 43 Geschatte kosten naar kostenschatting in miljoenen euro categorie 20-50¹



¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

In onderstaande figuur staan alle ICT-activiteiten boven de 50 miljoen euro.

Figuur 44 Geschatte kosten naar kostenschatting in miljoenen euro categorie 50-100+¹

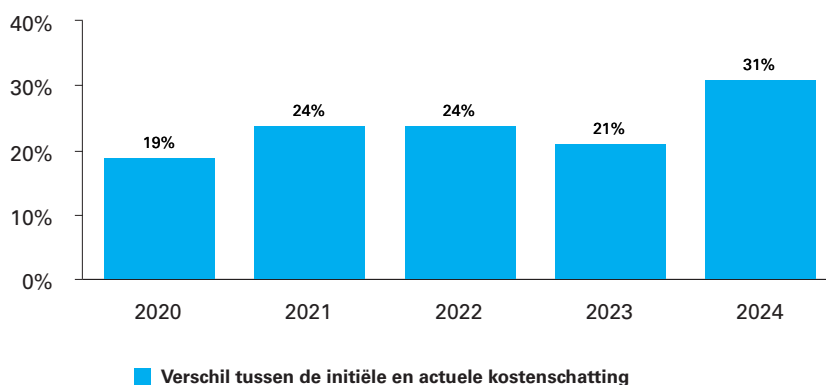


¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

In vergelijking met 2023 is het aantal ICT-activiteiten op het Rijks ICT-dashboard toegenomen. Hierdoor nemen bij vrijwel alle categorieën het totaal aantal ICT-activiteiten toe. Verhoudingsgewijs is het aantal ICT-activiteiten per categorie stabiel.

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

Figuur 45 Aanpassing kostenschatting ten opzichte van de eerste kostenschatting¹



¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid.

Bron: Rijks ICT-dashboard.

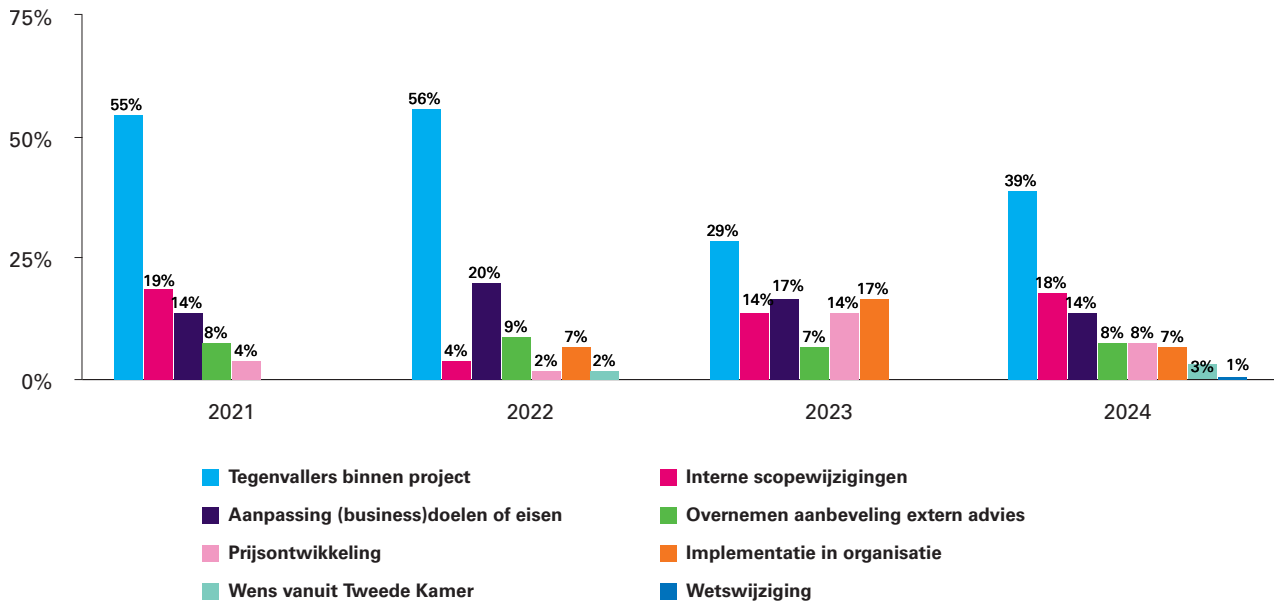
Uit de figuur blijkt dat gemiddeld genomen de kostenschatting over de gehele looptijd van een ICT-activiteit vaak naar boven wordt bijgesteld. Gemiddeld is dat in 2024 31 procent.

Herijkingen

De ICT-activiteiten passen jaarlijks hun kostenschatting aan. In de laatste vijf jaar waren de meeste aanpassingen in de kostenschatting minder dan 10 miljoen euro ten opzicht van het vorige jaar. In 2024 zijn de kostenschattingen van 15 ICT-activiteiten met meer dan 10 miljoen euro aangepast ten opzichte van 2023. Hierbij zijn alleen de wijzigingen meegeteld die een aanpassing van meer dan 10 procent bedroegen. Bij 10 van deze ICT-activiteiten is een herijking gemeld.

In totaal zijn in 2024 49 herijkingen van ICT-activiteiten gemeld. Dit soort grote aanpassingen in de kostenschatting zijn vaak het gevolg van nieuwe afspraken. De redenen van een herijking staan in onderstaande figuur.

Figuur 46 Aandeel redenen voor herijkingen per jaar^{1,2}



¹ De cijfers van het jaar 2020 zijn niet weer te geven, omdat ze niet beschikbaar zijn in onze systemen.

² Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid.

Bron: Rijks ICT-dashboard.

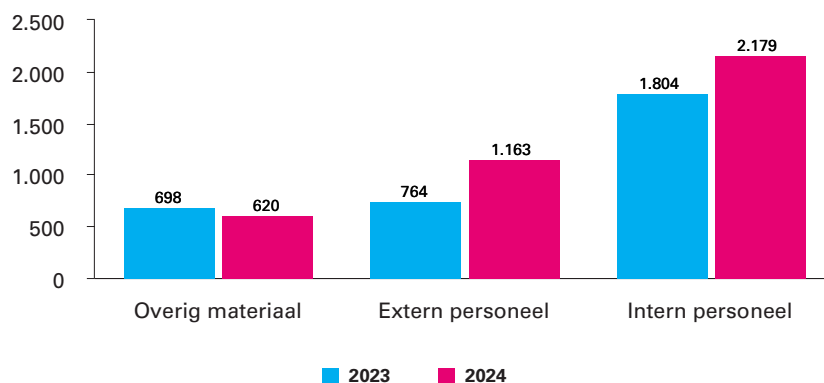
Daadwerkelijke uitgaven

De ministeries rapporteren elk jaar de echte uitgaven per ICT-activiteit. In 2024 is in totaal 1.231 miljoen euro uitgegeven aan alle in deze JBR vermelde ICT-activiteiten. In 2023 was dit 844⁵² miljoen euro. De stijging kan deels worden verklaard door de stijging van het aantal ICT-activiteiten.

In de kostensoorten voor deze uitgaven zijn intern en extern personeel apart weergegeven. De overige uitgaven zijn opgenomen als 'overig materieel'. Het gaat dan bijvoorbeeld over hardware en software. De uitgaven in onderstaande figuur zijn niet te vergelijken met de ICT-kosten (zie paragraaf 3.9.1). De uitgaven aan ICT-activiteiten zijn een subset van alle ICT-kosten en betreffen de gerealiseerde uitgaven over de gehele looptijd van de ICT-activiteiten.

⁵² Dit cijfer is t.o.v. de JBR 2023 aangepast.

Figuur 47 Uitgaven van actieve ICT-activiteiten naar type in miljoenen euro¹



¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

De ministeries verwachten voor de 151 ICT-activiteiten die doorlopen in 2025 en verder nog 3.863 miljoen euro uit te geven.

Marktpartijen

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

Tabel 23 Aantal marktpartijen dat in vijf of meer ICT-activiteiten deelneemt¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Capgemini	12	13	13	16	21
IBM	11	9	7	6	6
Ordina				6	
ATOS	8	7	7	5	6
CGI					6
KPN			5	5	5
SAP					5

¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

3.9.3 Overige rapportage, advisering en schikking

Het is soms noodzakelijk om te schikken bij de uitvoering van grote ICT-activiteiten. In 2024 zijn geen schikkingen gemeld.

Adviezen van het Adviescollege ICT-toetsing

De CIO vraagt advies bij het Adviescollege ICT-toetsing (AcICT) over de slagingskansen en de risico's van het ICT-traject. De Tweede Kamer ontvangt jaarlijks de jaarrapportage van het Adviescollege. Hierin staat hoeveel adviezen het college in dat jaar heeft gegeven en aan welke ministeries. In 2024 waren dat 17 AcICT-adviezen. Op het Rijks ICT-dashboard staat ook welke ICT-activiteiten minimaal één advies hebben gekregen. Van de 184 actieve ICT-activiteiten in 2024 hebben 64 minimaal één AcICT-advies gekregen.

Onvolkomenheden

Sinds 2019 rapporteert de minister van BZK over de door de Algemene Rekenkamer (AR) geconstateerde onvolkomenheden op informatiebeheer. Vanuit het jaarlijkse verantwoordingsonderzoek vormt de Algemene Rekenkamer een oordeel over de gevoerde bedrijfsvoering van elk departement. Daarnaast geeft de AR een rijksbreed beeld. De bevindingen en oordelen van de Algemene Rekenkamer zijn gepubliceerd. Over 2024 constateerde de AR 40 onvolkomenheden bij de ministeries en Hoge Colleges van Staat. Hiervan hadden er zeven te maken met informatiebeheer. In 2023 waren dit er nog negen.

Tabel 24 Aantal onvolkomenheden naar beheerdomein^{1,2}

Beheerdomein	2020	2021	2022	2023	2024
Informatiebeveiliging	13	13	9	6	4
IT-beheer	9	7	5	3	3
Totaal	22	20	14	9	7

1 Cijfers van 2020 en 2021 komen uit de Staat van de Rijksverantwoording 2021 (Algemene Rekenkamer). De cijfers voor 2022, 2023 en 2024 komen uit de Staat van de Rijksverantwoording 2022, 2023 en 2024 (Algemene Rekenkamer).

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak, Hoge Colleges van Staat, Defensie (inclusief krijgsmacht), zbo's, adviescolleges.

Bron: Algemene Rekenkamer (uitsplitsing jaar 2024 opgevraagd bij de Algemene Rekenkamer).

In 2024 zijn wederom een aantal onvolkomenheden opgelost. Het is goed dat deze positieve ontwikkeling zich voortzet. Tegelijkertijd staat de Rijksoverheid door de geopolitieke en technologische ontwikkelingen voor nieuwe uitdagingen. Om daar goed op voorbereid te zijn is het noodzakelijk onze digitale infrastructuur op orde te hebben en houden. Digitale weerbaarheid is dan ook één van de prioriteiten in de Nederlandse Digitaliseringsstrategie.

3.10 I-besturing

Het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021 regelt de rijksbrede samenwerking en sturing op het I-domein. Het besluit beschrijft de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren in dit stelsel.

In 2024 heeft de Auditdienst Rijk (ADR) onderzoek gedaan naar het functioneren van het stelsel⁵³. Daarnaast heeft het AclCT op eigen initiatief een advies uitgebracht⁵⁴. Beide rapporten zijn eind 2024 aan de Kamer aangeboden. Ze zijn positief over de voortgang van het CIO-stelsel in de afgelopen drie jaar en de behaalde resultaten. Het Rijksbrede CIO-stelsel kan volgens de ADR en AclCT aan slagkracht winnen door thematische focus aan te brengen en door de mogelijkheden die het stelsel al biedt beter te benutten. De ADR en AclCT benadrukken daarbij dat zowel het ministerie van BZK als de departementale CIO's meer digitaal leiderschap kunnen tonen op kaderstelling en monitoring.

Ten tijde van het onderzoek is gestart met de doorontwikkeling van het stelsel. Zo heeft het CIO-beraad een aantal 'tijdelijke werkafspraken' als addendum op het CIO-stelsel vastgesteld. Daarmee zijn onder andere rollen op het gebied van data (CDO), privacy (CPO) en technologie (CTO) in het stelsel opgenomen. Daarnaast is het realiseren van interoperabiliteit tussen departementen toegevoegd als verantwoordelijkheid van de departementale CIO. Ook is een uitvoeringstoets benoemd als

⁵³ Auditdienst Rijk (2024) *Evaluatie CIO-stelsel Rijksdienst 2024: Onderzoeksrapport*.

⁵⁴ *Advies CIO-stelsel | Brief | Rijksoverheid.nl*.

verantwoordelijkheid van opdrachtgevers. Doel hiervan is de uitvoerbaarheid, effectiviteit en de potentiële impact van voorgenomen beleid op voorhand inzichtelijk te maken. CIO Rijk brengt, in afstemming met de departementale CIO's, de al ingezette verbeteringen samen met de adviezen tot een herziening van het besluit CIO-stelsel.

Daarnaast werken CIO Rijk en de departementen aan de opvolger van de I-strategie Rijk 2021-2025. De opvolger ontwikkelen we in samenhang met de nieuwe Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS).

3.11 Markt en innovatie

Innovatie gaat over toepassing van nieuwe technologieën en over een nieuwe manier van werken. Door samen te werken en te leren van marktpartijen en wetenschap, ontwikkelen we innovatieve oplossingen. Dat vraagt om andere manieren van inkoop om de innovatieve en creatieve kracht van de markt te kunnen benutten. In 2024 hebben we hier onder andere aan gewerkt via onderstaande initiatieven en dienstverlening:

Nieuwsbrieven en kennisdeling

De nieuwsbrief I-strategie Rijk informeert (twee)maandelijks over de ontwikkelingen en inspireert over thema's uit de I-strategie Rijk. Naast de (Rijks)overheid vallen ook het bedrijfsleven en de wetenschap onder de doelgroep (in totaal 1.600 lezers).

CIO Rijk heeft in juni 2024 een CIO-dag georganiseerd waarin de thema's van de I-strategie Rijk centraal stonden. De CIO-dag staat in het teken van ontmoeten, kennisuitwisseling binnen de Rijksoverheid, (inter)actief meedoen, samenwerken en inspireren tussen en met collega's. De dag is gericht op CIO's, CTO's, CISO's, CDO's, CPO's en adviseurs die werkzaam zijn binnen het I-domein van het Rijk of de Rijksonderdelen. Tijdens deze dag waren er diverse kennissessies, keynotes en een Experienceplein met onderwerpen als cybersecurity, AI, innovatie, Open Overheid en Digitale Toegankelijkheid. Zo'n 480 geïnteresseerden bezochten de CIO-dag.

Om kennisuitwisseling tussen overheid en markt te stimuleren, vonden in 2024 vier 'Techpedities' plaats. Dit zijn werkbezoeken vanuit de overheid aan marktpartijen. Doel is niet alleen de uitwisseling van kennis en inzichten over opkomende technologieën en best practices, maar ook het bieden van een platform voor open dialoog. RADIO werkt voor de Techpedities samen met organisaties verenigd in NLdigital. In 2024 stonden deze thema's centraal: 3D Geodata in real time situaties; een special: het symposium 'Echt Slim'; de Nederlandse Vitale datanetwerken; en de Impact AI-verordening. In totaal waren er 128 deelnemers.

CIO-café's

Het CIO-café is de ontmoetingsplaats voor CIO's, CTO's, CISO's, CPO's, CDO's, bestuurders en (beleids)strategen en hun tegenhangers uit het bedrijfsleven. De maandelijkse CIO-café's lopen al sinds 2020. Tijdens de CIO-café's staan de thema's uit de I-strategie Rijk centraal. In 2024 zijn de volgende thema's aan de orde gekomen: Digitale ID-wallet, Quantumveilige cryptografie, Samenwerking markt en innovatie en Digital twins. In totaal hebben 178 mensen de CIO-café's bezocht, van wie 73,6 procent van de overheid en 26,4 procent uit het bedrijfsleven.

4 ORGANISATIE RIJKSDIENST EN BEDRIJFSVOERING

4.1 Inleiding

De Rijksoverheid heeft te maken met ingewikkelde maatschappelijke uitdagingen. Deze maatschappelijke opgaven vragen om integraal samenwerken, en een overheid die oog heeft voor de mens en in staat is deze uitdagingen aan te pakken. In dit hoofdstuk laten we zien hoe we ons als Rijksoverheid ontwikkelen. Meer specifiek gaan we in op: grenzeloos samenwerken, rijksbrede bedrijfsvoering, hybride werken, huisvesting en faciliteiten, rijksinkoop en de organisatie van de Rijksdienst.

4.2 Grenzeloos samenwerken en Ambtelijk vakmanschap

Het rijksbrede programma Grenzeloos Samenwerken werkt samen met ministeries aan versterking van het ambtelijk vakmanschap van de Rijksoverheid. Hierdoor kunnen we opgavegericht werken, over de grenzen van organisatieonderdelen heen en volgens de achterliggende bedoeling van beleid.

- Met behulp van een breed scala aan ontwikkelde tools is het programma Grenzeloos Samenwerken afgelopen jaar met bijna 2.500 rijksambtenaren in gesprek gegaan over ambtelijk vakmanschap. Dit heeft geleid tot een groter bewustzijn en het vermogen om dit in het werk toe te passen. De bekendheid van de [Gids Ambtelijk Vakmanschap](#) is rijksbreed verdubbeld ten opzichte van 2023. Na het deelnemen aan een van de sessies over ambtelijk vakmanschap geeft 74 procent van de deelnemers aan beter te weten wat ambtelijk vakmanschap of loyale tegenspraak voor hem/haar betekent in het werk. 74 procent geeft aan beter te weten hoe hij/zij loyale tegenspraak kan geven en ontvangen. En 77 procent weet beter hoe hij/zij in de eigen werkpraktijk het gesprek hierover kan voeren;
- Om de kennis en kunde rondom opgavegericht werken rijksbreed te vergroten, heeft het programma Grenzeloos Samenwerken onder meer een 'doe-boek' ontwikkeld. Er zijn meer dan 5.000 exemplaren en 2.500 digitale versies in gebruik. Het boek leidt bij meer dan de helft van de gebruikers naar eigen zeggen tot concrete resultaten in hun werk. We zetten op diverse plekken binnen en buiten het Rijk opgavecoaches in om te helpen bij opgavegericht werken;
- Met netwerken binnen en buiten het Rijk bouwen we aan een infrastructuur van functionarissen die vanuit hun eigen rol en werkpraktijk het gedachtegoed van ambtelijk vakmanschap, opgavegericht werken en moreel leren bestendigen in organisaties. Een van deze netwerken is een grote community van praktijkbouwers en gespreksleiders die het werken met de rijksbreed beoogde waarden en ethiek in de eigen organisatie borgt;
- Een ander netwerk is een community voor programmadirecteuren, waar in leergroepen gewerkt wordt aan de eigen ontwikkeling, opgavegericht werken en het geleerde hierin verder te brengen;
- In samenwerking met wetenschappelijke instituten doen we onderzoek naar ambtelijk vakmanschap. Als expertisecentrum op dit gebied werken we met verschillende academies aan het leeraanbod en proberen we met beleid de inzichten die zijn opgedaan zoveel mogelijk te verankeren. Dit doen we door aan te sluiten bij verschillende werkgroepen.

Ook het kabinet vindt het versterken van ambtelijk vakmanschap belangrijk en kan gebruik maken van wat binnen het programma Grenzeloos Samenwerken is opgezet. Het kabinet-Schoof concludeert in het regeerprogramma dat voor het herstellen van vertrouwen van burgers in de overheid een andere houding en ander gedrag van de Rijksdienst nodig zijn. Belangrijk daarin is luisteren en je uitspreken, (ethische) reflectie, signalen oppakken en gezamenlijk leren van fouten. Het kabinet zet daarom in op een fundamentele omslag in de werkwijze van de Rijksdienst. Het kabinet wil onder meer investeren in een verplichte opleiding voor elke ambtenaar. Rechtsstatelijk besef, waardengedreven werken, publiek leiderschap en (digitaal) vakmanschap maken daarvan onderdeel uit.

4.3 Rijksbrede bedrijfsvoering

De rijksbrede bedrijfsvoering gaat over mensen. Het menselijk kapitaal en ambtelijk vakmanschap van de Rijksdienst is ons grootste goed om oplossingen voor de huidige maatschappelijke opgaven te realiseren. Rijksbrede bedrijfsvoering gaat ook over het faciliteren van deze medewerkers om hun werk goed te kunnen doen, op kantoor, thuis of onderweg. Hiertoe hebben we ICT-toepassingen nodig, huisvesting, vervoermiddelen of schoonmaakartikelen. Want als Rijksdienst zijn we veelzijdig, dienstbaar en divers.

Opgavegericht werken, met een integrale benadering, betekent samenwerking over organisatiegrenzen heen om tot beleid en maatregelen te komen die effectief zijn. Daarnaast draagt de Rijksdienst zelf ook bij aan de belangrijkste maatschappelijke opgaven. Onder meer door een open en transparante overheid, invulling geven aan kabinetsdoelstellingen en wetten en verduurzaming van de eigen organisaties. Denk aan realisatie van de Wet banenafpraak en de Wet open overheid.

Met het hoofdlijnenakkoord Hoop, lef en trots⁵⁵ (2024) en het daarop volgende regeerprogramma zet het kabinet-Schoof in op een stevige agenda ten aanzien van Goed Bestuur van en door de overheid. Dit vraagt om een toekomstbestendige organisatie van de Rijksoverheid die over de grenzen van ministeries en (uitvoerings)organisaties heen burgers en bedrijven effectief en efficiënt helpt. Om die ambitie waar te maken, zijn we in 2024 onder andere gestart met de Veranderopgave rijksbrede bedrijfsvoering. In het commissiedebat Functioneren Rijksdienst in november 2024 heeft de minister van BZK een aantal voorbeelden gegeven hoe we imperfecties kunnen aanpakken die het functioneren van de Rijksdienst als één organisatie belemmeren. Bijvoorbeeld door toepassing van het Beleidskompas en het volgen van de P&C-cyclus die de beleidscyclus sluiten, waardoor we beter voorspelbaar zijn. In het kader van de taakstelling is dit het moment om de Rijksdienst toekomstbestendig en effectief in te richten.

Om het werken als één organisatie te faciliteren kent het rijksbrede bedrijfsvoeringsbeleid verschillende beleidsambities die bijdragen aan het maatschappelijk belang. Dat gaat over bewustzijn van onze rol in de maatschappij en ook het zijn van een aantrekkelijke werkgever om het werk voor Nederland zo goed als mogelijk te doen. Zo kopen we maatschappelijk verantwoord in, streven we naar een diverse en inclusieve organisatie en

⁵⁵ Bijlage bij *Kamerstukken II, 2023/24, 36471 nr. 96*.

zorgen we voor de spreiding van rijkswerkgelegenheid en rijkskantoren en -diensten in diverse delen van Nederland. Dicht bij medeoverheden, burgers en ondernemers in de regio.

Op grond van het regeerprogramma hebben we gewerkt aan de taakstellingsoperatie. De gestelde financiële taakstelling is ondersteunend aan de inhoudelijke opgaven waar we voor staan in het realiseren van een toekomstbestendige en effectieve Rijksdienst. Voor het monitoren van de taakstellingsoperatie is een ministeriële commissie ingesteld. Meer hierover kunt u lezen in paragraaf 4.7.2.

4.3.1 Sturingsbeleid bedrijfsvoering Rijk

Beleidsvorming tot en met besluitvorming en opdrachtgeverschap voor de implementatie en uitvoering vindt plaats in de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst (ICBR). Daarin zijn alle ministeries vertegenwoordigd door de plaatsvervangend secretarissen-generaal (pSG). Om de samenwerking tussen beleid en uitvoering te versterken, nemen ook de plaatsvervangend directeuren-generaal van de grote uitvoeringsorganisaties⁵⁶ deel aan dit overleg. In de ICBR maken zij samen rijksbrede afspraken over de realisatie, uitvoering en monitoring van genoemd bedrijfsvoeringsbeleid voor het Rijk als organisatie.

De ICBR stuurt op resultaat op vier prioritaire thema's die in 2024 zijn vastgesteld:

- Werkgeverschap (zie hoofdstuk 1);
- Veiligheid – zowel sociale als fysieke beveiliging en veiligheid in het informatiedomein (zie hoofdstuk 1 en 3);
- Informatiehuishouding en Open Overheid (zie paragraaf 3.6);
- Effecten Hoofdlijnenakkoord en taakstelling (zie paragraaf 4.7.2).

4.4 Hybride werken

Het Rijk ondersteunt teams en medewerkers waar zij ook werken. Op kantoor, thuis, op een andere plek of onderweg. Teams maken op basis van de opgave en het werkproces afspraken hoe, wanneer en met wie zij samenwerken. Ze houden hierbij zoveel mogelijk rekening met voorkeuren van collega's. Zo brengen wij goed werkgeverschap voor hybride werken in de praktijk. Hieronder gaan we in op wat dit betekent voor de kantooromgeving, thuisomgeving, onderweg, en de persoonlijke mogelijkheden.⁵⁷

4.4.1 Goed werkgeverschap in het ondersteunen van hybride werken

Als werkgever zorgen we voor draagvlak, voorzieningen en faciliteiten om hybride werken een stabiele plek te geven in het werken bij de Rijksoverheid. We ondersteunen de persoonlijke mogelijkheden van medewerkers met voorzieningen in de werkomgeving. Dit zijn sociale voorzieningen zoals cao-afspraken en teamondersteuning. Maar ook voorzieningen zoals een laptop en bureaustoel. Hybride werken is vanaf 2021 uitgangspunt voor werken bij het Rijk. Daarom willen we als werkgever op de hoogte zijn van trends en ervaringen van medewerkers met hybride werken. Hiervoor heeft het Rijk ook in 2024 onder meer de monitor Hybride

⁵⁶ In deze: de Belastingdienst, Rijkswaterstaat en het directoraat-generaal Vastgoed en Bedrijfsvoering Rijk (Shared services voor het Rijk).

⁵⁷ Dit is het laatste jaar dat we dit hoofdstuk individueel in de JBR opnemen. Vanaf volgend jaar nemen we het thema hybride werken integraal op in de overige hoofdstukken van de JBR.

werken ingezet. De Rijksoverheid neemt daarnaast deel aan wetenschappelijke onderzoeken. Denk aan de [Werk in Transitie Benchmark van het Centre for People and Buildings \(CfPB\)](#). Dit onderzoek geeft een wetenschappelijk onderbouwd beeld over hybride werken bij organisaties in de (semi)publieke en private sector.

4.4.2 Goed werkgeverschap in de kantooromgeving

Meer dan de helft van de medewerkers is tevreden met de werkomgeving op kantoor (58 procent). Daarmee is de tevredenheid de afgelopen jaren toegenomen. Maar de ambitie ligt hoger. Ons doel is dat zeker 80 procent van de medewerkers tevreden is met de kantooromgeving. Het is een uitdaging om deze tevredenheid verder te vergroten. Met name het vinden van een goede werkplek, geconcentreerd kunnen werken en hybride vergaderen zijn hiervoor belangrijk. Wij hebben continu aandacht voor deze onderwerpen bij de kantoorhuisvesting en de ontwikkeling van de facilitaire dienstverlening.

Spreading van aanwezigheid over de werkweek is een maatschappelijk thema en vraagt gedragsverandering. Ook binnen het Rijk zien we dat de dinsdag en donderdag favoriete dagen zijn om op kantoor te werken. Wij vinden de werk-privébalans heel belangrijk. Tegelijk willen we duurzaam en efficiënt met kantoorruimte om gaan. Teams besteden op verschillende manieren aandacht aan het maken van onderlinge afspraken hierover, maar dit kost tijd, goede sturing en instrumenten. De komende jaren zal blijken welke instrumenten het meest geschikt zijn om deze spreading te realiseren.

4.4.3 Goed werkgeverschap in de thuiswerkomgeving

Rijksambtenaren zijn zeer tevreden over hun thuiswerkomgeving. 90 procent van hen waardeert het zeer dat ze met de beschikbare faciliteiten thuis kunnen werken. Dit is vergelijkbaar met de afgelopen jaren en ligt boven de ambitie van 80 procent. De eigen omgeving, de inrichting en omstandigheden (rust) zijn de belangrijkste redenen voor die hoge waardering. Medewerkers geven aan dat werk en privé beter in balans zijn door de mogelijkheid om thuis te werken.

4.4.4 Goed werkgeverschap elders of onderweg

Hybride werken gaat ook over het werken op een andere plek dan de eigen standplaats of thuis. Zo'n 55 procent van de medewerkers is tevreden over de mogelijkheden die het Rijk biedt voor werken op een andere plek dan de eigen standplaats of thuis. Dat is ruim onder onze ambitie van 80 procent. Dat komt vooral omdat medewerkers een drempel ervaren om van die mogelijkheden gebruik te maken. Met name door de soms moeilijke toegang tot andere panden en de werkplekken daar. Daarom wordt ingezet op bredere toegang tot rijkskantoren en ontwikkelt het Rijk rijksontmoetingspleinen. Dit zijn centraal gelegen rijkskantoren waar medewerkers welkom zijn om te werken of te ontmoeten. Het Rijk heeft nu zeven van dit soort ontmoetingspleinen geopend. Najaar 2024 hebben de CDV's onderzoek gedaan naar de waardering en beleving van de rijksontmoetingspleinen bij gebruikers. Hieruit bleek dat de algemene tevredenheid hoog is (4 tot 4,5 op een 5-puntschaal). Tevens groeit het aantal bezoekers op de verschillende locaties. In Leiden bijvoorbeeld heeft het

rijksontmoetingsplein ruim 16.000 bezoekers ontvangen. De uitkomsten worden meegenomen bij de ontwikkeling van de toekomstige rijksontmoetingspleinen.

4.4.5 Persoonlijke mogelijkheden

Medewerkers zijn over het algemeen tevreden met de mogelijkheden die ze hebben om hybride te werken. Met een percentage van 91 ten opzichte van het streefpercentage van 80 is de tevredenheid boven verwachting goed. Wel zijn er uitdagingen bij het afstemmen en maken van afspraken in teamverband en het inwerken van nieuwe collega's. Dat komt omdat het hybride werken ervoor zorgt dat er minder fysiek contact is tussen collega's en met de leidinggevende. Het Rijk ondersteunt teams en leidinggevenden met verschillende middelen om het voeren van gesprekken en het maken van afspraken eenvoudiger te maken.

4.5 Huisvesting en faciliteiten

Deze paragraaf behandelt de ontwikkeling van de rijkshuisvesting. Hierbij richten we ons specifiek op de masterplannen voor rijkskantoorhuisvesting, de toegankelijkheid van gebouwen en de benodigde faciliteiten voor een efficiënte en op hybride werken toegesneden werkomgeving.

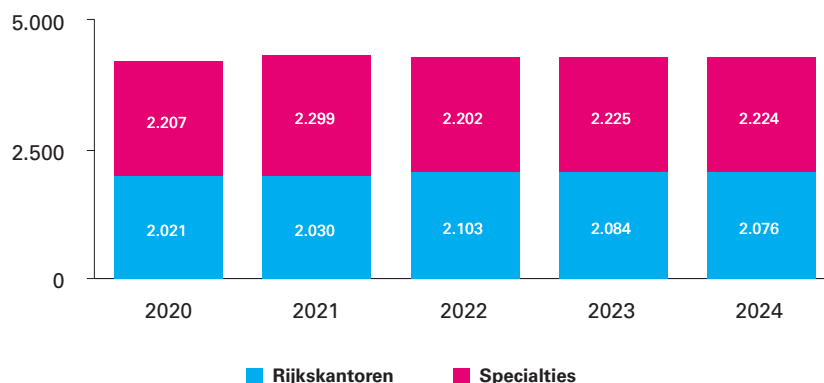
4.5.1 Ontwikkeling gebruik rijkshuisvesting

We rapporteren elk jaar aan de hand van een aantal kritieke prestatie-indicatoren over de ontwikkeling van de rijkshuisvesting. Dit zijn bijvoorbeeld het totaal aantal vierkante meters bruto vloeroppervlakte (bvo), de leegstand en de efficiency van het ruimtegebruik.

Omvang

Het totaal aantal vierkante meters bvo voor rijkskantoren en specialties was in 2024 4.300.000 m². Dit is ongeveer gelijk aan de omvang in 2023, en in lijn met de nagenoeg constante omvang sinds 2020. Ook het gemiddelde ruimtegebruik gemeten in vierkante meters bvo per kantoorwerkplek was de afgelopen jaren nagenoeg stabiel en bedroeg in 2024 24,6 m² bvo. Het totaal aantal vierkante meters bvo voor rijkskantoren en specialties is tussen 2020 en 2024 bijna hetzelfde gebleven, terwijl het aantal rijksmedewerkers met bijna een kwart toenam.

Figuur 48 Ontwikkeling omvang in m² bvo x 1.000 euro¹



¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS). Incidenteel Defensie (inclusief krijgsmacht) en zbo's.

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Tabel 25 Verkochte masterplangebouwen^{1,2}

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal verkochte gebouwen	6	4	0	1	1
Bruto vloeroppervlakte (in m ²)	15.581	24.626	0	3.764	12.014
Nettoresultaat (vorig boekjaar) x € 1.000	8.283	16.070	0	897	- 3.539
Structurele besparing x € 1.000	1.294	2.829	0	99	300

¹ Het nettoresultaat is negatief, omdat de verkoopopbrengst van het gebouw niet voldoende was om de boekwaarde en de verkoopkosten te dekken.

² Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS). In de rijkskantoren huisvesten vaak diverse organisaties.

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

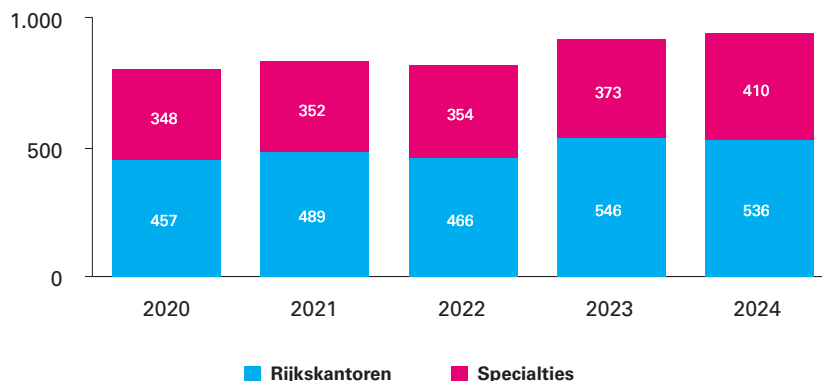
Leegstand

De leegstand eind 2024 bedraagt 9,4 procent van de totale kantorenportefeuille. Hiervan levert ontwikkel- en renovatieleegstand (5,7 procent) het grootste aandeel. Bij ontwikkel- en renovatieleegstand worden panden geheel of gedeeltelijk niet gebruikt omdat er grootschalige verbouwingen plaatsvinden of gaan starten. Daarnaast bedraagt de landelijke frictieleegstand eind 2024 1,1 procent van de totale kantorenportefeuille. Bij frictieleegstand gaat het om bruikbare kantoormeters die direct zijn toe te wijzen aan een nieuwe gebruiker. Een frictieleegstand rond 4 procent is gewenst om snel in te kunnen spelen op veranderingen in de vraag. De frictieleegstand eind 2024 in het masterplan Den Haag bedraagt 0,6 procent. De frictieleegstand eind 2024 in het masterplan Utrecht bedraagt 0 procent.

Huisvestingskosten

De huisvestingskosten voor de rijkskantoren bedroegen in 2024 536 miljoen euro en voor het specialtystelsel 410 miljoen euro. Deze kosten zijn berekend aan de hand van de kosten over de totale bouwvoorraad binnen het rijkshuisvestingsstelsel voor rijkskantoren. De afname van deze kosten voor rijkskantoren komt volledig door lagere energiekosten, ondanks de inflatie-effecten. De toename van kosten in het specialtystelsel wordt veroorzaakt door het opgeleverde werk, een toename in onderhoud en inflatie.

Figuur 49 Huisvestingskosten in miljoenen euro¹



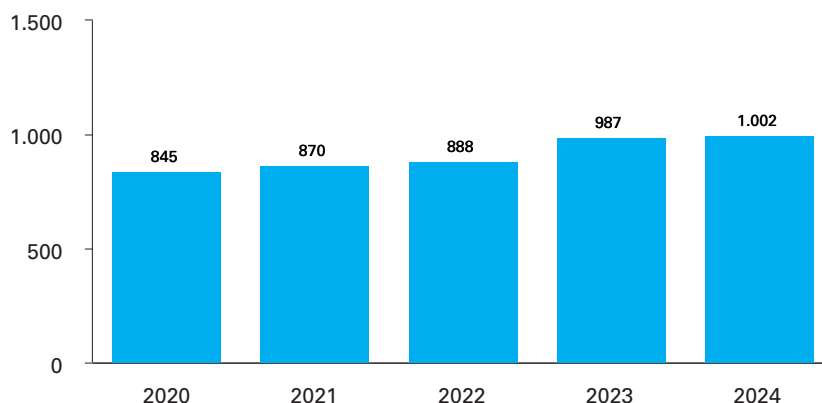
¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS). Incidenteel Defensie (inclusief krijgsmacht) en zbo's.

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Gebruiksvergoeding Rijksvastgoedbedrijf

Ministeries beschikken over een eigen huisvestingsbudget en betalen hieruit een gebruiksvergoeding aan het Rijksvastgoedbedrijf. Vergelijken met 2023 is rijksbreed in 2024 een stijging te zien van de totale gebruiksvergoeding met 15 miljoen euro.

Figuur 50 Totale gebruiksvergoeding in miljoenen euro^{1,2}



¹ Dit betreft de gebruiksvergoeding voor rijkskantoren, specialties en bijzondere specialties.

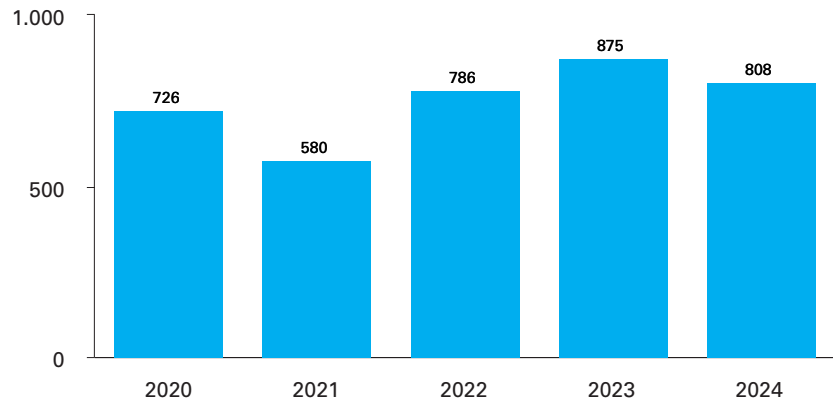
² Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS). Incidenteel Defensie (inclusief krijgsmacht) en zbo's.

Bron: Rijksvastgoedbedrijf

Leenfaciliteit rijkshuisvesting

Het Rijksvastgoedbedrijf financiert de investeringen in de rijkshuisvesting met leningen bij het ministerie van Financiën. Na de oplevering van projecten betaalt het Rijksvastgoedbedrijf met de gebruiksvergoedingen de rente en aflossingen van deze leningen. Jaarlijks spreekt het met het ministerie van Financiën een leenplafond af. Het plafond hangt samen met het effect van de lening op het saldo van de Economische Monetaire Unie (EMU). Voor 2024 bedroeg het leenplafond voor de rijkshuisvesting volgens de bijgestelde ontwerp-begroting 924 miljoen euro. Het Rijksvastgoedbedrijf deed in 2024 een beroep op de leenfaciliteit voor rijkshuisvesting van 808 miljoen euro. Hiermee bleef het binnen het vastgestelde leenplafond.

Figuur 51 Beroep op leenfaciliteit in miljoenen euro¹



¹ Organisatieomvang: Leenfaciliteit zegt iets over hoeveel het Rijksvastgoedbedrijf heeft geïnvesteerd in de vastgoedportefeuille. Daarbij maken we geen onderscheid naar organisatie.

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

4.5.2 Masterplannen rijkskantoorhuisvesting

Ontwikkeling

De grootschalige en meerjarige investeringsbeslissingen voor rijkskantoren geven we vorm op basis van de zogenaamde masterplannen. Er zijn 13 masterplannen: één per provincie en één specifiek voor Den Haag. Om de circa vijf jaar geeft DGDOO van het ministerie van BZK opdracht om de masterplannen rijkskantoorhuisvesting rijksbreed te actualiseren aan de hand van de kabinetsdoelen en de nieuwste inzichten voor kantoorhuisvesting.

In 2024 heeft de minister van BZK de masterplannen rijkskantoorhuisvesting voor de periode 2024-2028 vastgesteld, na hierover de Tweede Kamer gehoord te hebben. Centraal in deze masterplannen staan twee onderdelen. Ten eerste de koppeling van de meerjarige huisvestingsbehoefte van ministeries, inspecties, uitvoeringsorganisaties en andere diensten aan de vastgoedportefeuille van het Rijk per regio. En ten tweede een raming wat dit voor de departementen en Rijksdienstverleners betekent aan jaarlijkse kantoorhuisvestingskosten. Het primaire proces van Rijksdiensten staat daarbij voorop. Rijksmedewerkers moeten op een veilige, comfortabele en doelmatige manier kunnen werken, contact kunnen hebben met het publiek en samen kunnen werken met andere overheden, private partijen en maatschappelijke organisaties.

De afgelopen jaren zijn er andere patronen in het gebruik van de kantoren ontstaan. Rijksmedewerkers werken regelmatig thuis en/of in andere rijkskantoren dan die van hun standplaats. In de masterplannen rijkskantoorhuisvesting 2024-2028 is hier rekening mee gehouden door ten opzichte van de voorgaande masterplannen uit te gaan van een lagere werkplekfactor. Dit is de verhouding tussen het aantal werkplekken en het aantal rijksambtenaren. Ook zijn rijkskantoren aangewezen als rijksontmoetingsplein. Dit zijn centraal gelegen rijkskantoren waar medewerkers welkom zijn om te werken of te ontmoeten. In 2023 waren er zulke locaties in Amsterdam, Den Bosch, Eindhoven, Lelystad en Utrecht. In 2024 zijn hieraan locaties in Assen en Leiden toegevoegd. Aankomende jaren volgen meer locaties in de regio.

In de masterplannen voor 2024-2028 is niet alleen aandacht voor het primaire proces van Rijksdiensten. Er is ook aandacht voor de kabinets-ambities met betrekking tot onder meer de taakstelling, duurzaamheid, veiligheid, maatschappelijke ontwikkelingen, efficiency in de bedrijfsvoering en het arbeidspotentieel in een regio.

Realisatie

De realisatie van de masterplannen rijkskantoorhuisvesting 2024-2028 vindt plaats op zogenoemde natuurlijke momenten. Dit gebeurt zoveel mogelijk in samenhang met kwalitatief gewenste fysieke maatregelen in kantoorlocaties. Hiervoor zijn net als de voorgaande jaren masterplanprojecten onder leiding van een gemandateerde opdrachtgever ingericht. In 2024 zijn er vier projecten gestart en eveneens vier afgerond. Daarmee waren eind 2024 in totaal 40 masterplanprojecten gaande.

Het komt voor dat een afwijking gewenst is op de masterplannen. Dit kan verschillende redenen hebben. Bijvoorbeeld een wijziging in de eerder door ministeries, inspecties, uitvoeringsorganisaties en andere diensten opgegeven huisvestingsbehoefte. Maar ook doordat de koppeling van rijkslocatie aan de opgegeven huisvestingsbehoefte toch niet passend is en/of een afwijking gewenst is op de rijksbrede kaders die van toepassing zijn. Via een Verzoek tot Wijziging (VtW) wordt een dergelijke afwijking gemotiveerd, beoordeeld en vastgesteld. In 2024 zijn 73 VtW's ingediend en 43 VtW's beoordeeld en definitief afgehandeld. Het merendeel ervan had betrekking op wijziging van het aantal te huisvesten medewerkers en de toepassing van de rijkskaders.

Naar een betere spreiding over het land

De spreiding van de Rijksoverheid over Nederland is al jaren een belangrijk onderwerp in de politiek en staat ook steeds meer in de maatschappelijke belangstelling. Dat komt mede door de rapporten van de [Parlementaire enquêtecommissie Groninger aardgaswinning](#) en 'Elke regio telt!'⁵⁸. De minister van BZK biedt de Tweede Kamer jaarlijks vóór de begrotingsbehandeling van BZK een kwantitatieve rapportage aan over de stand van de spreiding van de rijkswerkgelegenheid⁵⁹. Met deze rapportages maakt de minister de ontwikkelingen over de jaren heen zichtbaar.

De totale rijkswerkgelegenheid⁶⁰ bedroeg op 1 januari 2024 353.797 fte; op 1 januari 2023 was dit 336.270 fte. Een groei dus van 17.527 fte. Dit totaal is berekend op basis van de zes onderdelen van rijkswerkgelegenheid die de Tweede Kamer heeft gedefinieerd. De gemiddelde groei van de rijkswerkgelegenheid over het land was 5,2 procent. De provincies Utrecht en Groningen lieten procentueel de grootste groei zien met respectievelijk 7,6 en 7,5 procent. Ook in de provincies Zuid-Holland (6,8 procent, hoofdzakelijk op de ministeries in Den Haag) en Flevoland (5,8 procent) groeide de rijkswerkgelegenheid harder dan het gemiddelde. De provincies Fryslân (3,9 procent), Drenthe (3,0 procent), Overijssel (3,7 procent), Gelderland (3,2 procent), Noord-Holland (4,3 procent), Zeeland (3,5 procent) en Noord-

⁵⁸ [Raad voor de leefomgeving en infrastructuur, Raad voor het Openbaar Bestuur en Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving \(2023\) Elke regio telt! : Een nieuwe aanpak van verschillen tussen regio's.](#)

⁵⁹ Voor de meest recente Kamerbrief: [Kamerstukken II, 2024/25, 31490, nr. 347.](#)

⁶⁰ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak, Defensie (inclusief krijgsmacht) en zbo's. Bron: Jaarlijkse uitvraag spreiding rijkswerkgelegenheid voor Kamerbrief Tweede Kamer.

Brabant (3,2 procent) groeiden minder hard dan het landelijke gemiddelde. Als enige van de twaalf provincies liet Limburg een afname van de rijkswerkgelegenheid zien (0,9 procent).

De spreiding van de rijkswerkgelegenheid over Nederland is onevenwichtig. In absolute zin (het aantal fte's) en in relatieve zin (afgezet tegen inwonertal of beroepsbevolking) is de rijkswerkgelegenheid geconcentreerd in de drie Randstadprovincies. Het beeld dat het afgelopen jaar uit de ontwikkeling in de provincies naar voren komt, onderstreept de noodzaak een extra inspanning te leveren om deze trend te keren. Op 8 mei 2024 kondigde het kabinet een nieuwe aanpak aan om tot een betere spreiding van de Rijksoverheid over het land te komen⁶¹. Deze aanpak is door het nieuwe kabinet op 25 oktober 2024 herbevestigd⁶². De ambitie van het kabinet is om Rijksdiensten in de komende jaren beter over Nederland te spreiden. Hiermee werkt het kabinet aan verbinding tussen Rijk, regio's en inwoners en aan de kwaliteit van het wonen, werken en leven in regio's buiten de Randstad. Bij de keuze voor een locatie van een Rijksdienst zal meer aandacht zijn voor de gevolgen voor de samenleving en de omgeving. Rijksdiensten zullen meer aansluiten bij de kernkwaliteiten van regio's.

De budgettaire taakstelling van het kabinet is daarbij zowel een uitdaging als een kans. Het kabinet wil met de taakstelling een afname van het aantal ambtenaren realiseren. Volgens de uitgangspunten van de aanpak voor spreiding van de rijkswerkgelegenheid moet de afname van het aantal ambtenaren vooral plaatsvinden in de Randstad. De ministers zijn daarbij zelf verantwoordelijk om de taakstelling op zo'n wijze in te vullen dat zij de spreiding van hun organisatie verbeteren.

4.5.3 Toegankelijkheid rijkskantoren

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

Nederland kent meerdere standaarden voor toegankelijk bouwen. Deze staan in het Actieplan Toegankelijkheid voor de Bouw⁶³. Daarom is overeenstemming nodig in de normering voor toegankelijkheid. Marktpartijen, belangenorganisaties en het Rijk (vertegenwoordigd door het Rijksvastgoedbedrijf) werken samen aan de ontwikkeling van een duidelijke en breed gedragen norm. Dit doen ze in NEN-verband (Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut).

⁶¹ [Kamerstukken II, 2023/24, 31490, nr. 337.](#)

⁶² [Kamerstukken II, 2024/25, 31490, nr. 347.](#)

⁶³ Actieplan Toegankelijkheid voor de bouw (uitvoering motie Volp over een actieplan voor de bouw conform het VN-verdrag ([Kamerstukken II, 2018/2019, 33990, nr. 63.](#))).

Hierdoor krijgen opdrachtgevers en opdrachtnemers beter inzicht in de gewenste en te realiseren kwaliteit. In 2023 en 2024 hebben de partijen de eerste stappen gezet om tot een standaard te komen.

4.5.4 Faciliteiten, concerndienstverleners en leveranciers

De (rijks)concerndienstverleners (CDV's) verzorgen de facilitaire dienstverlening op ruim 90 procent van de rijkskantoren. De CDV's zijn al ver met het harmoniseren van hun dienstverlening. Ze zijn betrokken geweest bij het vaststellen van de nieuwe masterplannen en proberen het hybride werken zo goed mogelijk te faciliteren. Inmiddels is ruim 80 procent van de boekbare vergaderzalen voorzien van videovergaderschermen. De CDV's zijn vertegenwoordigd in het Landelijk Facilitair Management Overleg (LFMO). Ze stelden in het voorjaar van 2024 een meerjarenvisie op met daarin een concrete richting voor de doorontwikkeling van de facilitaire dienstverlening. Hierin ligt de focus op een aanbodgerichte generieke dienstverlening die duurzaam, datagedreven en gastvrij is ingericht. In het kader van de budgettaire taakstelling op de apparaatsuitgaven (meer hierover in paragraaf 4.7.2) hebben de dienstverleners gezamenlijk gekeken naar mogelijkheden om de dienstverlening samen slimmer te organiseren.

In Den Haag zijn drie multifunctionele ontmoetingspleinen opgeleverd waarin rijksmedewerkers flexibeler kunnen samenwerken. De landelijke pilot workspace management systeem (WMS) is verlengd tot medio 2025. Met WMS kunnen medewerkers een werkplek of een overlegruimte reserveren. Na de pilot vindt rijksbreed een besluit hierover plaats. Door het hybride werken is het nog lastiger om de bedrijfshulpverlening (BHV), de bezetting op de daldagen en de randen van de dag rond te krijgen. De visie bedrijfshulpverlening in de hybride werkomgeving is getoetst in acht pilots. Aan de hand van de uitkomsten wordt bekeken of het nodig is de herziene afspraken rijksbrede BHV bij te stellen om een veilige werkomgeving te blijven bieden. Verder is een afsprakenstelsel voor de rijksbrede verduurzaming van faciliteiten en huisvesting vastgesteld. De CDV's gaan deze uitwerken in een routekaart facilitaire dienstverlening. Het programma Veranderopgave rijksbrede bedrijfsvoering wil de realisatiekracht van het Rijk (hoe het beleid wordt gemaakt en hoe de besluitvorming plaatsvindt) vergroten. Onder meer door het stelsel van beleidsvorming en besluitvorming te versterken. Zie ook in paragraaf 4.3.

Rijksorganisatie voor Beveiliging en Logistiek (RBL)

De RBL is sinds 1 januari 2023 een agentschap van het ministerie van BZK. RBL levert een belangrijke bijdrage aan onze rechtsstaat. Enerzijds door de beveiliging van (rijks)locaties, rijksevenementen en bijzondere beveiligingsopdrachten en anderzijds door het vervoer van vertrouwelijke of gerubriceerde zendingen. RBL levert diensten aan alle organisaties binnen de (Rijks)overheid. Dat gebeurt door heel Nederland - van Terneuzen tot Delfzijl - en 365 dagen per jaar. Dagelijks zetten 1.595 fte/professionals zich in voor een veilige Rijksoverheid en tijdig en betrouwbaar vervoer door heel Nederland. De gezamenlijke afdelingen Bedrijfsvoering (BV), en Strategie en Bestuurlijke Zaken (SBZ) ondersteunen de vakgebieden Rijksbeveiliging (RB) en Rijkslogistiek (RL). RBL is een flexibele organisatie die meebeweegt met de ontwikkelingen in haar omgeving met goed opgeleide en betrokken medewerkers.

Rijksbeveiliging (RB)

Rijksbeveiliging heeft een onmisbare functie binnen de Rijksoverheid. Ze beveiligt met 1.389 fte/ professionals circa 490 Rijkslocaties voor 34 afnemers⁶⁴. Er zijn 730 fte/medewerkers in operationele functies in vaste dienst (beveiligers, receptionisten, management, ondersteuning). Verder werkt Rijksbeveiliging met 659 fte/medewerkers van particuliere beveiligingsorganisaties. In 2024 heeft RB extra rijksbeveiligers (ambtenaren) aangenomen voor de beveiliging van zogenaamde bedrijfskritische objecten. Het gaat hier onder andere om ministeries en uitvoeringsorganisaties, maar ook om vitale infrastructuur zoals waterkeringen, tunnels en bruggen. Naast de (rijks)locaties beveiligt Rijksbeveiliging ook zo'n 350 (inter)nationale rijksenvenementen. De omzet van Rijksbeveiliging bedroeg in 2024 circa 129 miljoen euro.

Rijkslogistiek (RL)

De Rijkslogistiek verzorgt transport- en koeriersdiensten voor ministeries en agentschappen. De Rijkslogistiek levert met een hoge mate van vertrouwelijkheid en betrouwbaarheid goederen en stukken voor de Rijksoverheid. De wettelijke taak van de Rijkslogistiek is het bezorgen van gerechtelijke brieven voor het Openbaar Ministerie. Bij de RL werkt 140 fte personeel⁶⁵. Daarnaast werkt de dienst via een raamovereenkomst met een onderaannemer. De Rijkslogistiek zet zich ook in voor duurzaamheid in de dienstverlening. Zo is onder andere gewerkt aan het omzetten van het wagenpark naar elektrisch rijden en laden. De omzet van de Rijkslogistiek bedraagt in 2024 ongeveer 23 miljoen euro.

Rijksschoonmaakorganisatie (RSO)

In opdracht van de CDV's en andere Rijksdiensten levert de Rijksschoonmaakorganisatie (RSO) vanaf 2016 schoonmaakdiensten in rijksgebouwen door het hele land. De RSO heeft circa 1.750 medewerkers in dienst (ongeveer 1.370 fte) en is werkzaam op ongeveer 650 locaties en voor 26 opdrachtgevers. De omzet van de RSO bedroeg in 2024 ongeveer 89 miljoen euro. De RSO wil niet alleen de beste (schoonmaak)resultaten behalen, maar ook een sociale werkgever zijn. In februari 2024 heeft de RSO voor de vierde keer een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. De resultaten van het MTO laten ook deze keer zien dat de medewerkers met trots en tevredenheid werken voor de RSO. Zo scoorde de RSO op tevredenheid een 8,9.

Omdat de bedrijfskleding aan vervanging toe was, introduceerde de RSO in 2024 een nieuwe lijn bedrijfskleding. Met deze nieuwe lijn wil de RSO graag een herkenbare en nette indruk geven. Bovendien werken de medewerkers van de RSO comfortabel en veilig in de bedrijfskleding. De RSO werkte in 2024 ook aan het vergroten van het bewustzijn van medewerkers met betrekking tot duurzaam gedrag. Een speciaal voor dit doel gemaakt animatiefilmpje is eind 2024 gepresenteerd. Daarnaast zijn ook dit jaar weer stappen gezet richting een volledig elektrisch wagenpark. Per eind 2024 heeft dit geresulteerd in een wagenpark dat voor 65 procent bestaat uit elektrische auto's.

⁶⁴ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS). Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk), Defensie (excl. krijgsmacht), Nationaal Comité 4 en 5 mei.

⁶⁵ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS). Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk), Defensie (excl. krijgsmacht). Incidenteel zbo's en adviescolleges.

Door gebruik van innovatieve en slimme technieken werkt de RSO effectief en efficiënt voor zowel opdrachtgevers als medewerkers. Een voorbeeld hiervan is de introductie van de BubbleFlush in juni 2024. De BubbleFlush is een toiletreinigingssysteem dat toiletten reinigt zonder milieubelastende reinigingsmiddelen.

4.6 Rijksinkoop

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

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

4.6.1 Inkopen met Impact - MVOI

In oktober 2019 stuurde het kabinet de rijksinkoopstrategie [Inkopen met Impact \(IMI\)](#) naar de Tweede Kamer. In IMI benadrukt het Rijk dat inkopen een krachtig middel is om de duurzame ambities van het kabinet waar te maken. Via inkoop kunnen we oplossingen bieden die goed zijn voor mens, milieu en de economie in Nederland en de wereld. Om dit voor elkaar te krijgen zijn in IMI (inspannings)doelstellingen en beleidskaders voor de toepassing van MVOI-eisen en -criteria vastgesteld. De onderstaande paragrafen laten zien hoe het ervoor staat met deze doelen.

In 2024 is de effectiviteit en toepassing van de rijksinkoopstrategie in opdracht van DGDOO van het ministerie van BZK [geëvalueerd](#) en worden verschillende aanbevelingen gedaan. Een van de belangrijkste aanbevelingen is dat een actualisatie nodig is met politiek draagvlak. Andere relevante aanbevelingen zijn het in lijn brengen van IMI met het [Nationaal Plan MVI](#), het verbeteren van de sturingsinformatie en het versterken van de coördinerende rol van BZK. In 2025 biedt het ministerie van BZK op basis van interdepartementale consultaties een beleidsreactie aan de Kamer aan.

Activiteiten 2024

Op 3 december 2024 is de kabinetsreactie op de '10 voorstellen voor een Duurzamer en Socialer inkoop- en aanbestedingsbeleid' (hierna: Tienpuntenplan) aan de Kamer gestuurd. Hierin identificeert het kabinet verschillende acties en toezeggingen om duurzame inkoop bij overheden te stimuleren en de regie te versterken. In deze reactie zegt het kabinet verschillende al lopende en nog op te pakken acties toe die recht doen aan de voorstellen van het Tienpuntenplan. Het standpunt van het Rijk en medeoverheden is dat groen en sociaal aanbesteden belangrijk is voor het realiseren van maatschappelijke doelstellingen. De overheid moet zich via onder meer het inkoopbeleid een koploper tonen bij maatschappelijke veranderingen. Daarnaast blijven de randvoorwaarden van het inkoop- en aanbestedingsbeleid fundamenteel. Het Rijk is terughoudend in het opleggen van aanvullende verplichtingen en laat ruimte voor de afweging van diverse belangen en het beperken van de uitvoeringslasten voor de aanbestedende diensten.

In het Tienpuntenplan zeggen de ministers van EZ, BZK en de staatssecretaris van IenW toe dat:

- ze de uitvoerbaarheid van beleid meewegen. Bijvoorbeeld ten aanzien van de actualisatie van Inkopen met Impact;
- het Rijk via bestaande samenwerkingsstructuren regie voert op het MVOI-beleid. De ministeries van IenW, BZK en EZ nemen hierin samen de leiding namens de MVOI-departementen en koepelorganisaties van de medeoverheden. Ook verkennen ze of het nodig is om de bestaande governance structuur te herzien. IenW, BZK en EZ vormen hiertoe een 'driemanschap';
- ze het voeren van regie ook oppakken door de monitoring- en sturingsinformatie overheidsbreed te verbeteren. Het ministerie van BZK geeft samen met de MVOI-departementen en koepelorganisaties een vervolg aan een breed onderzoekstraject. Doel van dit traject is onder andere om te komen tot eenduidige en gedragen definities, doelstellingen en uniforme kritieke prestatie-indicatoren. Het traject staat onder coördinatie van BZK. Meer hierover staat in paragraaf 4.6.1.1;
- het Rijk verdere stappen zet om het MVOI-beleid meer in lijn te brengen met de OESO-richtlijnen en de United Nations Guiding Principles (UNGP's). Met de Nederlandse Uitvoeringsagenda Internationale Sociale Voorwaarden (ISV) richt het Rijk zich via het inkoopthema ISV al op het voorkomen en aanpakken van misstanden in de toeleveringsketen. Zoals aangekondigd in de Uitvoeringsagenda ISV hebben BZ, BZK en SZW de ISV-bestekteksten aangepast om deze beter aan te laten sluiten bij de OESO-richtlijnen en de UNGP's. Ook zijn twee onderzoeken uitgevoerd naar een mogelijke verbreding van het ISV-kader en de wenselijkheid om de toepassing van ISV als gunnings- en/of selectiecriteria te stimuleren. Daarnaast wordt de mogelijkheid tot het verder in lijn brengen van het MVOI-beleid met OESO-richtlijnen verkend in de evaluatie en actualisatie van de rijksinkoopstrategie Inkopen met Impact en de evaluatie van het Nationaal plan MVI. Zie hiervoor ook paragraaf 4.6.3.

Categorie Bedrijfskleding

In 2024 heeft de categorie Bedrijfskleding meerdere aanbestedingen met hierin innovatieve MVOI-eisen en gunning succesvol op de markt gezet. De strategische contractmanagers zullen de contracten die hieruit voortkomen monitoren om te volgen of de beloofde verduurzaming ook werkelijk wordt uitgevoerd. Binnen het contractmanagement is ook actief gewerkt aan innovatiewerkgroepen om in samenwerking met leveranciers en rijkspartijen meer (duurzame) innovatie uit te voeren. Dit levert veel inzichten en vooral ook begrip voor elkaar op.

Samen met de ministeries van BZK, BZ en adviesbureau Circl8 is een traject doorlopen om op een vernieuwende wijze het MVOI-thema Internationale Sociale Voorwaarden (ISV) toe te passen. De categorie Bedrijfskleding past de geleerde lessen direct in aanbestedingen toe.

De categorie is dit jaar samen met onder andere MVO Nederland, garen- en stofproducenten, kledingleveranciers en recyclers een consortium gestart voor het ontwikkelen van een circulaire werkbroek met een zo hoog mogelijk percentage gerecyclede content uit gedragen kleding. Omdat regelgeving en de keten nog erg lineair zijn ingericht, is deze samenwerking cruciaal om verschillende

uitdagingen binnen de categorie aan te pakken. Denk aan de toepassing van MVOI-eisen en -criteria in aanbestedingen, maar ook het inzetten van de eigen retourstroom als grondstof. Deze ketensamenwerking levert naar verwachting een innovatief product op waarvan de kansen en uitdagingen inzichtelijk zijn gemaakt en hergebruik van (het eigen) restmateriaal in een circulair product in het assortiment van de categorie wordt geborgd.

De categorie Bedrijfskleding heeft in 2024 verder ingezet op MVOI-kennisdeling met andere inkoopers en de markt. Zo dragen de categoriemanager en de strategisch inkoop- en contractmanager in maart bij aan een PIANOo-congres over duurzaam aanbesteden. In september was de categorie actief op de Circular Textile Days.

4.6.1.1 Toepassen maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria (MVOI-criteria)



In Hoofdstuk 2 lieten we zien in hoeverre het Rijk ook de gewenste duurzame effecten bereikt. Inkoop levert vaak een belangrijke bijdrage aan deze duurzame doelen. Zonder een duurzame inkoopuitvraag is het namelijk moeilijk om duurzaam te zijn. Maar inkoop is geen garantie voor een duurzaam effect. Daarvoor is veel meer nodig. Denk aan duurzaam gedrag en beheer, tegengaan van verspilling, aanpassen van processen en samenwerking met de leverancier. De cijfers in de onderstaande paragrafen zeggen dus niet alles over het duurzame effect. Wel geven ze een beeld van de duurzame prestaties van de rijksinkoop. We lichten de beleidsafspraken op de volgende MVOI-onderwerpen toe:

- Het toepassen van maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria (MVOI-criteria) in deze paragraaf;
- Het toepassen van social return bij alle passende aanbestedingen in paragraaf 4.6.1.2;
- Het toepassen van Internationale Sociale Voorwaarden (ISV) bij aanbestedingen in paragraaf 4.6.1.3.

De monitoringsystemen zijn in 2023 in opdracht van DGDOO door PIANOo aangepast om meer inzicht te geven in de toepassing van MVOI-criteria binnen de rijksinkoop. Hierdoor kunnen we over 2024 een meer volledig beeld geven van de resultaten van de hierboven genoemde beleidsafspraken.

Doelstelling

De inspanningsdoelstellingen⁶⁶ vanaf 2019 en verder zijn:

- I. Gebruiken van maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria bij alle aanbestedingen⁶⁷ in 47 relevante productgroepen (zie ook de productgroepen op www.mvicriteria.nl).
- II. Toepassen van eisen of gunningscriteria op 'significant' of 'ambitieuze' niveau bij 50 procent van deze aanbestedingen.
- III. Bij een aanbesteding via het categoriemanagement baseren we de gunning naast prijs en kwaliteit ook minimaal voor 50 procent op maatschappelijke impact.

⁶⁶ De inspanningsdoelstellingen zijn onderdeel van de rijksinkoopstrategie [Inkopen met Impact](#).

⁶⁷ Een aanbesteding kan worden opgedeeld in percelen. Dit betekent het binnen de regels onderverdelen van een opdracht in meerdere stukken. Het opdelen van opdrachten verhoogt de samenwerking, maakt het makkelijker voor (kleinere) ondernemingen om in te schrijven en de overheidsorganisatie krijgt expertise op specifieke onderdelen van de opdracht. In de tabellen spreken we over percelen omdat het monitoringsysteem MVI ZET monitort op perceelniveau.

Tabel 26 (I) MVOI-criteria doelstelling^{1,2}

Jaar	2023	2024	2024 (doel)
Percelen MVOI-criteria toegepast	81	108	
Percelen MVOI-criteria van toepassing	101	125	
MVOI-criteria doelstelling	80,0%	86,4%	100%

1 Het is niet mogelijk eerdere jaren weer te geven vanwege verschillen in definitie, scope en omvang. Door een aanpassing van het monitoringssysteem is deze informatie inzichtelijk vanaf 2023.

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (generieke inkoop).

Bron: MVI ZET.

Tabel 27 (II) Ambitieniveau doelstelling^{1,2}

Jaar	2023	2024	2024 (doel)
Percelen significant	32	36	
Percelen ambitieus	12	23	
Percelen MVOI criteria van toepassing	101	125	
MVOI-criteria ambitieniveau doelstelling	43,6%	47,2%	50%

1 Het is niet mogelijk eerdere jaren weer te geven vanwege verschillen in definitie, scope en omvang. Door een aanpassing van het monitoringssysteem is deze informatie inzichtelijk vanaf 2023.

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (generieke inkoop).

Bron: MVI ZET. Bron: MVI ZET.

Tabel 28 (III) Categoriemanagement doelstelling^{1,2}

Jaar	2023	2024	2024 (doel)
Percelen via categoriemanagement	57	82	
Percelen gunning minimaal 50% maatschappelijke impact	12	23	
Categoriemanagement doelstelling	21,1%	28,0%	100%

1 Het is niet mogelijk eerdere jaren weer te geven vanwege verschillen in definitie, scope en omvang. Door een aanpassing van het monitoringssysteem is deze informatie inzichtelijk vanaf 2023.

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (generieke inkoop).

Bron: MVI ZET.

Ontwikkeling

Aanbestedingen/percelen (hierna: aanbestedingen) met duurzame eisen en (selectie- en/of gunnings)criteria hebben als doel om inschrijvers te stimuleren een zo'n duurzaam mogelijke inschrijving aan te bieden. Verderop in deze paragraaf volgt een nadere toelichting op de definitie van de verschillende ambitieniveaus. Zie hiervoor ook de paragraaf Definitie en omvang.

Over het jaar 2024 zijn gegevens bekend van 530 Europese aanbestedingen die binnen de rijksinkoop zijn gegund. Hieronder staan van de eerste drie inspanningsdoelstellingen de MVOI-prestaties van de 530 aanbestedingen beschreven. De inzet van social return en toepassing van ISV (respectievelijk de vierde en vijfde inspanningsdoelstelling zoals hierboven beschreven), worden separaat behandeld in de paragrafen 4.6.1.2 en 4.6.1.3.

- Gebruiken van maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria bij alle aanbestedingen in 47 relevante productgroepen. Van de 530 aanbestedingen waarover de gegevens bekend zijn is in 125 gevallen sprake geweest van aanbestedingen die binnen de 47 relevante productgroepen vielen. Bij 108 aanbestedingen (86,4 procent) is het MVOI-criteria daadwerkelijk toegepast. Dit is een stijging van iets meer dan 6 procent ten opzichte van 2023;

- Toepassen van eisen of gunningscriteria op ‘significant’ of ‘ambitieuw’ niveau bij 50 procent van deze aanbestedingen;
- Van de 125 aanbestedingen waar MVOI-criteria binnen de relevante productgroepen zijn toegepast, is in 59 gevallen het ambitieniveau ‘significant’ of ‘ambitieuw’ toegepast. Het gaat om 47 procent van de aanbestedingen waarbij de MVOI-criteria van toepassing zijn. Ook hier is sprake van een lichte stijging. De doelstelling 50 procent wordt toch nog niet bereikt. Binnen het categoriemanagement: voor minimaal 50 procent gunnen op maatschappelijke impact. Van de 530 aanbestedingen zijn er 82 aanbestedingen die binnen een rijksbrede inkoopcategorie zijn uitgevoerd. Van deze 82 aanbestedingen/percelen is in 28 procent (23 keer) naast prijs en kwaliteit ook voor 50 procent op maatschappelijke impact gegund. Ten opzichte van 2023 is dit een stijging van 7 procent. Het realiseren van de 100 procent doelstelling blijft toch nog ver achter.

Activiteiten 2024

- In 2024 is het onderzoek naar de verbetering van de monitoring van MVOI gestart. Doel hiervan is het creëren van eenduidige definities, doelstellingen en kritieke prestatie-indicatoren, en het creëren van betrouwbare data over de resultaten in het aanbestedingsproces en in de contractmanagementfase. Zeven MVOI-departementen (IenW, BZK, EZ, LNV, OCW, SZW en BZ) en koepelorganisaties van de medeoverheden (UWV, IPO en VNG) voeren het onderzoek uit. BZK coördineert het onderzoek.
- Het monitoringsonderzoek bestaat uit drie fasen:
 - Inventarisatie – huidige praktijk en markt. Dit is in 2024 opgeleverd en gepubliceerd;
 - Behoeftes – eisen, wensen en obstakels (oplevering verwacht in het tweede kwartaal van 2025). In de tweede fase van het onderzoek verschuift de focus naar de toekomst. Wat is er nodig om betrouwbare rapportage- en sturingsinformatie te genereren? Welke instrumenten sluiten daarbij aan? En op welke wijze moeten we het datakwaliteitsmanagement borgen?;
 - Meerjarenplan (oplevering vierde kwartaal 2025) – in de afrondende derde fase brengen de partijen alle voorgaande informatie samen in een implementatieplan en meerjarenvisie. Inclusief aanbevelingen voor de uitvoering en de inrichting van de hiervoor benodigde governance.

Definitie en omvang

Producten die het Rijk onder andere via categoriemanagement maatschappelijk verantwoord inkoopt zijn bijvoorbeeld bedrijfskleding, catering, ICT-hardware, software en de inrichting van de werkplekomgeving. Relevante productgroepen zijn te vinden op de [website van de MVOI-criteria](#). Er zijn drie ambitieniveaus:

- Met niveau 1 ‘basis’ kunnen opdrachtgever en inkoper door eisen te stellen snel en eenvoudig een maatschappelijk verantwoord inkooptraject doorlopen. Deze eisen sluiten niet-duurzame producten, diensten en werken uit. Ook dragen ze bij aan een algemene, duurzame basis in de markt;
- Niveau 2 ‘significant’ noemt scherpere eisen. De opdrachtgever kan dan met de toegepaste gunningscriteria de prestaties op basis van die wensen belonen. Het traject is uitgebreider, omdat een beoordeling van de verschillende inschrijvingen plaatsvindt. De opdrachtgever bepaalt en beschrijft zelf hoe hij deze gunningscriteria beoordeelt;

- Bij niveau 3 ‘ambitueus’ gaat het om het stimuleren van nieuwe oplossingen en innovaties om een positieve bijdrage of een zo laag mogelijke negatieve belasting tot stand te brengen.

4.6.1.2 Social return



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

Doelstelling

Doelstelling per 1 juli 2011 en verder⁶⁸: Social return toepassen bij passende aanbestedingen van werk en diensten met een loonsom van minstens 250.000 euro (exclusief btw) en een looptijd van minstens zes maanden.

Tabel 29 Social return doelstelling^{1,2}

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024	2024 (doel)
Percelen social return toegepast	98	104	160	141	194	
<i>waarbij social return 1.0</i>				55	87	
<i>waarbij social return 2.0</i>				86	107	
Percelen social return van toepassing	202	205	251	207	305	
Social return doelstelling	48,5%	50,7%	63,7%	68,1%	63,6%	100%

1 Over eerdere jaren is geen informatie weergegeven over Social Return 1.0 en 2.0. Door een aanpassing van het monitoringssysteem is deze informatie inzichtelijk vanaf 2023.

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (generieke inkoop).

Bron: MVI ZET.

Ontwikkeling

Van de in totaal 530 aanbestedingen waarover gegevens bekend zijn, is in 305 gevallen het beleidskader Social Return van toepassing. Hiervan is bij 194 aanbestedingen (63,6 procent) social return ook daadwerkelijk uitgevraagd. In 2023 was dit nog bij 68,1 procent het geval. In 87 van de 194 aanbestedingen is social return 1.0 toegepast. Bij 107 van de 194 aanbestedingen is social return 2.0 toegepast. Dit betekent een percentage van 55 procent voor social return 2.0. In 2023 ging het nog om 61 procent.

Activiteiten 2024

- *Netwerkorganisatie Social Return*: De Netwerkorganisatie is een samenwerking van de ministeries van BZ, BZK, EZ, LNV en SZW. Het ministerie van SZW coördineert de Netwerkorganisatie. DGDOO/BZK is dossierhouder voor het beleidsdossier Social

⁶⁸ [Kamerstukken II, 2009/10, 29 544, nr. 225.](#)

Return en geeft opdracht voor de Netwerkorganisatie Social Return. In 2024 is de netwerkorganisatie verder gegaan met de uitvoering van de leveranciersaanpak Social Return. In eerste instantie was het de bedoeling dat de netwerkorganisatie aan de slag zou gaan met de tien grootste leveranciers van het Rijk. Door beperkte capaciteit bij de deelnemende ministeries, lag de focus in 2024 echter op de sectoren met de meeste potentie en de grootste omvang binnen de Rijksoverheid: ICT-Inhuur en de sector Bouw;

- *Handleiding Social Return*: In 2024 is een vernieuwing van de handleiding Social Return uitgevoerd in opdracht van het ministerie van BZK. Als de handleiding af is, gaat deze de huidige handleiding uit 2011 vervangen. De handleiding richt zich op de toepassing van social return voor de Rijksoverheid.

Definitie en omvang

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

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

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

4.6.1.3 Toepassing Internationale Sociale Voorwaarden (ISV)



De Rijksoverheid wil de risico's voor mens en milieu in internationale ketens aanpakken. Daarom eist de Rijksoverheid van leveranciers een proces van gepaste zorgvuldigheid (due diligence) bij contracten van grote opdrachten in aangewezen risicovolle inkoopcategorieën. De toepassing van ISV maakt onderdeel uit van de rijksbrede inkoopstrategie Inkopen met Impact en van het Nederlandse beleid voor Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IMVO).

Doelstelling

Opdrachtgevers moeten ISV verplicht toepassen bij opdrachten vanaf de Europese aanbestedingsdrempel in de acht aangewezen risicovolle generieke inkoopcategorieën⁶⁹. Deze verplichting geldt

⁶⁹ [Bestekteksten Internationale Sociale Voorwaarden](#).

sinds 1 september 2017. Doel hiervan is het stimuleren van bedrijven om due diligence uit te voeren, zodat zij de risico's voor mens en milieu in internationale ketens identificeren en verminderen.

Tabel 30 Toepassing ISV bij bovendrempelige aanbestedingen in risicocategoriën^{1,2,3}

Jaar	2023	2024	2024 (doel)
Percelen ISV kader van toepassing	37	34	
Waarvan percelen waarbij ISV toegepast	30	29	
Waarvan percelen waarin is afgeweken van verplichte toepassing			
a. met toestemming van CDI	5	1	
b. zonder toestemming van CDI	2	4	
Aandeel toepassing ISV binnen kader (doelstelling)	81,1%	85,3%	100%

1 Door een aanpassing van het monitoringssysteem is deze informatie inzichtelijk vanaf 2023.

2 Het percentage bij de doelstelling van 2023 is aangepast, omdat het aantal gevallen waarbij met toestemming van de CDI is afgeweken van de verplichte toepassing niet meer bij de doelstelling wordt meegerekend.

3 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (generieke inkoop).

Bron: MVI ZET.

Ontwikkeling

In 2024 was de toepassing van ISV op basis van de MVI-ZelfevaluatiETOOL in 34 van de 530 percelen van aanbestedingen verplicht (6,4 procent). Daarvan is ISV in 29 van de 34 gevallen daadwerkelijk toegepast (85,3 procent), waarbij drie keer vrijwillig aangevuld met een gunningscriterium. In vijf gevallen is er dus afgeweken van de verplichte toepassing, waarbij opvalt dat er dit jaar minder vaak toestemming is gegeven door het CDI (Coördinerend Directeur Inkoop).

In nog eens 97 van de 496 percelen is ISV vrijwillig (buiten de verplichting in het ISV-beleidskader) uitgevraagd. Daarmee komt de totale toepassing van ISV (verplicht en vrijwillig samen) op 23,8 procent (126 van de 530 percelen) ten opzichte van 22,5 procent in 2023 (103 van de 457 percelen). De verplichte en vrijwillige toepassing van ISV is in 2024 ten opzichte van vorig jaar dus (weer) licht gestegen.

Activiteiten 2024

De Uitvoeringsagenda ISV⁷⁰ omvat drie actielijnen en 19 acties om de toepassing van ISV in de rijksinkoop te verbeteren. In de Uitvoeringsagenda is toegezegd dat we over de voortgang hiervan jaarlijks in de JBR rapporteren. Hieronder zetten we de voortgang per actielijn uiteen.

Actielijn 1 – Toepassing van het beleid verbeteren

Ondersteuning ISV.

Aanbestedende diensten kunnen via PIANOo hulp van een expert krijgen bij een concrete vraag over de toepassing van ISV. In 2024 zijn er vier casussen van het Rijk en medeoverheden behandeld (waarvan twee afgerond en twee nog lopend). De casussen gingen over verschillende fases van het inkoopproces (variërend van het opstellen van contractvoorwaarden tot een zinvol gesprek met leveranciers) in de productgroepen stoffering van kantoormeubilair, keukengerei en bedrijfskleding. Bij diverse vragen kon de vraagsteller op basis van eerdere geleerde lessen direct worden geholpen, zonder hiervoor een

⁷⁰ Kamerstukken II, 2021/22, 26485, nr. 399.

ondersteuningstraject op te starten. Het ondersteuningspunt heeft een belangrijke netwerkfunctie en is onder de aandacht gebracht in een groot deel van de bijeenkomsten van PIANOo.

Kennisnetwerk voor ISV-contractmanagers.

PIANOo heeft dit netwerk in 2024 opgericht, waaraan circa 20 personen vanuit Rijk en medeoverheden deelnemen. Met verschillende externe experts en in variërende werkvormen zijn in vier fysieke bijeenkomsten de stappen van het due diligence proces doorlopen en is geoefend met de toepassing in de praktijk. De nadruk lag op kennis vergroten, leren van de praktijk en het vormen van een (persoonlijk) netwerk zodat ISV-contractmanagers ook in de toekomst eenvoudiger kennis en ervaring onderling kunnen delen. Verder kunnen rijksmedewerkers op het online platform Inkoopprofessionals (PLINK) in de ISV-deelcommunity bij elkaar komen om kennis, nieuws en informatie te delen.

Handreiking/tool ISV voor contractmanagers.

PIANOo heeft de behoefte bij contractmanagers opgehaald en er is gestart met een voorstel voor een tool. De tool moet een praktisch toepasbaar hulpmiddel worden dat aansluit op de recent vernieuwde aanbestedingsteksten. Deze tool helpt contractmanagers om de zes stappen van due diligence in een aanbesteding concreet te beoordelen en het gesprek met leveranciers hierover aan te gaan.

Pilot Sectorspecifieke kennisdeling IMVO.

De ambitie was om meer te focussen op inhoudelijke sectorspecifieke risico's- en kennisdeling. Niet alleen tussen contractmanagers en leveranciers, maar ook met het maatschappelijk middenveld (zoals de SER) en andere relevante kennisdragers. In dit kader is begin 2025 gestart met de organisatie van een gezamenlijke sessie, onder begeleiding van een expert, met Werkplekomgeving en Logistiek.

ISV Academy.

De e-learning Ketenverantwoordelijkheid en ISV is in augustus geactualiseerd. Deze actie maakt ook deel uit van het Nationaal Plan MVI. Verder is een start gemaakt met een Wegwijzer, om inkopers en contractmanagers eenvoudig wegwijs te kunnen maken in beschikbare informatie over het onderwerp.

Externe expertise risicocategorieën.

Deze actie is in 2024 voornamelijk opgepakt via Ondersteuning ISV, waarbij sprake was van twee casussen risicocategorieën. Aanvullend zijn er vanuit risicocategorieën zelf twee casussen geweest, over ISV in een aanbesteding voor datacenters en over het beoordelen van een auditrapport ISV inzake herbruikbare bekens.

Borgen ISV in de categorieplannen van risicocategorieën.

Het ISV-beleidskader is benoemd in de categorieplannen van de aangewezen risicocategorieën met verschillen in de mate van toepassing, ambitie en volwassenheid van de markt. In de plannen van de categorieën Datacenters (in 2024 gepubliceerd), Connectiviteit, ICT Werkomgeving Rijk en Bedrijfskleding is ISV meer uitgewerkt en ambitieus opgenomen. Ook is meegedacht over ISV in het hernieuwde plan van Consumptieve dienstverlening (nog niet gepubliceerd). Hoewel Civiele Dienstvoertuigen en EWB geen risicocategorie is onder het huidige ISV-beleid, valt het nieuwe plan (in 2024 gepubliceerd) in positieve zin op. Het plan stelt dat voor alle aankopen binnen de

categorie een risicoanalyse wordt opgesteld. Enkel wanneer wordt vastgesteld dat er geen risico is op de schending van de ISV, wordt ISV niet toegepast.

Onderzoek externe auditdiensten.

Er is een interne kennissessie georganiseerd, gesproken met diverse stakeholders, informatie opgehaald uit bestaand onderzoeken en gestart met de voorbereidingen om het onderzoek naar externe auditdiensten in de markt te zetten.

Actielijn 2 – Toepassing van ISV verbreden

Voorbeeldrol beleidsdepartementen.

De minister van BZK heeft in nauwe samenwerking met het Rijksvastgoedbedrijf in 2024 een ISV-strategie vastgesteld voor de inkoop van zonnepanelen in het kader van het programma Zon op Dak. Hierover is in juni een artikel met video gepubliceerd op de website van DenkDoe-Duurzaam. De mogelijkheid om deze aanpak breder binnen het Rijk toe te passen wordt verder verkend. Verder heeft BZK/VRO dit jaar het MVOI-actieplan BZK 2023-2025 vastgesteld. Naast de verplichte toepassing conform het ISV-beleidskader is daarin opgenomen dat ISV ook wordt toegepast bij Europese aanbestedingen buiten de acht risicocategorieën, waar een risico in de productieketen is. Ook het ministerie van BZ werkt aan het toepassen van ISV-beleid in de bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld bij verhuisdiensten en bij installatie van zonnepanelen op ambassadegebouwen. In de kabinetsreactie over een meer toekomstbestendig inkoop- en aanbestedingsbeleid is bekrachtigd dat departementen een risicoanalyse uitvoeren op het gebied van mensenrechten en arbeidsomstandigheden. Hierbij wordt verkend hoe dit uit te breiden is naar het thema milieu⁷¹.

Onderzoek ISV-verplichting buiten de risicocategorieën.

Dit onderzoek constateert op basis van een OESO-tussenrapportage dat de huidige ISV-risicosectoren nog steeds relevant zijn, maar dat er (zowel binnen generieke als specifieke inkoop) ook andere sectoren zijn waarbij het kansrijk is om ISV toe te passen. Dit geldt met name voor de specifieke inkoop, omdat de risico's voor mens en milieu als relatief groot zijn beoordeeld. Via een afwegingskader is gekeken of het zinvol en mogelijk is om het ISV-beleid te verbreden. Rekening houdend met de financiële omvang, de markt en risico's in de keten, biedt het rapport concrete handelingsopties. Het onderzoek is in september gepubliceerd op de website van de Rijksoverheid⁷².

Onderzoek naar toepassing van ISV als selectie- of gunningscriterium.

Door BZ en BZK is onderzocht in hoeverre het rijksinkoopbeleid de toepassing van ISV als selectie- of gunningscriterium (naast een contractvoorwaarde) effectief kan stimuleren. Daarnaast is onderzocht welke meetbare doelen het Rijk in dit kader kan stellen (mede om invulling te geven aan de motie Van Raan)⁷³. Er zijn aanbevelingen gedaan om de toepassing van gunningscriteria meer te stimuleren, omdat de markt daarmee meer in beweging kan worden gebracht. Bijvoorbeeld door in het ISV-beleid op te nemen dat ISV als gunnings-

⁷¹ [Kamerstukken II, 2021/22, 26485, nr. 442.](#)

⁷² [Significant Synergy \(2024\), Onderzoek Internationale Sociale Vooraarden verplichting buiten risicocategorieën.](#)

⁷³ [Kamerstukken II, 2022/23, 1073.](#)

criterium in aanbestedingen kan worden toegepast, aanvullend op de contractvoorwaarde. Het onderzoek is in oktober gepubliceerd op de website van de Rijksoverheid⁷⁴.

De Kamer is over beide onderzoeken geïnformeerd via de kabinetsreactie op een meer toekomstbestendig inkoop- en aanbestedingsbeleid⁷⁵. Er is gestart met een beleidsreactie waarin staat hoe we vanuit beleid vervolg willen geven aan de bevindingen.

Actielijn 3 – Beleidscoherentie versterken

Eén ISV-beleid.

De aanbestedingsteksten zijn geactualiseerd en beter in lijn gebracht met de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen door het integreren van het thema milieu en het borgen van alle zes stappen van het proces van gepaste zorgvuldigheid. De aanbestedingsteksten sluiten zo beter aan bij wat het kabinet op het gebied van IMVO van het bedrijfsleven verwacht. De nieuwe versie is in december gepubliceerd en te vinden op de website van PIANOo⁷⁶. Ook is in de kabinetsreactie op een meer toekomstbestendig inkoop- en aanbestedingsbeleid⁷⁷ de toezegging gedaan om te verkennen of het MVOI-beleid meer in lijn te brengen is met de OESO-richtlijnen. Dit wordt meegenomen bij de actualisatie van de rijksinkoopstrategie Inkopen met Impact en het Nationaal plan MVI.

ISV bij medeoverheden.

Vanuit het Manifest MVOI is door 51 van de 98 ondertekenaars een actieplan ingediend. In 16 plannen is het onderwerp ketenverantwoordelijkheid of ISV expliciet uitgewerkt, in 18 plannen is het beperkt genoemd en bij de overige is het onderwerp niet benoemd of bewust niet gekozen. Vanuit PIANOo is bij diverse medeoverheden het onderwerp ISV onder de aandacht gebracht via workshops of presentaties. Onder andere bij IPO, Unie van Waterschappen, Community Event Manifest partijen, gemeente Eindhoven, de G4 inkoopdag, de Marktoriëntatie bedrijfskleding van DJI en op het ministerie van SZW. Verder is ketenverantwoordelijkheid (ISV) meegenomen in de marktanalyse voor de nieuw te starten buyer groups en de Workshop Betekenisvolle Stakeholder Dialoog over (I)MVO van de SER tijdens de buyer group-bijeenkomst.

Definitie en omvang

ISV gaat over het voorkomen en aanpakken van misstanden op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu in de toeleveringsketen. Denk aan het tegengaan van dwangarbeid, slavernij, kinderarbeid en discriminatie.

Het toepassen van het ISV-beleid houdt in dat opdrachtnemers die leveren aan de Rijksoverheid in één van de acht risicovolle inkoopcategorieën contractueel verplicht zijn om een due diligence-proces uit te voeren⁷⁸. Deze verplichting legt een opdrachtgever op via aanbestedingsteksten en geldt alleen voor een opdracht met een waarde groter dan de Europese

⁷⁴ Significant Synergy (2024), [Onderzoek stimuleren toepassing Internationale Sociale Voorwaarden \(ISV\) in selectie- en gunningscriteria](#).

⁷⁵ [Kamerstukken II, 2021/22, 26485, nr. 442](#)

⁷⁶ [Bestekteksten Internationale Sociale Voorwaarden | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden](#).

⁷⁷ [Kamerstukken II, 2021/22, 26485, nr. 442](#).

⁷⁸ Deze due diligence-aanpak is gebaseerd op de [OESO-Richtlijnen](#) en is ook de basis voor aankomende Europese regelgeving zoals de CSRD en de CSDDD.

aanbestedingsdrempelwaarden. Deze aanpak sluit aan bij wat nieuwe Europese wetgeving (Corporate Sustainability Due Diligence Directive of CSDDD) van grote bedrijven vraagt. Uit onderzoek op basis van uitgaven in 2022 blijkt dat deze verplichting slechts 5 procent afdekt van de uitgaven van het Rijk in sectoren waarvan een OESO-tussenrapportage de risico's voor mens en milieu als relatief groot beoordeelt⁷⁹.

Concreet betekent het uitvragen van ISV dat leveranciers risico's voor mens en milieu in hun ketens in kaart moeten brengen. Vervolgens moeten ze deze risico's via een plan van aanpak voorkomen, aanpakken of mitigeren en hierover openbaar communiceren. Daarnaast moeten leveranciers per 1 januari 2025 ook een IMVO-beleid opstellen en zorgen voor (of bijdragen aan) passende herstelmaatregelen. Tijdens de uitvoering van het contract gaat de contractmanager jaarlijks in gesprek over de door de opdrachtnemer aangeleverde stukken.

4.6.2 Categoriemanagement en strategisch leveranciersmanagement Rijk

Categoriemanagement en strategisch leveranciersmanagement

Binnen het Rijk werken we met categoriemanagement en strategisch leveranciersmanagement (SLM). Zo kunnen we optimaal en duurzaam inkopen en ons goed positioneren ten opzichte van leveranciers. Het eigenaarschap van het rijksbreed werkende categoriemanagement en SLM is belegd bij de departementen. Uitgangspunt is dat departementen met gesloten beurzen voor elkaar inkopen. In totaal heeft het Rijk 22 inkoopcategorieën vastgesteld die zijn geclusterd in drie portfolio's: facilitair, organisatie en personeel en ICT. Strategische klantenraden delen hun vraag naar producten en dienstverlening voor de langere termijn. In deze klantenraden zitten grote opdrachtgevers binnen het Rijk. Zij geven richting aan een categorie, bijvoorbeeld als het gaat om de realisatie van verduurzaming. De departementen leggen de inkoopbehoefte per categorie vast in een categorieplan, dat het Rijk bekend maakt op het platform [Zakendoen met het Rijk](#). Bij SLM gaat het om een optimale positionering en versteviging van onze onderhandelingskracht tegenover leveranciers zoals Microsoft, KPN en IBM. Hieronder staan enkele voorbeelden van activiteiten die in 2024 in het kader van categoriemanagement zijn uitgevoerd.

Categorie Laboratorium

In 2024 heeft de categorie namens haar deelnemers 43 inkooptrajecten afgerond. Onder deze trajecten waren twee rijksbrede aanbestedingen. Eén voor laboratoriumartikelen die na de tweede aanbesteding succesvol is afgerond, en de ander voor de vernieuwing van het aankoopstelsel voor de levering en het onderhoud van diverse laboratoriumsystemen. Bij de andere inkooptrajecten ging het om een breed scala aan high-tech laboratoriumapparatuur voor afzonderlijke deelnemers. In 2024 is de categorie ook gestart met het bepalen van de inkoopstrategie voor laboratoriumgassen. Ook is de categorie gestart met de inkoopstrategie voor biologische reagentia. Naast deze uitdagingen heeft de categorie ook in 2024 aandacht besteed aan duurzaamheid. Aandachtspunt daarbij blijft dat de rijksbrede ambities op het onderwerp duurzaamheid niet eenvoudig toepasbaar zijn in het primaire proces van de Rijkslaboratoria. Dit komt onder andere door diverse noodzakelijke technische eisen en door de mate van ontwikkeling van de leveranciers in de zeven afzonderlijke deelmarkten waar de

⁷⁹ Significant Synergy (2024), Onderzoek Internationale Sociale Voowaarden verplichting buiten risicocategorieën.

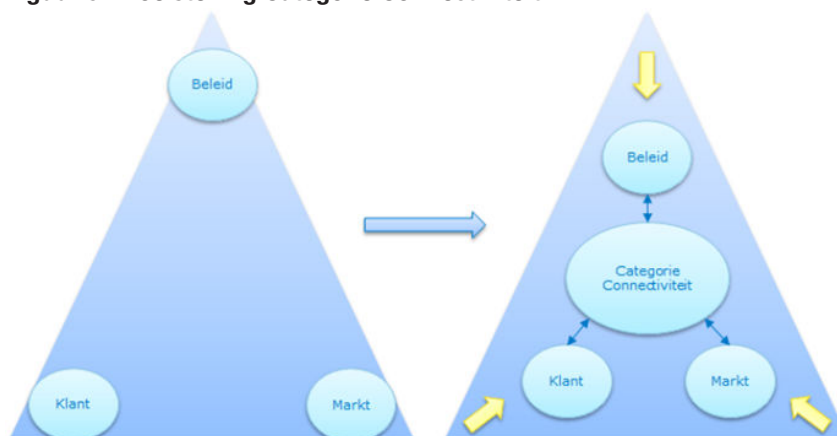
categorie Laboratorium zich op richt. Namelijk Gassen, Kalibratie dienstverlening, Chemicaliën, Biologische reagentia, Lab-artikelen, Apparatuur en Uitbesteding van lab-analyses. Deelnemer RIVM heeft in 2024 een MVOI-actieplan geformuleerd. De laboratoria van de andere deelnemers hebben momenteel geen organisatieambities die (mede) richting geven aan de uitwerking van de rijksbrede duurzaamheidsambities. De aanpak voor stimulering van duurzaamheid van de categorie Laboratorium is voornamelijk vooral gericht op het voeren van de dialoog met de gecontracteerde leveranciers. De focus ligt hier op social return en Internationale Sociale Voorwaarden.

Categorie Connectiviteit

De categorie Connectiviteit heeft in 2024 het zogenoemde programma Connectiviteits Diensten Rijksoverheid (CDR) 2023 afgerond. Als onderdeel van dit programma zijn drie rijksbrede aanbestedingen gedaan op het gebied van connectiviteit, met een horizon tot na 2030. Alle departementen nemen deel aan het programma. Het programma bevat onder meer de inkoop van internetverbindingen, simkaarten en de beveiliging van internetverbindingen.

De ambitie van de categorie, als onderdeel van het categorieplan, is het verkleinen van de afstand tussen klant, markt en beleid. Daarnaast wil de categorie maatschappelijke meerwaarde creëren met haar inkoopvolume.

Figuur 52 Doelstelling Categorie Connectiviteit⁸⁰



Bron: Categorieplan Connectiviteit

De categorie heeft in 2024 een aantal acties uitgevoerd:

- Marktpartijen zijn uitgedaagd om hun dienstenportfolio en bedrijfsvoering (verder) te verduurzamen. Onder andere door:
 - het formuleren van een net-zero doelstelling gevalideerd door Science Based Targets Initiative;
 - het formuleren van een Plan, Do, Check, Act (PDCA)-framework met circulaire doelstelling op e-waste;
 - het maken van een Levenscyclusanalyse (LCA) voor glasvezelkabels en het nemen van verantwoordelijkheid in de ICT-keten.
- De categorie heeft samen met het onderzoekscentrum SOMO een framework en werkwijze ontwikkeld op het gebied van ketenverantwoordelijkheid. Doel hiervan is het contractueel verstevigen van de

⁸⁰ [Categorieplan connectiviteit](#).

- ketenverantwoordelijkheid bij de opdrachtnemers. Het framework is conform de OESO-richtlijnen. Deze aanpak van de categorie is zowel in een Kamerbrief als in het rijksbrede onderzoek Stimuleren Onderzoek ISV als voorbeeld genoemd voor de rest van de overheid;
- Voor het eerst is social return gekoppeld aan het werknemersbestand van marktpartijen. De categorie beloofde opdrachtnemers die in hun aanbestedingsstukken beloven meer te doen aan social return met meer punten in de beste prijs-kwaliteitverhouding;
 - Voor digitale weerbaarheid heeft de categorie een security review board ingericht. In deze board zaten rijksmedewerkers vanuit onder andere de ministeries JenV en BZK. De board heeft de categorie geadviseerd en aanbestedingsstukken beoordeeld op het gebied van digitale weerbaarheid;
 - Met alle opdrachtnemers is een contractkwaliteitsplan opgesteld om alle eisen en wensen uit CDR2023-contracten integraal op te nemen in het kwaliteitsmanagementsysteem (ISO9001) van de opdrachtnemer. Hiermee heeft de categorie eisen en wensen uit CDR2023 automatisch onderdeel gemaakt van de proactieve kwaliteitsborging (PDCA) van de opdrachtnemer;
 - Als onderdeel van het contractkwaliteitsplan werkt de categorie risicogestuurd. Met iedere opdrachtnemer heeft de categorie een gezamenlijk risicodossier.

Met behulp van CDR2023 en de acties die daaruit volgden, heeft de categorie een duidelijk impuls gegeven aan digitale weerbaarheid en verduurzaming van de telecomsector tegen fors verminderde tarieven. De verwachte kostenbesparingen gedurende de contracten zijn tientallen miljoenen euro's.

Categorie Gerechtsdeurwaarders

De categorie bestaat sinds 2016 en valt onder Justitie en Veiligheid, onder andere omdat de Rijksincasso is belegd bij het Centraal Justitieel Incassobureau (CJIB). De categorie denkt mee bij ontwikkelingen binnen het werkgebied van de gerechtsdeurwaarder, zoals de Maatschappelijke Opgave Schulden. Ook is de categorie betrokken bij de ontwikkeling van internationale invordering.

In 2024 is het categorieplan goedgekeurd. De belangrijkste aandachtspunten van het plan zijn:

- Het sociaal maatschappelijk verantwoord incasseren. Dit is een belangrijk gunningcriterium bij het in de markt zetten van aanbestedingen. Hierbij zoekt de categorie nadrukkelijk aansluiting bij MVOI;
- Het aansluiten van nieuwe Rijksdiensten die invorderingsdiensten willen outsourcen. De categorie koppelt de Rijksdiensten hiervoor proactief aan het CJIB;
- Het inrichten van een kenniscentrum voor het verder ontwikkelen van de inkoop van invorderingsdiensten;
- Het ondersteunen door de categorie Rijkspartijen bij het professionaliseren van contractmanagement voor invorderingsdiensten.

In 2024 startte de categorie met de invulling van het sociaal maatschappelijk verantwoord incasseren en innoveren op basis van MVOI. Hierbij zijn de volgende uitgangspunten van belang:

- Voor de categorie Gerechtsdeurwaarders ligt de focus op sociaal maatschappelijk verantwoord incasseren. Het besef groeit dat elke burger maar één afloscapaciteit heeft. Net als het besef dat men niet elke schuld op dezelfde manier kan invorderen;

- De rijksincassovisie van het ministerie van SZW versterkt dit besef. In deze visie staat dat opdrachtnemers eerst onderzoeken of de persoon die een schuld heeft in staat is om te betalen. Kan deze persoon die een schuld heeft zijn schuld (deels) afbetalen? Dan doet de opdrachtgever dit met zo weinig mogelijk kostenverhogende handelingen. Uitgangspunt is dat de persoon met een schuld maar één afloscapaciteit heeft en dat zijn bestaansminimum gegarandeerd is;
- Sturing op het afleggen van minder fossiele kilometers en bijdragen aan social return zijn ook realistische doelen bij het contracteren van externe partijen voor het verlenen van invorderingsdiensten. De categorie verzamelt met een marktconsultatie concrete doelstellingen voor MVOI die worden voorgelegd in de Klantenraad van de categorie.

Verbeteren goed opdrachtgeverschap bij inhuur arbeidskrachten

De minister van SZW heeft een onderzoek ingesteld naar aanleiding van vragen van Gijs van Dijk (PvdA) over onderbetaling van ingehuurde arbeidskrachten. Dit vond ook namens de minister van BZK plaats. De focus lag daarbij op verantwoordelijk opdrachtgeverschap als het gaat om het juist belonen. Significant Public voerde het onderzoek 'Goed opdrachtgeverschap voor de juiste beloning van externe arbeidskrachten bij het Rijk' uit bij de categorieën Uitzendkrachten, ICT-inhuur en Inhuur Professionals in de periode van juni 2023 tot april 2024. De minister van BZK heeft dit onderzoek op 17 juni 2024 met een begeleidende Kamerbrief aan de Tweede Kamer verzonden^{81,82}. Ook de minister van SZW heeft deze brief ondertekend. Het onderzoeksrapport laat een aantal verbeterpunten zien. Zo is voor het invullen van goed opdrachtgeverschap een (pro)actievere houding wenselijk.

Het kabinet nam de bevindingen ter harte. De Rijksoverheid moet immers een voorbeeldrol vervullen als het gaat om de juiste beloning van ingehuurde arbeidskrachten. Om het risico op onjuiste beloning te verkleinen, is het handelingsperspectief uit het onderzoeksrapport vertaald naar een aantal concrete maatregelen en acties. Deze hebben enerzijds te maken met het juist informeren van opdrachtnemers voor de inhuurperiode en anderzijds met het ondernemen van actie als tijdens of na afloop van de inhuurperiode blijkt dat naleving tekortschiet. Het Rijk is eind 2024 gestart met de volgende acties en maatregelen:

- Het opstellen van een handreiking voor opdrachtgevers binnen de Rijksoverheid die externe arbeidskrachten inhuren;
- Het maken van afspraken met de Auditdienst Rijk over de invulling van periodiek onderzoek naar de juiste beloning van ingehuurde arbeidskrachten;
- Het benoemen van de Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs (Waadi) als voorbeeld van wetgeving die opdrachtnemers moeten naleven. Dit staat in de aangepaste toelichting op de Algemene Rijksvoorwaarden voor het verstrekken van opdrachten tot het verrichten van diensten (ARVODI);
- Het in gesprek gaan van de Code Verantwoordelijk Marktgedrag met de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) om te verkennen in hoeverre het mogelijk is (delen van de) de inhuur, detachering en professionele dienstenbranches in de code op te nemen.

⁸¹ [Kamerstukken II, 2023/24, 25883 nr. 492.](#)

⁸² [Bijlage bij Kamerstukken II, 2023/24, 25883 nr. 493.](#)

Terugdringen bureaucratie en regeldruk

Om overmatige bureaucratie en regeldruk binnen het inkoopproces te verminderen, is het Programma Terugdringen Bureaucratie en Regeldruk Inkoopdomein Rijksoverheid (BRIR) opgericht. Het belang van dit onderwerp komt terug in de opdracht in Hoofdstuk 7 van het Regeerprogramma⁸³ om regels te vereenvoudigen en te verminderen en administratieve verplichtingen voor burgers, ondernemers en uitvoeringsorganisaties terug te brengen.

Belangrijk resultaat van het Programma in 2024 is de aanpassing van het grensbedrag voor het één-op-één gunnen van opdrachten. Hierdoor geldt per 1 januari 2025 een verhoogd grensbedrag van 50.000 euro. Het onderwerp minicompenties wordt in 2025 zo snel mogelijk opgepakt.

4.6.3 Verdere professionalisering van rijksinkoopmedewerkers

Professionele rijksinkoopmedewerkers zijn van groot belang voor het uitvoeren van rijksbrede inkoop- en aanbestedingstrajecten. Vanuit het bureau Human Resource Management (HRM) in het inkoopdomein is ook in 2024 gewerkt aan de (door)ontwikkeling van instrumenten om inkoopmedewerkers verder te professionaliseren. Daarnaast werkte HRM aan het aantrekken van goede inkopers voor het Rijk. De belangrijkste instrumenten hierbij zijn:

- *Arbeidsmarktcommunicatie en werving.* Op de inkooppagina van Werken voor Nederland zijn aansprekende verhalen verschenen over inkopen bij het Rijk. Doel hiervan is om geïnteresseerden te vinden voor de verschillende inkoopfuncties bij het Rijk. Denk aan inkoopadviseurs, contractmanagers of aanbestedingsjuristen.
- *Samenhangend opleidingsaanbod.* Het curriculum Rijksinkoopopleidingen (RIO) bestaat uit basis- en gevorderde opleidingen voor de inkoper, de contractmanager en niet-inkopers. Dit jaar is vanuit de RIO ook de opleiding Innovatief inkopen ontwikkeld.
- *Samenwerking hogescholen.* Vanuit het convenant tussen het Rijk en vijf hogescholen is op verschillende manieren kennis uitgewisseld. In 2024 zijn via de samenwerking met de hbo's in totaal 20 studenten gestart met een stage binnen het Rijksinkoopstelsel.
- *Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom (KWIK).* Het KWIK is in 2024 verder geïmplementeerd bij de inkoop- en uitvoeringscentra (IUC) en Specifieke Inkoopcentra (SIC). Het KWIK is een methode voor de beschrijving van inkooprollen. Hierdoor zijn deze rollen beter vergelijkbaar tussen de departementen en geven ze medewerkers inzicht in hun ontwikkelmogelijkheden. Gedurende 2024 zijn bijna alle IUC's overgestapt op het KWIK. Enkele IUC's ronden de implementatie begin 2025 af.
- *Stelsel van permanente educatie Inkoopkolom (SPEIK).* Professionals van inkoopafdelingen gebruiken SPEIK om hun vakbekwaamheid aan te tonen. Ze halen hiervoor jaarlijks een aantal studiepunten (SPEIK-punten). 2024 was het vijfde jaar van de SPEIK-pilot. De pilot moet uitwijzen of en in welke vorm we zo'n puntenstelsel voor de inkoopkolom kunnen invoeren.

⁸³ Bijlage bij Kamerstukken II, 2023/24, 36471 nr. 96, p. 81-93

Afhandeling van klachten bij Europees aanbesteden

De Rijksoverheid heeft naar aanleiding van de motie 'Klachtafhandeling bij aanbesteden bij decentrale overheden' van de leden Palland en Aartsen⁸⁴ besloten ook inzicht te geven in de klachtafhandeling bij aanbesteden. Een inventarisatie van de in 2024 ingediende klachten bij Europese aanbestedingen bij het Rijk geeft het volgende beeld:

Tabel 31 Klachten bij Europese aanbestedingen in 2024^{1,2}

Aantal klachten deels gegrond	1
Aantal klachten gegrond	2
Aantal klachten ongegrond	15
Aantal klachten nog in behandeling	1
Aantal klachten totaal	19

1 We kunnen eerdere jaren niet weergeven omdat het aantal klachten in 2024 voor het eerst is uitgevraagd

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (generieke inkoop).

Bron: Inventarisatie.

4.6.4 Verdere professionalisering door digitalisering

In 2024 zijn digitale inkoop- en factuurprocessen verbeterd door de groei van het aantal e-facturen en e-orders.

Logius heeft samen met ministeries nieuwe berichtstandaarden ontwikkeld waarmee leveranciers en ministeries gegevens kunnen uitwisselen. Deze zijn rijksbreed vastgesteld. De Rijksoverheid wil zo veel mogelijk op één manier zakendoen met leveranciers. Ministeries maken gebruik van verschillende systemen en processen. Door te digitaliseren zorgen wij ervoor dat leveranciers hier zo min mogelijk last van hebben.

Leveranciersportaal Rijksoverheid

Leveranciers kunnen gebruikmaken van het leveranciersportaal. Hiermee kunnen ze op een simpele manier e-facturen versturen en inkooporders ontvangen. Om het portaal toegankelijk te maken voor gebruikers met een beperking is het portaal aangepast aan de digitale toegankelijkheidseisen. In 2024 zijn er 331.398 facturen verstuurd door ruim 23.000 leveranciers en 61.542 inkooporders verwerkt.

Digitale inkooporders

De digitale inkooporder is vastgesteld en in gebruik genomen bij 65 verschillende Rijksdiensten. Een digitale inkooporder is een xml-bericht in een gestructureerde indeling. Hierdoor staat de informatie altijd op dezelfde manier in de inkooporder. Leveranciers van de Rijksoverheid ontvangen deze orders op dezelfde manier van verschillende ministeries. Leveranciers kunnen hierdoor hun processen verder automatiseren.

Digitale inhuurprocessen

In 2024 heeft een pilot plaatsgevonden waarmee de Belastingdienst en een grote uitzendorganisatie tijdkaarten digitaal kunnen uitwisselen. Ook deze tijdkaarten zijn xml-berichten in een gestructureerde indeling, waardoor informatie altijd op dezelfde manier in de tijdkaart staat. Het proces van tijdregistratie door uitzendkrachten is hierdoor eenvoudiger geworden voor de uitzendorganisatie. De ministeries kunnen de tijdkaart digitaal verzenden aan de uitzendorganisatie.

⁸⁴ [Kamerstukken II, 2019/20, 34252, nr. 16.](#)

In de tabel lichten we de voortgang van het gebruik van e-facturatie toe. In 2024 steeg het aantal e-facturen met 1,6 procent ten opzichte van het jaar ervoor.

Tabel 32 Ontvangen e-facturen Rijksoverheid ^{1,2}					
Jaar	2020	2021	2022	2023 ¹	2024
Aantal e-facturen	1.290.275	1.558.583	1.721.693	1.920.023	2.062.512
Aantal facturen totaal	1.948.312	2.056.950	2.147.282	2.335.074	2.459.938
Aandeel e-facturen	66,2%	75,8%	80,2%	82,2%	83,8%
Verskil met vorig jaar	+ 7,4%	+ 9,5%	+ 4,4%	+ 2,0%	+ 1,6%

1 Het cijfer voor het verschil in aantal e-facturen voor 2023 is gecorrigeerd van +1,8% naar +2,0% ten opzichte van de JBR 2022.

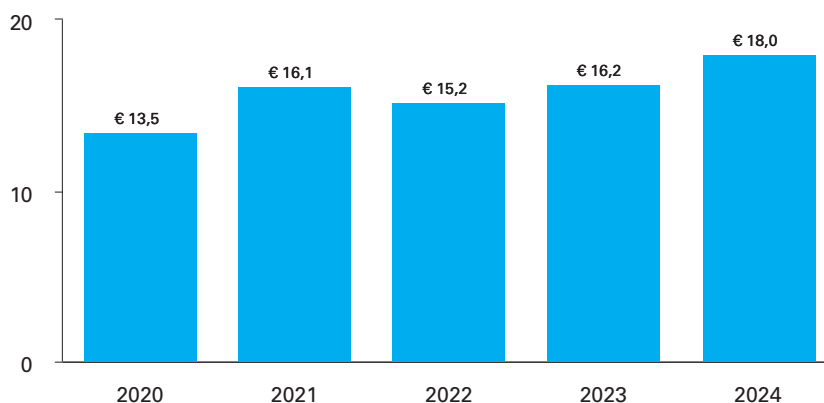
2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak, Defensie (inclusief krijgsmacht).

Bron: Inventarisatie.

4.6.5 Inkoopvolume/-uitgaven Rijk

Eens per jaar verzamelen de ministeries de inkoopuitgaven aan de hand van alle betaalde facturen van de financiële administraties van de ministeries. Deze informatie wordt vervolgens opgeslagen, opgeschoond en geanalyseerd. Uit deze verzamelde gegevens blijkt dat de inkoopuitgaven in 2024 op ongeveer 18 miljard euro uitkwamen. Dat is een toename van circa 11 procent ten opzichte van 2023. Bij bijna alle rijksonderdelen zijn de inkoopuitgaven toegenomen, wat effect heeft op het totaalbedrag. Daarnaast wordt de toename van de totale inkoopuitgaven onder meer verklaard door een stijging van de infrastructurele bouw- en onderhoudskosten en een aantal opgeleverde grote (aanleg)projecten. De volgende figuur geeft de inkoopuitgaven aan marktpartijen weer over de afgelopen vijf jaar.

Figuur 53 Inkoopuitgaven aan marktpartijen in miljarden euro¹



1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (bepaalde onderdelen).

Bron: Inkoopuitgavendatabase.

4.6.6 Transparantie inkoopdata Rijksoverheid

In 2023 is gestart met het door het kabinet vastgestelde [Vijfde Actieplan Open Overheid 2023-2027](#). Een van de 17 actiepunten in dit plan is Open Inkoop Rijk. Deze is bedoeld voor de doorontwikkeling van de website www.zakendoenmethetrijk.nl. De eerste versie van deze website is op 1 december 2022 online gegaan. Met als ultiem doel om alle relevante

informatie over de inkoop door het Rijk openbaar te maken, binnen de grenzen van de geldende wet- en regelgeving. De Chief Privacy Officer (CPO) Rijk heeft vervolgens een onafhankelijk expert gevraagd na te gaan welke informatie het Rijk openbaar moet maken. Op basis van zijn advies is door de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR) bepaald om welke datavelden het gaat. Een onafhankelijke instantie heeft daarna onderzocht in hoeverre deze informatie ook daadwerkelijk beschikbaar is.

Bij het openbaar maken van de inkoopinformatie speelt het Rijk in op de informatiebehoefte van bedrijven. Die willen allereerst weten welke contracten het Rijk heeft afgesloten en welke omzet daarbij hoort. Als zij vervolgens overwegen om zaken te doen met het Rijk, staat op de website overzichtelijk aangegeven wat daarbij komt kijken. Willen bedrijven vervolgens echt zakendoen met het Rijk? Dan staat uitgelegd aan welke voorwaarden ze moeten voldoen om mee te kunnen doen aan de aanbestedingen van het Rijk. Er is een aanbestedingskalender voor de generieke inkoop door het Rijk gemaakt zodat bedrijven zich tijdig kunnen voorbereiden op hun inschrijving. De categoriemanagers actualiseren deze elk kwartaal. Bedrijven kunnen daarop minimaal een jaar van tevoren zien wanneer overheidspartijen de aanbestedingen naar verwachting in de markt zetten.

Sinds de lancering van www.zakendoenmethetrijk.nl is de site meer dan 100.000 keer bezocht. In 2023 is de site 54.303 keer en in 2024 in totaal 61.561 keer bekeken. Dat is een stijging met ruim 13 procent.

Openheid over inkoop door overheden is een belangrijk onderwerp voor alle EU-landen. Nederland heeft de eerste internationale conferentie over dit onderwerp georganiseerd in Amsterdam (mei 2022). Daarna zijn er in Albanië (Tirana, juni 2023) en Italië (Rome, september 2024) twee vervolgonferenties geweest. In deze bijeenkomsten is kennis en expertise uitgewisseld en zijn afspraken gemaakt over internationale samenwerking van (kandidaat-)EU-landen.

4.7 Organisatie van Rijksdienst

In deze paragraaf gaan we in op ontwikkeling van de apparaatsuitgaven - mede in het licht van de taakstelling - en het adviesstelsel.

4.7.1 Ontwikkeling van de apparaatsuitgaven

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

In onderstaande tabel staat hoe de apparaatsuitgaven van de Rijksoverheid zich van 2020 tot en met 2024 hebben ontwikkeld. De totale apparaatsuitgaven komen in 2024 uit op 21,32 miljard euro. Dat is een stijging ten opzichte van 2023 met 2,28 miljard euro. De apparaatsuitgaven bestaan voor ruim 75 procent uit personele uitgaven. De stijging in apparaatsuitgaven komt vooral door een stijging van de personele uitgaven. De personele

uitgaven zijn toegenomen door de stijging van het aantal fte, de stijging van de loonkosten en de stijging van uitgaven aan externe inhuur. Het aantal fte is in 2024 toegenomen met 9.178 fte (6,2 procent) naar 157.019 fte.

Tabel 33 Ontwikkeling apparaatsuitgaven Rijksdienst naar soort in miljarden euro^{1,2,3}

Jaar	2020	2021	2022 ¹	2023	2024
Kerndepartementen	8,15	8,59	9,78	11,18	12,80
b/l-agentschappen	6,03	6,67	6,99	7,99	8,53
Totaal	14,18	15,26	16,76	19,17	21,32
Als % netto rijksuitgaven ²	4,7%	4,8%	4,8%	5,1%	5,4%

1 De cijfers van 2023 zijn gecorrigeerd ten opzichte van de cijfers die opgenomen waren in de JBR 2023. Eén organisatie was daar als SSO ten onrechte in meegenomen.

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

3 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief krijgsmacht).

Bron: Departementale jaarverslagen.

4.7.2 Taakstelling apparaatsuitgaven

Door het nieuwe kabinet is gesteld dat «de groei van het aantal ambtenaren en de inzet van consultants bij de departementen meer dan wordt teruggedraaid, waarbij uitvoerende diensten worden ontzien. Deze taakstelling wordt gekoppeld aan het verminderen van regels en administratieve lasten voor de samenleving en de uitvoering». Hieraan is een budgettaire taakstelling van 22 procent verbonden die oploopt tot in totaal 1 miljard euro structureel op de apparaatsuitgaven. Zoals ook is opgenomen in de Kamerbrief 'Uitvoering ambitie regeerprogramma taakstelling Rijksoverheid'^[1], die in maart 2025 werd verzonden. Deze taakstelling is nodig om als Rijk toekomstbestendig en effectief te zijn en vraagt om het maken van keuzes. Dat is geen eenvoudige opgave. Uitgangspunt is dat dit verantwoord en realistisch gebeurt en dat rijksambtenaren worden ingezet waar zij het hardst nodig zijn, zodat zij het werk voor de samenleving goed kunnen blijven doen. Daarmee kan de taakstelling ook effecten hebben voor overheidsorganisaties die niet zelf direct belast zijn met de taakstelling.

^[1]Brief aan Parlement - Proces uitwerking onderdeel regeerprogramma - inhoudelijke hervorming Rijksoverheid

Doelstelling

Het kwantitatieve doel van de budgettaire taakstelling is om de apparaatsuitgaven structureel te verminderen vanaf 2025, oplopend tot een structurele bezuiniging van bijna één miljard euro in 2029.

Ontwikkeling

De ministeries hebben in de tweede helft van 2024 gewerkt aan plannen voor de realisatie van de taakstelling. De ministeries maken gebruik van meerdere handelingsperspectieven om de ingeboekte taakstelling op te vangen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheid om de budgettaire taakstelling deels ministerie breed te dekken, waarmee het draagvlak groter is dan enkel het centraal apparaatsartikel. Budgettaire effecten hiervan zullen onder andere verwerkt worden in de eerste suppletoire begroting van 2025 van de betreffende ministeries. De ministeries streven naar het verhogen van de efficiëntie en zullen het takenpakket tegen het licht houden. Afgesproken is ook om te werken aan een systeemverandering met minder bureaucratie, minder regels, minder administratie en verantwoordingslasten, minder hardheden en

meer werken als één Rijksoverheid met de focus op het belang van burgers en bedrijven. Daarbij is het terugdringen van regeldruk temeer van belang omdat uitvoeringsorganisaties van de Rijksoverheid momenteel tegen de grenzen aanlopen van wat zij kunnen uitvoeren en kampen met personele tekorten. Dit laatste blijft gegeven de verwachte situatie in de komende jaren – in verband met voorziene pensioneringsuitstroom en krapte op de arbeidsmarkt – kwetsbaar. Ministeries geven aan dat de uitvoering daarbij wordt ontzien. Ook op de materiële uitgaven worden mogelijkheden tot besparing gezocht.

Activiteiten 2024

- In 2024 is gewerkt aan de instelling van een Ministeriële Commissie Taakstelling Rijksdienst (MCTR)⁸⁵ en de benoeming van een Ambtelijk Commissie (ACTR) om verdere invulling te geven aan de taakstelling. In de MCTR zijn de minister-president en de ministers van BZK (coördinerend, Financiën, IenW, LVVN en SZW) vertegenwoordigd. De MCTR komt bij elkaar onder voorzitterschap van de minister-president;
- De MCTR komt bij elkaar onder voorzitterschap van de minister-president. Doel van de MCTR is gemeenschappelijke kaders af te spreken. Aan de hand van de geboekte resultaten stelt de MCTR periodiek vast of er voldoende voortgang is geboekt of dat het nodig is om aanvullende maatregelen te treffen.
- Middels reeds bestaande instrumentaria vindt rapportage en verantwoording plaats over de taakstellingsoperatie. Dit gebeurt op twee momenten:
 1. rapportage en verantwoording door de ministers zelf via de begroting en het jaarverslag;
 2. rapportage en verantwoording vanuit de coördinerende rol van BZK in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk.

Definitie en omvang

De taakstelling is vanaf 2025 ingeboekt op de centrale apparaatsartikelen van de ministeries. Deze wordt later nog verder verdeeld binnen de begrotingen. De opgave om externe inhuur terug te dringen betreft de gehele Rijksoverheid. Het onderwerp externe inhuur komt in paragraaf 1.1.3 aan de orde.

4.7.3 Adviesstelsel

De ervaring en kennis van uitvoeringsorganisaties, adviescolleges en commissies zijn van groot belang voor de ontwikkeling van beleid. De kwaliteit verbetert door hun inbreng. Adviescolleges die onder de Kaderwet adviescolleges vallen adviseren de Rijksoverheid over nieuw beleid of nieuwe wetgeving⁸⁶. In bijlage 3 staat een overzicht van deze colleges. Deze bijlage nemen we vanaf de JBR 2026 niet meer op. In plaats daarvan is een overzicht van de diverse adviescolleges in te zien via het [Register van Overheidsorganisaties](#) (ROO).

De Kaderwet adviescolleges gold in 2024 voor 34 adviescolleges. Dit zijn permanente, tijdelijke en eenmalige adviescolleges. Tijdelijke adviescolleges adviseren over een vraagstuk dat in tijd beperkt is. Eenmalige

⁸⁵ Instellingsbesluit Ministeriële Commissie Taakstelling Rijksdienst.

⁸⁶ Kaderwet adviescolleges.

adviescolleges bestaan minder lang en adviseren over een taak die op zichzelf staat. Een voorbeeld van een eenmalig adviescollege is de Staatscommissie Rechtsstaat.

BIJLAGE 1 AVG EN AFKORTINGENLIJST

Algemene Verordening Gegevensbescherming

Het Rijk verzamelt en verwerkt relevante persoonsgegevens over bijvoorbeeld geslacht en leeftijd. Het doel hiervan is om inzicht te geven in het personeelsbestand van het Rijk en beleidsdoelen te meten. Het Rijk vermeldt dit in de jaarrapportage. Uiteraard gebeurt dit binnen de kaders van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Dit rapporteren valt ook onder de reikwijdte van de AVG. Daarom kunnen we dit soort cijfers alleen presenteren op een manier dat ze niet tot een specifiek e persoon zijn te herleiden.

Afkortingenlijst

Tabel 34 Afkortingenlijst

Afkortingenlijst	
A+O fonds	Het Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds (van het Rijk)
ABD	Algemene Bestuursdienst
ABD TOPConsult	Algemene Bestuursdienst Tijdelijke Opdrachten, Projecten en Programma's Consult
ABU	Algemene Bond Uitzendondernemingen
AcICT	Adviescollege ICT-toetsing
ACTR	Ambtelijke Commissie Taakstelling Rijksdienst
ADR	Auditdienst Rijk
AI	Artificial Intelligence
AIV	Adviesraad Internationale Vraagstukken
AM	Adviesraad Migratie
AMID	Advanced Master in International Development
AMvB	Algemene Maatregel van Bestuur
AP	Autoriteit Persoonsgegevens
AR	Algemene Rekenkamer
ARVODI	De Algemene Rijksvoorwaarden voor het verstrekken van opdrachten tot het verrichten van diensten
ATR	Adviescollege Toetsing Regeldruk
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
AWTI	Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie
AZ	Algemene Zaken
B/I-agentschap	Baten-lastenagentschap
BHV	Bedrijfs hulpverlening
BIO	Baseline Informatiebeveiliging Rijksoverheid
BoFEB	Beroepsopleiding Financieel-Economisch Beleidsmedewerker
BRIR	(Programma Terugdringen) Bureaucratie Regeldruk Inkoopdomein Rijksoverheid
btw	Belasting over de toegevoegde waarde
BV	Bedrijfsvoering
bvo	Bruto vloeroppervlakte
BZ	Buitenlandse Zaken
BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CAVV	Commissie van advies inzake volkenrechtelijke vraagstukken
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
Cbw	Cyberbeveiligingswet
CDO	Chief Data Officer
CDR	(programma) Connectiviteits Diensten Rijksoverheid
CDV	Concern Dienstverlener, (Rijks)concerndienstverlener
CDO	Chief Data Officer
CDR	Connectiviteits Diensten Rijksoverheid
CfPB	Centre for People and Buildings

Afkortingenlijst

CIO	Chief Information Officer
CIP	Centrum voor Informatiebeveiliging en Privacy
CISO	Chief Information Security Officer
CJIB	Centraal Justitieel Incassobureau
CMM	Capability Maturity Model
CO ₂	Carboneum oxygenium (koolstofdioxide)
COVID-19	Coronavirus disease 2019
CPO	Chief Privacy Officer
CRM	Customer Relationship Management
CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive
CSR	Corporate Sustainability Reporting Directive
CTO	Chief Technology Officer
DCiE	Data Center Infrastructure Efficiency
Def	Defensie
DevOps	Development and Operations
DG	Directoraat-generaal
DGABD	Directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst
DGDOO	Directoraat-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie
DigiD	Digitale Identiteit
DIT	De Instandhoudings Transitie
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen
DPIA	Data Protection Impact Assessment
DTIA	Data Transfer Impact Assessment
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
EAR	Enterprise Architectuur Rijk
EC	Europese Commissie
E-factuur	Elektronische factuur
EI	Energie-Index
E-mail	Electronic mail
EMU	Economische Monetaire Unie
E-order	Electronic order
EP	Energieprestatie
EP-2	Energieprestatie indicator 2
EPBD	Europese Energy Performance of Buildings Directive
EPC	Energieprestatiecoëfficiënt
EU	Europese Unie
EUE	Energy Usage Effectiveness
EWB	Extern Wagenparkbeheer
EWC	Early Warning Centre
EZK	Economische Zaken en Klimaat
FG	Functionaris Gegevensbescherming
FGR	Functionarissen Rijk
Fin	Financiën
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging
fte	Fulltime-equivalent, fulltime eenheid
G4	De vier grootste gemeenten (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Utrecht)
GenAI	Generatieve Artificial Intelligence
gft	Groente-, fruit- en tuinafval
GITC	General IT Controls
GOR	Groepsondernemingsraad
GR	Gezondheidsraad
GRI	Global Reporting Initiative
GvO	Garantie van Oorsprong
hbo	Hoger beroepsonderwijs
HCvS	Hoge Colleges van Staat

Afkortingenlijst

HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
I	Informatievoorziening, ICT, en digitalisering
IAMA	Impact Assessment Mensenrechten en Algoritmes
I-AMC	I-Arbeidsmarktcommunicatie
IBBZ	Internationaal Beleidsmedewerkers Buitenlandse Zaken
IBM	International Business Machines Corporation
ICBR	Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst
ICOP	Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeel
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IenW	Infrastructuur en Waterstaat
IFHR	(Directoraat) Inkoop-, Facilitair en Huisvestingsbeleid Rijk
IKB	Individueel Keuzebudget
IMI	Inkopen met impact
IMVO	Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
IPO	Interprovinciaal Overleg
ISO	Internationale Organisatie voor Standaardisatie
ISV	Internationale Sociale Voorwaarden
IT	Information Technology
ITs	Integrale Toegankelijkheidsstandaard
IUC	Inkoop Uitvoeringscentrum
IV	Informatievoorziening
iWKS	Intelligente Wegkantstations
JBR	Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk
JBZ	Justitie Binnenlandse Zaken
JenV	Justitie en Veiligheid
Kg	Kilogram
KIA	Kinderrechten Impact Assesment
KOR	Kleine Ondernemersregeling
KPI	Kritieke prestatie-indicator
KPN	Koninklijke Posterijen, Telegrafie en Telefonie (PTT) Nederland
KW	Kustwacht
kWh	kilowattuur
KWIK	Kwaliteitsraamwerk Inkoopprofielen, Kwaliteitsraamwerk Inkoop Kolom
KWIV	Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening
LCA	Levenscyclusanalyse
LCM	LifeCycle Management
LFMO	Landelijk Facilitair Management Overleg
LNV	Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
m ²	Vierkante meter
mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
MCTR	Ministeriële Commissie Taakstelling Rijksdienst
MDMA	Methyleendioxymetamphetamine
MKI	Milieukostenindicator
MOC	Maritiem Operatiecentrum
MTO	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
MVI	Maatschappelijk verantwoord inkopen, Maatschappelijk verantwoorde inkoop
MVI ZET	Maatschappelijk verantwoord inkopen, Maatschappelijk verantwoorde inkoop zelfevaluatie tool
MVOI	Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen
NCS	Nationale Cryptostrategie
NCSC	Nationaal Cyber Security Centrum
NDS	Nederlandse Digitaliseringsstrategie
NEN	Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut
NIS	Network and Information security directive
NORA	Nederlandse Overheid Referentie Architectuur

Afkortingenlijst

NRGD	Nederlands Register Gerechtelijk Deskundigen
NTA	Nederlandse technische afspraak
O&P	Organisatie en Personeel
OCTAS	Onafhankelijke Commissie Toekomst Arbeidsongeschiktheidsstelsel
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
ODC	Overheidsdatacenter
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
OM	Openbaar Ministerie
OMS	onderhoudsmanagement systeem
OV	Openbaar vervoer
P&C	Planning & control
PAR	Privacy Adviseur Rijk
PDCA	Plan, Do, Check, Act
Peppol	Pan-European Public Procurement On-Line
PIANoo	Professioneel en Innovatief Aanbesteden Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers (Expertisecentrum voor inkoop en aanbesteding van de overheid)
PLINK	Platform Inkoop
pSG	Plaatsvervangend Secretarissen-Generaal
RADIO	Rijksacademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid
RB	Rijksbeveiliging
RbDi	Rijksbrede Digitale Infrastructuur
RBL	Rijksorganisatie Beveiliging en Logistiek
RBV	Rijksbrede voorziening
RDI	Rijksbrede Digitale Infrastructuur
RIO	Rijks Inkoop Opleiding
RIT	Rijks I-Traineeship
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
RL	Rijkslogistiek
Rli	Raad voor de leefomgeving en infrastructuur
ROO	Register van Overheidsorganisaties
RORA	Rijks Overheid Referentie Architectuur
RPGF	Rijksplatform van Functionarissen Gegevensbescherming
RSO	Rijks schoonmaakorganisatie
RVC	Raad voor Cultuur
RvIG	Rijksdienst voor Identiteitsgegevens
RVS	Raad voor Volksgezondheid en Samenleving
RWS	Rijkswaterstaat
SAF	Sustainable Aviation Fuel
SBZ	Strategie en Bestuurlijke Zaken
SDG	Sustainable Development Goal
SEO	Stichting Economisch Onderzoek
SER	Sociaal-Economische Raad
SGM	Schadefonds Geweldsmisdrijven
SGO	Secretaris-generaal overleg
SIC	Specifiek inkoopcentrum
SLM	Strategisch Leveranciersmanagement Rijk
SMZ	Samen met Zorg
SOC	Security Operations Center
SOMO	Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen
SPB	Strategisch personeelsbeleid
SPEIK	Stelsel van Permanente Educatie Inkoop Kolom
SSO	Shared Service Organisatie
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TK	Tweede Kamer
TIBER	Threat Intelligence Based Ethical Red-teaming

Afkortingenlijst

TMG	Topmanagementgroep
TNO	Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek
TORV	Tactisch Overleg Rijksbrede Voorzieningen
TRIP	Traineeship (Rijks)inkoop Professionals
UNGP	United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights
UvW	Unie van Waterschappen
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
vHLP	Vernieuwing Heffing Loonbelasting en Premies
VN	Verenigde Naties
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
vo	Voortgezet onderwijs

BIJLAGE 2A TABELLEN BIJ H1

Tabel 35 Aantal rijksmedewerkers naar ministerie in fte¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
AZ	420	432	453	498	512
BZ	2.955	3.069	3.185	3.465	3.542
BZK	11.397	11.833	12.288	13.445	14.912
EZK	7.712	8.325	9.671	10.772	11.535
Fin	31.568	33.198	34.909	36.842	39.294
IenW	13.655	14.080	14.397	15.443	16.369
JenV	31.137	31.936	33.233	34.842	36.803
LNV	3.206	3.348	3.795	4.199	4.341
OCW	4.765	4.973	5.466	6.103	6.445
SZW	3.704	4.095	4.491	4.876	4.993
VWS	5.240	5.736	6.114	6.518	6.920
HCvS	1.587	1.676	1.804	1.871	1.968
Rechtspraak	8.098	8.432	8.570	8.967	9.386
Totaal	125.446	131.132	138.376	147.841	157.019

1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

Tabel 36 Aandeel rijksmedewerkers naar leeftijdscategorie¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
< 30 jaar	10,5%	11,3%	12,1%	13,1%	13,9%
30 tot 40 jaar	20,3%	20,9%	21,8%	23,0%	24,2%
40 tot 50 jaar	23,9%	23,2%	22,3%	21,7%	21,3%
50 tot 60 jaar	30,1%	29,0%	27,7%	26,3%	24,9%
≥ 60 jaar	15,2%	15,6%	16,0%	15,9%	15,6%

1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

Tabel 37 Aandeel werkenden Nederland naar leeftijdscategorie¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
< 30 jaar	25,4%	27,1%	27,2%	27,3%	27,3%
30 tot 40 jaar	20,7%	20,4%	20,6%	20,8%	20,9%
40 tot 50 jaar	20,2%	19,6%	19,1%	18,7%	18,7%
50 tot 60 jaar	22,7%	22,2%	21,8%	21,3%	20,8%
≥ 60 jaar	10,9%	10,7%	11,3%	12,0%	12,3%

1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: CBS.

Tabel 38 Aandeel rijksmedewerkers naar geslacht¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Man	51,7%	50,9%	50,1%	49,0%	48,4%
Vrouw	48,3%	49,1%	49,9%	51,0%	51,6%

1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

Tabel 39 Aandeel vrouwelijke rijksmedewerkers naar schaalcategorie^{1,2}

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Vrouwen schaal 12-14	40,7%	41,6%	42,9%	44,1%	45,0%
Vrouwen schaal 15+	34,2%	36,0%	37,8%	39,5%	40,9%

1 Dit betreft alle functies, dus zowel managers als niet-managers functies.

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

Tabel 40 Aandeel ingestroomde rijksmedewerkers naar leeftijdscategorie¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
< 30 jaar	39,6%	40,2%	38,8%	38,6%	41,2%
30 tot 40 jaar	27,6%	28,6%	29,0%	28,5%	28,1%
40 tot 50 jaar	17,2%	16,4%	16,4%	16,5%	15,6%
50 tot 60 jaar	12,7%	12,2%	12,7%	12,7%	11,8%
≥ 60 jaar	3,0%	2,6%	3,2%	3,7%	3,3%

1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

Tabel 41 Aandeel uitgestroomde rijksmedewerkers naar leeftijdscategorie¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
< 30 jaar	14,0%	17,8%	18,7%	18,7%	19,9%
30 tot 40 jaar	15,1%	18,8%	21,4%	20,4%	19,2%
40 tot 50 jaar	11,8%	13,2%	15,8%	13,6%	13,3%
50 tot 60 jaar	10,4%	10,8%	11,7%	11,1%	11,1%
≥ 60 jaar	48,7%	39,4%	32,5%	36,2%	36,5%

1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

Tabel 42 Bijzondere beloningen rijksmedewerkers naar toeslag^{1,2}

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal rijksmedewerkers met een eenmalige toeslag	18.740	19.459	21.651	21.167	22.481
Aantal rijksmedewerkers met een periodieke toeslag	3.382	3.503	3.644	3.716	4.085
Totaal aantal rijksmedewerkers met een bijzondere beloning	21.515	22.317	24.641	24.269	25.916
Gemiddeld bedrag per beloonde medewerker	€ 1.880	€ 1.890	€ 1.805	€ 2.075	€ 2.179
Gemiddeld bedrag per arbeidsjaar	€ 328	€ 332	€ 338	€ 350	€ 370
Totaalbedrag bijzondere beloning (x € 1.000)	€ 40.457	€ 42.176	€ 46.412	€ 50.359	€ 56.478

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

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

Tabel 43 Aandeel bijzondere beloningen in 2024 naar toeslag en schaalcategorie¹

Soort toeslag	Eenmalige toeslag	Periodieke toeslag	Meer dan één periodieke toeslag	Verhoging naast hogere schaal
Schaal 1-5	14,4%	2,2%	1,3%	0,3%
Schaal 6-10	13,4%	2,6%	2,4%	0,9%
Schaal 11-14	16,4%	2,4%	2,0%	1,3%
Schaal 15-19	12,2%	9,8%	0,8%	4,1%
Gemiddelde	14,7%	2,7%	2,1%	1,1%

¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

Tabel 44 Aandeel rijksmedewerkers naar contractsoort¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Vast	87,5%	88,1%	87,6%	87,1%	87,9%
Tijdelijk	12,5%	11,9%	12,4%	12,9%	12,1%

¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

Tabel 45 Aandeel extern ingehuurd rijksmedewerkers per categorie¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Beleid	9%	11%	11%	12%	12%
Beleidssteuning	50%	53%	55%	59%	59%
Uitvoering	41%	36%	34%	29%	29%

¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), geheel Defensie en uitzonderingen: inclusief OM, de Hoge Raad en zbo's zonder rechtspersoonlijkheid (NRGD, SGM en CRM).

Bron: Bijlagen bij de departementale jaarverslagen.

Tabel 46 Bedragen besteed aan externe inhuur naar uitgavesoort in euro x 1.000¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Beleid	€ 180.635	€ 243.336	€ 305.257	€ 393.545	€ 432.979
Beleidssteuning	€ 971.811	€ 1.222.554	€ 1.473.004	€ 1.911.217	€ 2.160.814
Uitvoering	€ 791.911	€ 820.572	€ 900.096	€ 954.953	€ 1.074.206
Totaal	€ 1.944.357	€ 2.286.461	€ 2.678.352	€ 3.259.711	€ 3.667.996

¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: Bijlagen bij de departementale jaarverslagen.

Tabel 47 Aantal uitzendkrachten in 2024 Q4 naar fase en ministerie^{1,2}

Fase	Fase A	Fase B	Fase C	Totaal
AZ	1	0	0	1
BZ	97	104	0	201
BZK	127	59	4	190
EZK	180	61	0	241
LNV	62	20	0	82
FIN	1.590	719	19	2.328
IenW	78	95	27	200
JenV	775	441	17	1.233
OCW	163	25	1	189
SZW	68	15	0	83
VWS	49	27	2	78
HCvS	9	3	0	12
Rechtspraak	76	29	0	105
Totaal	3.275	1.598	70	4.943

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

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

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

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

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk), zbo's zonder eigen rechtspersoonlijkheid en uitzonderingen inclusief de Hoge Raad.

Bron: Inventarisatie.

Tabel 48 Aantal ingestroomde rijksmedewerkers naar traineeprogramma ^{1,2}						
Jaar		2020	2021	2022	2023	2024
Specialistische traineeprogramma's						
Rijk	Rijks I-Traineeship ICT Data Cyber (RIT)	69	69	72	75	78
	Traineeship Rijksinkoopprofessionals (TRIP)	14	17		18	
BZK	Rijksvastgoedtraineeship	15			20	15
BZ	Advanced Master International Development (AMID)	8	11	11	11	11
	Internationaal Beleidsmedewerkers Buitenlandse Zaken IBBZ, startend beleidsmedewerkers	32	36	84	58	57
EZK	Traineeship voor Beleidseconomen (BoFEB)	28	26	30	31	28
Fin	Financial Traineeship	48	54	59	62	64
	Audit Traineeship	33	32	24	22	25
Fin/Belastingdienst	Tax Talent Traineeship	8	10	7	10	4
	Traineeship Accountancy	17	26	6	26	19
	Management Traineeship				13	
	ICT traineeships	40	32	25	63	62
IenW/RWS	Landelijk traineeship	30	30	28	32	31
	Regio traineeship	11	13	11	20	19
JenV	Traineeopleiding wetgevingsjurist - Academie voor Wetgeving	14	14	15	11	15
	Traineeopleiding overheidsjurist - Academie voor Overheidsjuristen	14	12	11	13	11
	Traineeship gegevensmanagement					25
JenV/OM	OM-traineeship	21	22	19	22	23
OCW/DUO	ICT traineeship ODC-Noord			7	7	
Rechtspraak	IT-traineeship	8	22	16	16	14
	Traineeprogramma Gerechtsjuristen				30	30
Totaal specialistische traineeprogramma's		410	426	425	560	531
Rijkstraineeprogramma		140	154	163	155	157
Rijks-hbo traineeprogramma				16	21	31
Totaal traineeprogramma's		550	580	604	736	719

1 De traineeships Management(Belastingdienst) en Gerechtsjuristen zijn niet in de JBR 2023 opgenomen. Hierdoor verschillen de totalen ten opzichte van de vorige JBR.

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: onder het Rijks I-traineeship zijn in 2024 twee trainees geplaatst bij Defensie. Onder het Financial Traineeship zijn in 2024 negen trainees geplaatst bij Defensie en één bij de Nationale Politie. Onder het Rijkstraineeprogramma zijn in 2024 15 trainees gestart bij Defensie. Onder de Traineeopleiding wetgevingsjurist is in 2024 één trainee geplaatst bij Defensie.

Bron: Inventarisatie.

Tabel 49 Aandeel rijksmedewerkers naar herkomst en ministerie in 2023 en 2024^{1,2,3,4}

Herkomst	2023		2024	
	Europees	Buiten-Europees	Europees	Buiten-Europees
AZ	6%	16%	6%	18%
BZ	8%	24%	9%	24%
BZK	5%	23%	5%	24%
EZK	6%	18%	6%	18%
Fin	4%	21%	5%	22%
IenW	5%	15%	6%	15%
JenV	5%	20%	5%	21%
LNV	8%	10%	9%	10%
OCW	5%	16%	5%	17%
SZW	6%	38%	6%	38%
VWS	7%	19%	7%	19%
HCvS			6%	22%
Rechtspraak			5%	18%
Totaal	5%	20%	5%	21%

1 Omdat sinds 2023 cijfers van de Culturele Barometer van het CBS worden gebruikt is het niet mogelijk om 2020 tot en met 2022 weer te geven. De categorieën 'Nederlands' en 'onbekend' worden niet weergegeven.

2 Voor 2023 zijn Hoge Colleges van Staat niet meegenomen in cijfers.

3 Voor 2023 is Rechtspraak niet apart uitgesplitst en valt onder JenV.

4 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk, CBS.

Tabel 50 Aandeel rijksmedewerkers naar herkomst en salarisschaalcategorie in 2023 en 2024^{1,2}

Herkomst	2023		2024	
	Europees	Buiten-Europees	Europees	Buiten-Europees
Schaal 1-4	5%	36%	6%	35%
Schaal 5-8	5%	24%	5%	25%
Schaal 9-10	5%	21%	5%	22%
Schaal 11-12	6%	16%	6%	17%
Schaal 13-14	5%	13%	5%	13%
Schaal 15+	5%	9%	5%	10%
Totaal	5%	20%	5%	21%

1 Omdat sinds 2023 cijfers van de Culturele Barometer van het CBS worden gebruikt is het niet mogelijk om 2020 tot en met 2022 weer te geven. De categorieën 'Nederlands' en 'onbekend' worden niet weergegeven.

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk, CBS.

Tabel 51 Aandeel ingestroomde rijksmedewerkers naar herkomst en ministerie in 2024^{1,2}

Herkomst	Europees	Buiten-Europees
AZ en HCvS	8%	23%
BZ	11%	31%
BZK	6%	30%
EZK	8%	21%
Fin	5%	32%
IenW	7%	18%
JenV	6%	23%
LNV	12%	12%
OCW	6%	22%
SZW	9%	34%
VWS	8%	23%
Rechtspraak	7%	21%
Eindtotaal	7%	25%

1 AZ en Hoge Colleges van Staat zijn samengevoegd zodat deze categorie voldoende medewerkers omvat om de verdeling naar herkomstland weer te kunnen geven.

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk, CBS.

Tabel 52 Aandeel uitgestroomde rijksmedewerkers naar herkomst en ministerie in 2024^{1,2}

Herkomst	Europees	Buiten-Europees
AZ	*	*
BZ	6%	29%
BZK	6%	24%
EZK	7%	22%
Fin	4%	20%
IenW	6%	17%
JenV	6%	23%
LNV	*	*
OCW	8%	20%
SZW	6%	33%
VWS	7%	23%
HCvS	6%	21%
Rechtspraak	6%	21%
Totaal	6%	22%

1 In geval van een sterretje is het absoluut aantal kleiner dan tien en wordt het percentage niet weergegeven.

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk, CBS.

Tabel 53 Aantal voltijdsbanen van 25,5 uur voor medewerkers onder de Wet banenafspraken in 2024 Q3 naar ministerie ^{1,2,3,4,5}

Realisatie 3e kwartaal 2024	Formele dienstverbanden, incl. Binnenwerk ¹	Inleenverbanden	Totaal banen gerealiseerd	Doel (voorlopig)	Realisatie percentage
AZ	13	0	13	20	66%
BZ	102	1	103	139	75%
BZK	501	5	507	572	89%
EZK	365	0	365	446	82%
Fin	1.365	202	1.567	1.516	103%
IenW	396	0	396	633	62%
JenV	863	64	927	1.003	92%
LNV	172	0	172	168	102%
OCW	239	0	239	250	96%
SZW	206	0	206	196	105%
VWS	191	27	218	269	81%
HCvS	71	3	75	75	99%
Rechtspraak	150	33	183	363	50%
Totaal	4.634	337	4.971	6.071	82%

1 De banen onder Binnenwerk zijn verdeeld over de ministeries waarvoor Binnenwerk het gemandateerd werkgeverschap uitvoert. De ministeries betalen de banen van deze medewerkers en Binnenwerk voert de leiding, begeleiding en administratie uit en houdt de bezetting op peil.

2 Bij de inleenverbanden gaat het om de opgave van de partijen onder de raamovereenkomst en de opgave van de ministeries over de banen buiten de raamovereenkomst

3 Het voorlopige doel berekenen we met de quotumcalculator met quotumpercentage 2,76 procent op basis van het aantal fte in Q3 van 2024. Het aantal fte waarop het doel van JenV is gebaseerd, is exclusief de executieve functies bij DJI (10.795 fte).

4 De executieve functies van DJI worden nog wel meegenomen bij de berekening van de totale doelstelling – de uitzondering binnen het veiligheidsdomein betekent namelijk geen verlaging van de uiteindelijke doelstelling. Hierdoor missen er nog 421 doelbanen (op basis van 10.795 fte) die nog niet belegd zijn onder de ministeries.

5 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk) en Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk).

Bron: O&P Rijk, UWV, Binnenwerk, contractpartijen, ministeries.

Tabel 54 Ziekteverzuim voortschrijdend jaargemiddelde naar ministerie¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
AZ	3,8%	4,3%	5,8%	5,1%	5,2%
BZ	3,5%	3,9%	4,3%	4,2%	4,4%
BZK	4,9%	5,2%	6,3%	6,3%	6,3%
EZK	3,6%	3,9%	5,2%	5,4%	5,6%
Fin	5,7%	6,0%	7,0%	6,8%	7,2%
IenW	4,1%	4,4%	5,5%	5,1%	5,1%
JenV	6,3%	6,6%	7,5%	6,9%	6,8%
LNV	5,2%	5,0%	5,7%	5,1%	5,5%
OCW	5,0%	5,5%	6,3%	6,1%	6,3%
SZW	6,0%	6,3%	7,6%	7,1%	7,6%
VWS	4,1%	4,2%	5,6%	5,5%	5,7%
HCvS	4,5%	4,8%	5,5%	5,1%	4,9%
Rechtspraak	5,4%	5,2%	6,3%	6,3%	6,3%
Totaal	5,3%	5,5%	6,5%	6,3%	6,4%

1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen: inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.

Bron: O&P Rijk.

Tabel 55 Aantal betrokkenen bij vermoedelijke integriteitsincidenten naar type¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Financiële incidenten (in de zakelijke sfeer)	28	25	17	12	10
Misbruik positie en belangenverstrengeling	28	29	27	40	42
Lekken en misbruik en/of achterhouden van en/of ongeoorloofd omgaan met informatie	51	47	42	56	103
Ongepaste communicatie	7	18	22	16	26
Misbruik bevoegdheden	12	4	8	9	14
Misbruik geweldsbevoegdheid	3	5	6	3	3
Ongewenste omgangsvormen	42	41	95	137	194
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	86	74	66	106	122
Ongepaste gedragingen in privésfeer	135	43	44	57	60
Totaal	392	286	327	436	574

¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk).
Bron: Inventarisatie.

Tabel 56 Aantal betrokkenen bij vermoedelijke en aangetoonde misstanden volgens klokkenluidersregeling¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Vermoedelijke misstanden volgens klokkenluidersregeling	0	0	2	4	5
Aangetoonde misstanden volgens klokkenluidersregeling	1	0	0	1	2
Totaal	1	0	2	5	7

¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk).
Bron: Inventarisatie.

Tabel 57 Aantal personen gestart op een ABD-functie van binnen en buiten het Rijk¹

Jaar	2020		2021		2022		2023		2024	
	Binnen het Rijk	Buiten het Rijk	Binnen het Rijk	Buiten het Rijk	Binnen het Rijk	Buiten het Rijk	Binnen het Rijk	Buiten het Rijk	Binnen het Rijk	Buiten het Rijk
TMG	29	6	6	2	14	5	19	7	14	5
ABD-topmanager	85	26	99	31	85	28	99	34	81	31
ABD-manager	139	25	174	30	185	32	192	64	188	39
Totaal	253	57	279	63	284	65	310	105	283	75

¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS) en Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: DG ABD.

Tabel 58 Aantal en aandeel personen op een ABD-functie naar leeftijdscategorie¹

Jaar	2020		2021		2022		2023		2024	
	Aantal	Aandeel	Aantal	Aandeel	Aantal	Aandeel	Aantal	Aandeel	Aantal	Aandeel
< 40 jaar	75	5%	94	6%	111	7%	107	6%	90	5%
40 tot 45 jaar	137	10%	170	11%	183	11%	218	12%	237	13%
45 tot 50 jaar	273	20%	283	18%	280	17%	314	18%	340	18%
50 tot 55 jaar	345	25%	399	25%	398	24%	426	24%	433	24%
55 tot 60 jaar	298	22%	337	22%	373	22%	386	22%	399	22%
≥ 60 jaar	239	17%	287	18%	316	19%	327	18%	326	18%
Totaal	1.367	100%	1.570	100%	1.661	100%	1.778	100%	1.825	100%

1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS) en Defensie (exclusief krijgsmacht).

Bron: DG ABD.

Tabel 59 Aantal personen dat een ABD-functie heeft verlaten en op 31 december geen andere ABD-functie had¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
TMG	11	6	12	14	10
ABD-topmanager	42	48	67	65	67
ABD-manager	75	75	69	85	102
Totaal	128	129	148	164	179

1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS) en Defensie (exclusief krijgsmacht).

Bron: DG ABD.

Tabel 60 Aantal personen dat gestopt is met een ABD-functie en gemiddelde functieduur¹

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal	239	247	279	298	285
Gemiddeld aantal jaar op functie	4,6	4,7	4,4	4,6	4,8

1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS) en Defensie (exclusief krijgsmacht).

Bron: DG ABD.

Tabel 61 Uitgaven aan externe inhuur en personeel naar ministerie in euro x 1.000^{1,2,3}

	AZ	BZ	BZK	Def	EZK	FIN	IenW	LNV	OCW	SZW	JenV	VWS	Totaal	Aandeel
1. Interim-management	€ 235	€ 377	€ 26.447	€ 6.809	€ 58.906	€ 5.950	€ 8.288	€ 3.637	€ 4.028	€ 609	€ 11.661	€ 9.041	€ 135.988	4%
2. Organisatie- en formatieadvies	€ 0	€ 41	€ 11.900	€ 6.810	€ 8.299	€ 1.148	€ 9.743	€ 1.648	€ 4.941	€ 495	€ 28.325	€ 9.418	€ 82.768	2%
3. Beleidsadvies	€ 136	€ 2.068	€ 10.819	€ 14.982	€ 60.582	€ 2.979	€ 20.496	€ 6.422	€ 2.429	€ 3.322	€ 6.503	€ 7.828	€ 138.566	4%
4. Communicatieadvisering	€ 3.627	€ 0	€ 11.987	€ 2.068	€ 14.660	€ 11.114	€ 5.320	€ 2.342	€ 5.957	€ 1.195	€ 9.118	€ 8.269	€ 75.657	2%
Totaal Beleid	€ 3.998	€ 2.486	€ 61.153	€ 30.669	€ 142.446	€ 21.192	€ 43.847	€ 14.049	€ 17.355	€ 5.621	€ 55.607	€ 34.556	€ 432.979	12%
5. Juridisch advies	€ 0	€ 175	€ 3.140	€ 215	€ 21.364	€ 188.117	€ 5.065	€ 3.584	€ 1.371	€ 531	€ 9.885	€ 9.570	€ 243.017	7%
6. Advisering opdrachtgevers automatisering	€ 9.629	€ 81	€ 156.363	€ 328.277	€ 229.813	€ 330.512	€ 40.795	€ 27.633	€ 105.127	€ 7.547	€ 260.360	€ 114.625	€ 1.610.762	44%
7. Accountancy, financiële en administratieve organisatie	€ 278	€ 360	€ 17.407	€ 601	€ 32.318	€ 199.767	€ 6.071	€ 1.937	€ 3.684	€ 11.811	€ 5.128	€ 27.674	€ 307.036	8%
Totaal (beleids)ondersteunend	€ 9.907	€ 616	€ 176.910	€ 329.092	€ 283.495	€ 718.396	€ 51.931	€ 33.154	€ 110.182	€ 19.889	€ 275.373	€ 151.869	€ 2.160.814	59%
8. Uitvoering (formatie en piek)	€ 670	€ 62.051	€ 111.687	€ 90.092	€ 44.432	€ 141.952	€ 263.321	€ 4.929	€ 21.500	€ 14.671	€ 280.569	€ 13.463	€ 1.049.337	29%
Totaal ondersteuning bedrijfsvoering	€ 670	€ 62.051	€ 111.687	€ 114.961	€ 44.432	€ 141.952	€ 263.321	€ 4.929	€ 21.500	€ 14.671	€ 280.569	€ 13.463	€ 1.074.206	29%
Totale uitgaven aan externe inhuur	€ 14.575	€ 65.152	€ 349.750	€ 474.722	€ 470.373	€ 881.540	€ 359.099	€ 52.132	€ 149.037	€ 40.178	€ 611.550	€ 199.888	€ 3.667.996	100%
Totale uitgaven aan personeel	€ 70.292	€ 701.049	€ 1.653.996	€ 6.006.075	€ 1.649.532	€ 4.521.103	€ 2.161.158	€ 567.725	€ 817.097	€ 509.400	€ 4.138.307	€ 949.775	€ 23.745.509	
Aandeel externe inhuur in uitgaven aan personeel	20,7%	9,17%	21,1%	7,9%	28,5%	19,5%	16,6%	9,2%	18,2%	7,9%	14,8%	21,0%	15,4%	
Aantal overschrijdingen max. uurtarief € 225/uur	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	7	10	

¹ Bij de berekening van het aandeel externe inhuur bij BZ is externe inhuur op programma-artikelen (NAVO-top) buiten beschouwing gelaten.

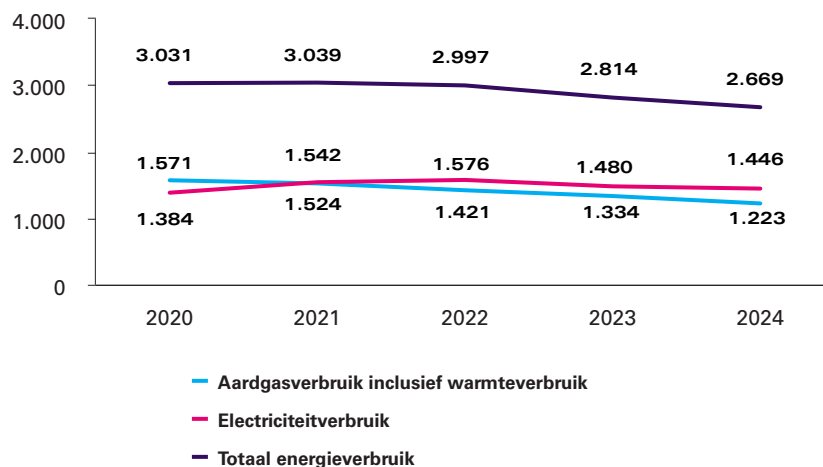
² Het aandeel externe inhuur bij IenW is inclusief de inzet van derden bij Rijkswaterstaat (RWS) op taken die RWS van de markt betreft (de niet-kerntaken), welke wordt gefinancierd uit de programmamiddelen. Zonder de inhuur op niet-kerntaken bij RWS ter hoogte van €178 miljoen, is het inhuurpercentage van IenW 9,1 procent in 2024.

³ Uitzonderingen organisatieomvang: OM, de Hoge Raad en de zbo's zonder rechtspersoonlijkheid (NRGD, SGM en CRM) zijn meegenomen.

Bron: Bijlagen bij de Departementale Jaarverslagen.

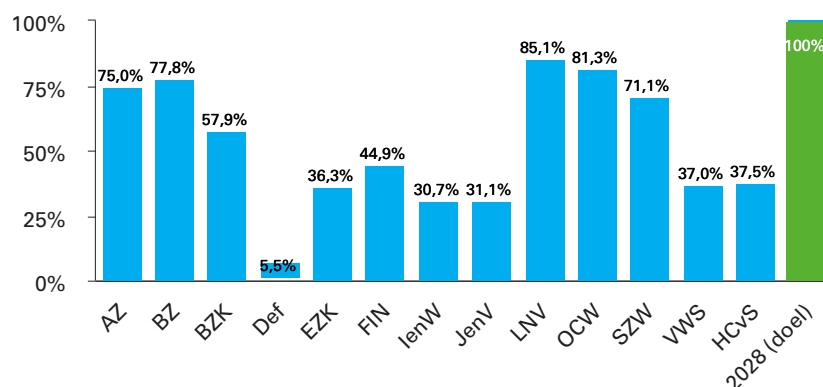
BIJLAGE 2B FIGUREN BIJ H2

Figuur 54 Energieverbruik rijksgebouwen in terajoules^{1,2,3}



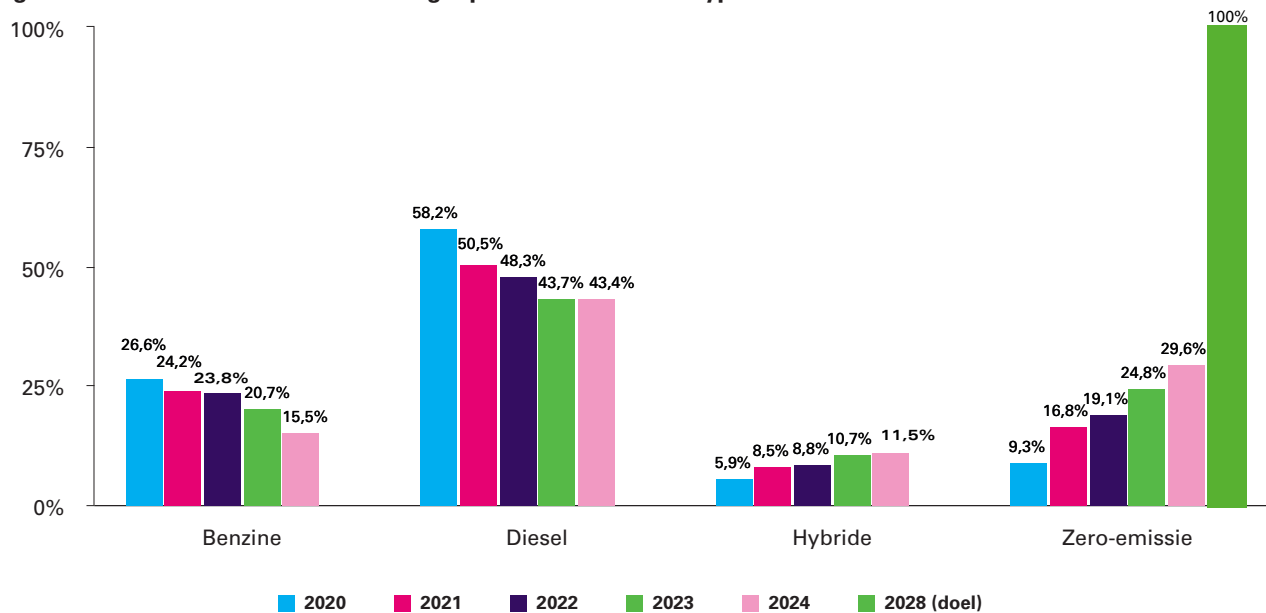
- 1 Het energieverbruik van een deel van de kantoren is niet bekend. Daarom extrapoleren we het verbruik. Inzet van het Rijksvastgoedbedrijf is om de nauwkeurigheid van het energieverbruik (verder) te verbeteren. Het gasverbruik is inclusief warmte. Het onderscheid tussen gas- en warmteverbruik is niet volledig bekend. Op dit moment is de energiebron van de stadswarmtenetwerken voor een groot deel ook nog aardgas.
 - 2 Voor voorgaande jaren is een correctie toegepast op de uitstootcijfers omdat handmatige handelingen in het dataverzamelingsproces zijn verwijderd.
 - 3 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak, Defensie (exclusief krijgsmacht), exclusief RWS-gebouwen bedoeld voor grond, weg- en waterbouw (voor bouwen en beheren). En exclusief gebouwen van Defensie met een militaire functie.
- Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Figuur 55 Aandeel zero-emissie auto's in civiele wagenpark per ministerie in 2024^{1,2}



- 1 Voor Defensie geldt de [Uitvoeringsagenda Duurzaamheid](#) als kader.
 - 2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak, Hoge Colleges van Staat (enkel CAO), Defensie (exclusief krijgsmacht). In voorgaande jaren is Rechtspraak wel meegenomen in de cijfers, maar niet benoemd in de organisatieomvang.
- Bron: Inventarisatie.

Figuur 56 Aandeel auto's in civiele wagenpark naar brandstoftype¹



¹ Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak, Hoge Colleges van Staat (enkel CAO), Defensie (exclusief krijgsmacht). In voorgaande jaren is Rechtspraak wel meegenomen in de cijfers, maar niet benoemd in de organisatieomvang.
Bron: Inventarisatie.

BIJLAGE 2C TABELLEN BIJ H3

Tabel 62 Afhandelingstermijnen Woo-verzoeken 2024 per ministerie^{1,2,3,4}

	In behandeling op 1 januari 2024 (voorraad)	Ingekomen	Afgehandeld zonder besluit	Besluiten	Besluiten binnen wettelijke termijn Woo	Besluit buiten de wettelijke termijn, maar in overleg met verzoeker	Besluiten buiten de wettelijke / afgesproken termijn	Nog in behandeling op 1 januari 2025			
Ministerie	aantal	aantal	aantal	aantal	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal
AZ	8	59	15	41	17	41,5	0	0,0	24	58,5	11
BZ	41	155	41	107	20	18,7	8	7,5	79	73,8	48
BZK	70	207	72	149	21	14,1	18	12,1	110	73,8	56
Def	33	170	41	116	34	29,3	2	1,7	80	69,0	46
EZK	96	384	79	285	127	44,6	4	1,4	154	54,0	116
FIN	261	652	198	441	157	35,6	0	0,0	284	64,4	274
IenW	84	394	80	254	62	24,4	111	43,7	81	31,9	144
JenV	183	458	214	178	30	16,9	2	1,1	146	82,0	249
LNV	261	661	123	591	157	26,6	11	1,9	423	71,6	208
OCW	35	178	49	120	59	49,2	7	5,8	54	45,0	44
SZW	179	153	48	96	30	31,3	0	0,0	66	68,8	188
VWS (reguliere verzoeken)	101	196	57	154	48	31,2	0	0,0	106	68,8	86
VWS (verzoeken COVID-19)	260	48	16	36	1	2,8	0	0,0	35	97,2	256
Totaal	1.612	3.715	1.033	2.568	763	29,7	163	6,3	1.642	63,9	1.726

1 Hierbij is de standaardtermijn (4 weken) gehanteerd en enkel indien van toepassing de standaardtermijn + verdaging (4+2 weken) en eventuele opschorting. Dit in tegenstelling tot voorgaande jaren, toen bij alle verzoeken werd uitgegaan van de standaardtermijn + verdaging (4+2 weken). Als gevolg hiervan valt het percentage *binnen de wettelijke termijn* in 2024 in verhouding tot voorgaande jaren lager uit.

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

3 Na de ingebruikname van het Rijksdashboard Woo zijn er enkele hertellingen doorgevoerd in de JBR met betrekking tot de werkvoorraad Woo-verzoeken op 1 januari 2024. Bij meerdere ministeries gaat dit om dubbeltellingen en handmatige inconsistenties. Hierdoor is de voorraad bij sommige ministeries gewijzigd ten opzichte van de rapportage van vorig jaar. Bij JenV bleven reeds doorgezonden Woo-verzoeken (van voorgaande jaren) per abuis onderdeel van de aantallen in de werkvoorraad in de JBR; in deze versie van de JRB is dit gecorrigeerd naar de daadwerkelijk werkvoorraad per 1 januari 2024.

4 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (excl. krijgsmacht), Nationale Politie, het Kabinet van de Koning, de Nationale Ombudsman, De Nederlandsche Bank en de Raad van de Rechtspraak. Bij VWS zijn de reguliere verzoeken en de COVID-19-verzoeken uitgesplitst. Bij BZK, Fin en OCW worden een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld, omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. Bij JenV wordt alleen gerapporteerd over de Woo-behandeling bij het kerndepartement.

Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

Tabel 63 Woo-bezwaren per ministerie^{1,2}

Ministerie	Besluiten	Besluit over Woo-bezwaren buiten de wettelijke/afgesproken termijn		(Deels) gegrond	
	aantal	aantal	%	aantal	%
AZ	5	4	80,0	1	20,0
BZ	24	17	70,8	10	41,7
BZK	14	8	57,1	8	57,1
Def	4	4	100,0	2	50,0
EZK	13	5	38,5	5	38,5
FIN	73	42	57,5	19	26,0
IenW	75	62	82,7	30	40,0
JenV	39	15	38,5	9	23,1
LNV	11	7	63,6	4	36,4
OCW	10	5	50,0	3	30,0
SZW	12	5	41,7	7	58,3
VWS (reguliere verzoeken)	40	30	75,0	15	37,5
VWS (verzoeken COVID-19)	13	10	76,9	6	46,2
Totaal	333	214	64,3	119	35,7

1 Een (deels) gegrond bezwaar of beroep betekent niet per definitie dat ten onrechte informatie niet openbaar is gemaakt. Hieronder valt bijvoorbeeld ook het herstellen van een motiveringsgebrek zonder dat dit leidt tot verdere openbaarmaking.

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK/LNV (exclusief RVO), Fin, IenW, JenV, OCW, SZW en VWS), Defensie (excl. krijgsmacht), Nationale Politie, het Kabinet van de Koning, de Nationale Ombudsman, De Nederlandsche Bank en de Raad van de Rechtspraak. Bij VWS zijn de reguliere verzoeken en de COVID-19-verzoeken uitgesplitst. Bij BZK, Fin en OCW worden een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld, omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. Bij JenV wordt alleen gerapporteerd over de Woo-behandeling bij het kerndepartement.

Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

Tabel 64 Woo-(hoger) beroepen per ministerie^{1,2}

Ministerie	Woo-beroepen			Woo-hoger beroepen		
	Uitspraken	(Deels) gegrond		Uitspraken	(Deels) gegrond	
	aantal	aantal	%	aantal	aantal	%
AZ	5	3	60,0	0	0	0
BZ	1	0	0,0	1	0	0
BZK	9	8	88,9	0	0	0
Def	1	1	100,0	0	0	0
EZK	10	10	100,0	0	0	0
FIN	3	1	0,0	1	1	100
IenW	14	9	64,3	0	0	0
JenV	22	6	27,3	2	1	50
LNV	27	18	66,7	0	0	0
OCW	5	4	80,0	0	0	0
SZW	28	24	85,7	1	0	0
VWS (reguliere verzoeken)	9	3	33,3	2	0	0
VWS (verzoeken COVID-19)	8	1	12,5	0	0	0
Totaal	142	88	62,0	7	2	28,6

1 Een (deels) gegrond bezwaar of beroep betekent niet per definitie dat ten onrechte informatie niet openbaar is gemaakt. Hieronder valt bijvoorbeeld ook het herstellen van een motiveringsgebrek zonder dat dit leidt tot verdere openbaarmaking.

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK/LNV (exclusief RVO), Fin, IenW, JenV, OCW, SZW en VWS), Defensie (exclusief krijgsmacht), Nationale Politie, het Kabinet van de Koning, de Nationale Ombudsman, De Nederlandsche Bank en de Raad van de Rechtspraak. Bij VWS zijn de reguliere verzoeken en de COVID-19-verzoeken uitgesplitst. Bij BZK, Fin en OCW worden een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld, omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. Bij JenV wordt alleen gerapporteerd over de Woo-behandeling bij het kerndepartement.

Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

Tabel 65 Woo-beroepen wegens niet tijdig beslissen per ministerie^{1,2,3}

Ministerie	Aantal gegronde (hoger) beroepen niet tijdig beslissen	Aantal uitspraken in 2024 waarbij een dwangsom in 2024 is verbeurd	Totaalbedrag aan verbeurde dwangsommen in 2024	Totaalbedrag aan betaalde dwangsommen in 2024	Aantal verzoeken waarbij de rechter een termijn heeft opgelegd en waar op 31 december 2024 nog geen besluit op is genomen
	aantal	aantal	bedrag	bedrag	aantal
AZ	2	2	€ 22.650	€ 37.050	0
BZ	2	2	€ 1.200	€ 1.200	1
BZK	3	3	€ 10.200	€ 5.900	0
Def	3	4	€ 14.169	€ 28.700	2
EZK	11	11	€ 130.500	€ 82.400	6
FIN	13	27	€ 310.450	€ 174.550	16
IenW	5	4	€ 13.400	€ 39.100	0
JenV	24	25	€ 183.200	€ 163.650	9
LNV	10	15	€ 101.400	€ 175.050	2
OCW	0	1	€ 4.200	€ 15.000	1
SZW	5	7	€ 60.100	€ 81.800	2
VWS (reguliere verzoeken)	4	5	€ 47.400	€ 15.000	1
VWS (verzoeken COVID-19)	34	46	€ 520.137	€ 480.092	76
Totaal	116	152	€ 1.419.006	€ 1.299.492	116

1 Het gaat hierbij om het aantal verzoeken waarbij een termijn door de rechter is opgelegd in 2024 en waar op 31 december 2024 nog geen besluit op is genomen

2 Doordat bij sommige ministeries dwangsommen in 2024 werden betaald die betrekking hadden op afgehandelde Woo-verzoeken met dwangsommen uit voorgaande jaren, kan het bij deze ministeries voorkomen dat het totaalbedrag aan betaalde dwangsommen in 2024 hoger is dan het totaalbedrag aan verbeurde dwangsommen.

3 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK/LNV, Fin, IenW, JenV, OCW, SZW en VWS), Defensie (excl. krijgsmacht), Nationale Politie, het Kabinet van de Koning, de Nationale Ombudsman, De Nederlandsche Bank en de Raad van de Rechtspraak. Bij VWS zijn de reguliere verzoeken en de COVID-19-verzoeken uitgesplitst. Bij BZK, Fin en OCW worden een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld, omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. Bij JenV wordt alleen gerapporteerd over de Woo-behandeling bij het kerndepartement.

Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

Tabel 66 Aantal hoog-risico AI en impactvolle algoritmes naar ministerie in 2024^{1,2,3}

	Hoog-risico AI geregistreerd (cat. A)	Impactvolle algoritmes geregistreerd (cat. B)	Nog te registreren hoog-risico AI (cat. A) ²	Nog te registreren impactvolle algoritme (cat. B) ²
AZ	0	1	0	0
BZ	0	0	0	0
BZK	0	15	0	6
Def	0	0	0	0
EZK	2	5	1	13
FIN	0	40	0	160
IenW	0	0	0	0
JenV	2	7	8	15
LNV	0	0	0	0
OCW	1	2	6	100
SZW	0	17	0	18
VWS	0	2	0	0
Totaal	5	89	15	312

1 De meeste departementen hebben inventarisaties in 2024 wel al afgerond, maar nog niet volledig kunnen registreren. Het is dus vaak wel in beeld, maar nog niet vastgelegd.

2 Categorieën: zie [handreiking algoritmeregister](#)

3 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (exclusief krijgsmacht).

Bron: Departementale inventarisatie.

Tabel 67 Aantal lopende ICT-activiteiten op het Rijks ICT-dashboard naar ministerie^{1,2}

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
AZ	1	1	1	1	1
BZ	1	1	1	4	4
BZK	15	22	18	24	26
Def	9	10	10	10	13
EZK	6	5	4	7	10
Fin	15	18	22	21	23
IenW	32	32	34	38	36
JenV	13	13	20	19	21
LNv	2	4	5	4	3
OCW	9	10	9	11	8
SZW	19	21	21	22	31
VWS	3	1	1	5	8
Totaal	125	138	146	166	184

1 Voor alle cijfers over ICT-activiteiten geldt: inclusief Politie in het geval van AclCT-advies en exclusief gerubriceerde ICT-activiteiten. Voor Politie zijn geen recente cijfers over 2024 beschikbaar, en zijn de cijfers over 2023 genomen.

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNv, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid.[1][1] Voor alle cijfers over ICT-activiteiten geldt: inclusief Politie in het geval van AclCT-advies en exclusief gerubriceerde ICT-activiteiten.

Bron: Rijks ICT-dashboard.

Tabel 68 ICT-activiteiten met verschil tussen de oude en nieuwe kostenschatting groter dan 10 miljoen euro, en groter dan 10 procent, in 2023 en 2024^{1,2}

Ministerie	Projectnaam	Verskil kostenschatting 2023-2024
JenV	Digitale Toegankelijkheid	10,18
BZK	DIT (OMS)	11,29
SZW	SMZ IV Optimalisatie Realisatie ZW	12,57
IenW	Vernieuwing SAP	13,70
JenV	Programma Modernisering Identiteitsvaststelling	14,10
Fin	Transitie Inningslandschap Fase 1	15,18
Fin	Kleine Ondernemersregeling (KOR) 2025	15,20
JenV	Realisatie JBZ-systemen	24,91
SZW	Datafabriek	26,08
OCW	Moderniseren Examens	28,31
Fin	Vernieuwing Heffing Loonbelasting en Premies (vHLP)	29,90
IenW	Programma uitrol iWKS	33,00
BZK	IT fundament Logius	42,87
Def	Maritiem Operatiecentrum Kustwacht (MOC KW)	47,50
IenW	Programma iCAS	59,83

1 Vanaf de JBR 2025 wordt deze tabel niet meer weergegeven.

2 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNv, OCW, SZW en VWS), Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid.

Bron: Rijks ICT-dashboard.

BIJLAGE 2D TABEL BIJ H4

Tabel 69 Ontvangen e-facturen Rijksoverheid naar ministerie in 2024¹

Ministeries	Aantal e-facturen	Aantal facturen totaal	Aandeel e-facturen
AZ	4.577	9.136	50,1%
BZ	40.218	40.829	98,5%
BZK	169.419	199.484	84,9%
Def	298.224	365.593	81,6%
EZK	108.629	123.644	87,9%
Fin	408.130	422.049	96,7%
IenW	251.033	285.240	88,0%
JenV	605.734	820.941	73,8%
LNV	31.547	38.028	83,0%
OCW	57.451	62.397	92,1%
SZW	26.613	27.682	96,1%
VWS	60.937	64.915	93,9%
Totaal	2.062.512	2.459.938	83,8%

1 Organisatieomvang: ministeries (AZ, BZ, BZK, EZK, Fin, IenW, JenV, LNV, OCW, SZW en VWS), Defensie (inclusief krijgsmacht).
Bron: Inventarisatie.

BIJLAGE 3A OVERZICHT ADVIESCOLLEGES

Tabel 70 Adviescolleges onder toepassing van de Kaderwet adviescolleges

Naam Adviescollege	Type Adviescollege	Instellings-artikel	Instellings-datum	Expiratie-datum
AZ				
<i>Geen</i>				
BZ				
Adviesraad internationale vraagstukken (AIV)	Strategisch	4	19-03-1998	
Commissie van advies inzake volkenrechtelijke vraagstukken (CAVV)	Technisch-specialistisch	4	01-01-1998	
Staatscommissie voor het internationaal privaatrecht	Technisch-specialistisch	4	14-02-1998	
BZK				
Adviescollege Nederlandse Gebarentaal	Strategisch	4	01-07-2021	
Adviescollege Openbaarheid en Informatiehuishouding	Technisch-Specialistisch	4	01-05-2022	
Adviescollege Rechtspositie Politieke Ambtsdragers	Technisch-Specialistisch	4	17-11-2021	
Orgaan voor de Friese taal (DINGtiid)	Strategisch	4	01-01-2014	
Kiesraad	Technisch-specialistisch	4	31-03-1905	
Raad voor het Openbaar Bestuur	Strategisch	4	12-12-1996	
Staatscommissie Rechtsstaat	Eenmalig	6	14-03-2023	10-06-2024
Staatscommissie tegen Discriminatie en Racisme	Eenmalig	6	01-05-2022	01-05-2026
Def				
<i>Geen</i>				
EZK				
Adviescollege toetsing regeldruk (ATR)	Tijdelijk	5	01-06-2017	01-12-2026
Adviescollege Veiligheid Groningen	Permanent	5	15-09-2019	
Raad van deskundigen voor de nationale meetstandaarden	Technisch-specialistisch	4	02-02-2006	
Wetenschappelijke Klimaatraad (WKR)	Tijdelijk	5	05-11-2022	04-11-2026
IenW				
Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli)	Strategisch	4	19-01-2012	
JenV				
Adviescommissie voor burgerlijk procesrecht	Technisch-Specialistisch	4	01-01-1997	
Adviesraad Migratie (AM)	Technisch-Specialistisch	4	01-04-2001	
Autoriteit Persoonsgegevens	Permanent	4	01-01-2000	
College voor de Rechten van de Mens	Strategisch	4	17-12-2011	
Commissie auteursrecht	Technisch-specialistisch	4	01-01-1997	
Commissie insolventierecht	Technisch-Specialistisch	4	15-04-2019	
Commissie vennootschapsrecht	Technisch-specialistisch	4	01-01-1997	
LNV				
Adviescollege huis- en hobbydierenlijst	Tijdelijk	5	22-07-2019	22-07-2025
OCW				
Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI)	Strategisch	4	01-01-1997	
Curriculumcommissie	Eenmalig	6	28-07-2020	01-01-2025
Onderwijsraad	Strategisch	4	21-02-1919	
Raad voor Cultuur (RVC)	Strategisch	4	22-11-1995	
SZW				
Onafhankelijke commissie toekomst arbeidsongeschiktheidsstelsel (OCTAS)	Eenmalig	6	10-11-2022	29-04-2024
Staatscommissie Demografische ontwikkelingen 2050	Eenmalig	6	01-08-2022	29-01-2024
VWS				
Gezondheidsraad (GR)	Technisch-Specialistisch	4	01-08-1902	
Nederlandse Sportraad	Permanent	4	01-01-2023	
Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS)	Strategisch	4	01-01-2015	
Staatscommissie MDMA	Eenmalig	6	01-04-2023	20-06-2024

Bron: Inventarisatie.

Dit is een uitgave van:
Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties
Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag
www.rijksoverheid.nl

mei 2025