



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2020



## INHOUDSOPGAVE

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>1 RIJK ALS WERKGEVER</b>	<b>6</b>
1.1 Strategisch personeelsbeleid	6
1.2 Het Rijk profileert zich als aantrekkelijke werkgever	7
1.3 Het Rijk is een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams	12
1.4 Bij het Rijk staat de mens centraal	18
1.5 Het Rijk is een wendbare organisatie met flexibele medewerkers	21
1.6 Werknemers bij het Rijk ontwikkelen zich permanent	24
1.7 Bij het Rijk staat de werkbeleving voorop	25
1.8 Leidinggevend en bij het Rijk werken aan de ontwikkeling van organisatie en medewerkers	29
<b>2 DUURZAAMHEID IN DE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>32</b>
2.1 Een voorbeeldrol voor het Rijk	32
2.2 Doelstellingen	34
2.3 Prestaties	35
2.4 Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)	50
<b>3 INFORMATIEVOORZIENING RIJK</b>	<b>56</b>
3.1 Ontwikkeling informatievoorziening in 2020	56
3.2 I in het hart van beleid	57
3.3 Digitale weerbaarheid	58
3.4 ICT-landschap	60
3.5 Generieke voorzieningen	61
3.6 Informatiehuishouding	62
3.7 Data en algoritmen	64
3.8 Toekomstbestendig I-vakmanschap	64
3.9 Transparantie en inzicht	65
3.10 Besturing informatiedomein	75
3.11 Samenwerking markt en innovatie	76
<b>4 ORGANISATIE RIJKSDIENST EN OVERIGE BEDRIJFSVOERING: ADVIESCOLLEGES</b>	<b>78</b>
4.1 Rijksbrede bedrijfsvoering	78
4.2 Huisvesting en faciliteiten	80
4.3 Rijksinkoop	87
4.4 Organisatie Rijksoverheid	97
<b>BIJLAGE 2. RIJK ALS WERKGEVER (TABELLEN)</b>	<b>108</b>
<b>BIJLAGE 3. GROTE ICT-PROJECTEN</b>	<b>116</b>
<b>BIJLAGE 4A. ORGANISATIE RIJKSDIENST EN OVERIGE BEDRIJFSVOERING: ADVIESCOLLEGES</b>	<b>117</b>
<b>BIJLAGE 4B. ORGANISATIE RIJKSDIENST EN OVERIGE BEDRIJFSVOERING: PRIVATISERINGEN EN VERZELFSTANDIGINGEN</b>	<b>119</b>

## INLEIDING

Voor u ligt de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2020 (JBR). Hierin kunt u lezen hoe het Rijk in 2020 heeft gewerkt aan de ambities en de realisatie daarvan binnen het domein van de rijksbrede bedrijfsvoering.

Terugkijkend op 2020 was het een bijzonder en memorabel jaar. Bij aanvang van 2020 was net bekend dat het virus COVID-19 in China rondging. Toen was nog niet voor te stellen dat dit virus in de loop van 2020 zou uitgroeien tot een pandemie van grote omvang en met zo'n effect en invloed op volksgezondheid, gezondheidszorg, economie en maatschappij.

Door de coronacrisis is bij de Rijksoverheid, net als bij andere grote werkgevers, veel veranderd in de werksituatie. De Rijksoverheid heeft onder moeilijke omstandigheden de voortgang van de dienstverlening door de overheid georganiseerd. Acute problemen op onder meer medisch, economisch en juridisch gebied zijn onder grote maatschappelijke en politieke druk opgelost. Naar schatting werkt zo'n kwart van de ruim 120.000 medewerkers van de Rijksdienst sinds maart 2020 op locatie en onderweg door om de voortgang van vitale overheidsdiensten te garanderen. Denk daarbij aan cruciale functies als het bewaken van gevangenen, bedienden van de rijksbrede infrastructuur, douane en inspecties. Het merendeel van de rijksmedewerkers werkt echter vanuit huis. De rijksdienst bleek zeer wendbaar en wist ook in de bedrijfsvoering effectief in te spelen op de plotselinge veranderingen. Onder meer door invoering van de noodzakelijke ICT-infrastructuur werd thuiswerken op korte termijn mogelijk gemaakt. Deze ontwikkelingen hebben grote gevolgen gehad voor de (digitale) werkomgeving en het organiseren van het werk. Ook brachten ze het denken over hoe we in de toekomst het werk beter kunnen organiseren in een stroomversnelling. Medewerkers binnen de rijksoverheid hebben zich tot het uiterste ingespannen om, ondanks de impact van corona op henzelf en hun naasten, de beoogde resultaten te behalen.

### **Opbouw Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk**

Door de JBR heen worden de gevolgen van de coronacrisis zichtbaar. De JBR toont relevante cijfers over de afgelopen jaren en laat de algemeen ontwikkeling zien.

Op verschillende thema's ontstond door de coronacrisis een verandering in het algemene verloop. Enerzijds verduidelijken deze veranderingen de invloed van de coronacrisis. Anderzijds maken die veranderingen de beleidsinspanningen moeilijker meetbaar. In sommige gevallen is een goede vergelijking juist lastig door nieuwe categorie-indelingen of definities. Waar dit het geval is, wordt dit nadrukkelijk vermeld in deze JBR.

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

1. Rijk als werkgever: Hierin staan de beleidsmatige ontwikkelingen op personeelsgebied;
2. Duurzaamheid in de bedrijfsvoering: Dit hoofdstuk geeft inzicht in de beleidsmatige voortgang op het gebied van een duurzamere, sociale en innovatieve bedrijfsvoering;
3. Informatievoorziening Rijk: In het derde hoofdstuk staat hoe het Rijk werkt aan een betere digitale dienstverlening en welke ontwikkelingen er op dit gebied zijn;

4. Organisatie Rijk en overige bedrijfsvoering: Hoofdstuk vier is een verzameling van zowel de organisatorische ontwikkelingen als ontwikkelingen op het gebied van huisvesting en rijksinkoop.
  1. Bijlage 1: AVG en afkortingenlijst;
  2. Bijlage 2: Rijk als werkgever (aanvullende kerngetallen hoofdstuk 1);
  3. Bijlage 3: Overzicht grote ICT-projecten;
  4. Bijlage 4: Overzichten van de adviescolleges en van de voorgenomen privatiseringen en verzelfstandigingen.

Vanwege de omvang is bijlage 3 met alle grote ICT-projecten van het Rijk een apart document.

### **Rijksdienst in ontwikkeling**

We zien dat de samenleving snel verandert en er allerlei ingewikkelde vraagstukken op ons afkomen. Denk aan de klimaatverandering, stikstofproblematiek of cybercriminaliteit. We ervaren dat we veel problemen niet meer met traditionele organisatievormen en werkwijzen kunnen oplossen. We moeten ons werk dus op een andere, meer wendbare manier organiseren. We werken van buiten naar binnen, in verbinding met beleid, uitvoering en toezicht. Dat betekent dat we steeds meer grenzeloos gaan samenwerken. Over grenzen van departementen, beleidsdossiers en disciplines heen, kijkend naar wie en wat er nodig is om een opgave te realiseren. Met onder meer de Strategische I-agenda, de Werkomgeving van de Toekomst 2030 en het Strategisch Personeelsbeleid 2025 zijn we daarmee al op weg.

Vooruitkijkend naar de toekomst vraagt de maatschappelijke dynamiek en een snel ontwikkelende samenleving om een wendbare en grenzeloos samenwerkende overheid. Dit is onze ambitie. Om tot zo'n overheid te komen, moet de bedrijfsvoering werken aan kansen én het wegnemen van belemmeringen. Een overheid die naar behoren kan inspelen op veranderende omstandigheden en nieuwe werkelijkheden. Moderne bedrijfsvoering ondersteunt de overheid bij haar maatschappelijke opgaven. Gezamenlijke bedrijfsvoering maakt snel en integraal (inter)acteren mogelijk.

Wij zien voor de Rijksdienst van de toekomst drie belangrijke opgaven om aan deze ambitie te voldoen:

1. Realisatie van een grenzeloos samenwerkende, duurzame en inclusieve Rijksdienst;
2. Versterken van de uitvoeringsfunctie binnen het Rijk;
3. Investeren in digitale informatiehuishouding, -veiligheid en -weerbaarheid.

Het is onze taak deze hoofdopgaven en alles wat daaronder valt te realiseren. Zo vragen de digitaliseringsambities van het kabinet om onverdeelde aandacht voor alle I-aspecten. Dit gezien vanuit het primaire proces, oftewel het hart van het beleid. Daarbij gaat het over de rol en het effect van digitalisering in het maken van maatschappelijk beleid en de uitvoering ervan door het kabinet. In de nieuwe informatiesamenleving zijn data de grondstof en algoritmen het nieuwe goud. Als hoeder van de publieke waarden moet de Rijksoverheid een visie en plan hebben hoe we data binnen ons openbaar bestuur verwerken. Ook moet de Rijksoverheid data inzetten voor beleid, uitvoering, bedrijfsvoering en toezicht. Hierdoor worden processen efficiënter en kunnen we beter en innovatiever besluiten nemen. Ook dragen we zo bij aan maatschappelijke opgaven op het gebied van veiligheid, transparantie en economische groei.

Met de toenemende digitalisering van onze maatschappij is het belangrijk dat de overheid de kansen voor digitale overheidsdienstverlening zo goed mogelijk benut. De overheid moet ook het goede voorbeeld geven door zich digitaal wendbaar op te stellen. Tegelijkertijd moet ze oog blijven houden voor de risico's van verdergaande digitalisering. Voor het functioneren van het Rijk is het uiterst belangrijk om verschillende perspectieven, achtergronden, oriëntaties en kennis in huis te hebben. Steeds meer werken we over de klassieke grenzen heen aan complexe maatschappelijke opgaven die om unieke oplossingen vragen. Het Rijk ontwikkelt zich daarom naar een inclusieve en divers samengestelde organisatie, waar mensen van en met elkaar leren.

### **Verantwoordelijkheid minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties**

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) ontleent haar coördinerende bevoegdheden aan het 'Coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen Rijksdienst'. Het doel hiervan is: zorgen voor rijksbrede eenheid, kwaliteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering. Sinds 2018 vallen hier ook de coördinerende bevoegdheden voor de informatiesystemen en informatiebeveiliging onder. In de praktijk komt dat neer op het monitoren van de bedrijfsvoering en het plegen van interventies. De minister (of de staatssecretaris aan wie de bedrijfsvoering is gedelegeerd) en de Rijksdienst hebben daarbij vastgestelde normen en standaarden als uitgangspunt. Daarmee zorgen ze voor kwaliteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering. De normen en standaarden, vastgelegd in kaders (Kaderboek), het Informatiestatuut en richtlijnen, maken het voor alle betrokkenen duidelijk wat in de rijksbedrijfsvoering van hen wordt verwacht. Voor de rijksbrede bedrijfsvoering draagt de minister van BZK een bijzondere verantwoordelijkheid, waarvoor ze bevoegdheden heeft om kaders te stellen en voorwaarden te scheppen. De JBR legt de stand van zaken in de bedrijfsvoering vast. Daarnaast rapporteert de JBR over beleidsontwikkelingen. Ook meldt de JBR of aan de normen, standaarden en vastgestelde kaders wordt voldaan.

## 1 RIJK ALS WERKGEVER

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de rijksbrede personele ontwikkelingen. Het strategisch personeelsbeleid en de daarbij behorende zeven focuspunten dienen als uitgangspunt.

### 1.1 Strategisch personeelsbeleid

Het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 (SPB 2025) bestaat uit zeven focuspunten:

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

Deze focuspunten helpen de lange termijnvisie goed vast te blijven houden in een snel veranderende wereld. Dat bleek des te meer in 2020, het jaar waarin de coronacrisis veel effect had op de organisatie en alle medewerkers. Het Rijk heeft zich in sneltreinvaart aan de omstandigheden aangepast, en ervoor gezorgd dat medewerkers op afstand konden samenwerken. Er werd veel aanpassingsvermogen gevraagd van medewerkers, teams en leidinggevenden, maar ook van de organisaties zelf. Denk bijvoorbeeld aan het online inrichten van het selectieproces bij vacatures en het ondersteunen van leidinggeven op afstand.

Hieronder lichten we de ontwikkeling nader toe op de focuspunten, en het eventuele effect dat de maatregelen rond COVID-19 hierop hadden. Naast de genoemde focuspunten hecht het Rijk nadrukkelijk belang aan een rijksbreed inzicht in feiten en cijfers, die mede richting geven aan het personeelsbeleid. Het verder ontwikkelen van (rijksbrede) HR data-analytics is daarom een belangrijke randvoorwaarde voor het sturen en meten van de doelstellingen van het SPB 2025.<sup>1</sup>

#### **Meerjarige Personeelsplanning**

Meerjarige Personeelsplanningen (MPP's) geven inzicht in de personele uitdagingen voor zowel de korte als de middellange termijn. De Kamer is op 14 mei 2020 over de geactualiseerde personeelsplannen 2019 geïnformeerd.<sup>2</sup> De uitdagingen verschillen tot op zekere hoogte tussen en ook binnen departementen. De gemeenschappelijke uitdaging is: het tijdig werven van voldoende en kwalitatief goed personeel. Rijksbreed spelen daarnaast thema's als 'de wendbare organisatie die opgavegericht werkt' en 'het versterken van technologie-adoptie'. De uitbraak van COVID-19 en de effecten daarvan op de personeelsplanning waren op het moment van actualisatie uiteraard niet te voorspellen. Sommige onderdelen van de MPP's zijn daardoor (mogelijk) achterhaald. Andere onderdelen zijn meer algemeen en onverkort geldend. Departementen hielden in 2020 voortdurend de invloed hiervan op de diverse HR-prioriteiten in de gaten.

<sup>1</sup> Kamerstukken/2018/31490 nr.243, p. 1-10.

<sup>2</sup> Kamerstukken/2020/31490 nr. 278 (Kamerbrief).

## 1.2 Het Rijk profileert zich als aantrekkelijke werkgever

Het aantrekken en behouden van kwalitatief goed personeel is belangrijk voor een goed werkende Rijksoverheid. De afgelopen jaren was sprake van een stevige economische groei, met als gevolg een krappe arbeidsmarkt. COVID-19 betekende voor het Rijk als werkgever anticiperen op de veranderende arbeidsmarkt, zoals grotere werkloosheid in bepaalde branches en de nog steeds toenemende schaarste in ICT-gerelateerde functies. De Rijksoverheid is door de crisis zichtbaarder geworden op de arbeidsmarkt, en de inzet van online werving en selectie is in een stroomversnelling geraakt.

De wervingsbehoefte van het Rijk is nog steeds fors. Ook het jaar 2020 laat een hoge uitstroom zien, met name door vergrijzing en externe mobiliteit. Het is daarom uiterst belangrijk om het Rijk te blijven profileren als aantrekkelijke werkgever en in verbinding te blijven met de externe en interne arbeidsmarkt. Het diverse en brede werkaanbod van het Rijk wordt via verschillende kanalen zichtbaar gemaakt. Dat gebeurt bijvoorbeeld via de vacaturesite [WerkenvoorNederland.nl](https://werkenvoornederland.nl) en via online zichtbaarheid op sociale media-kanalen als LinkedIn en Instagram. Mede door de COVID-19-crisis en de daarop aangescherpte strategie in de online arbeidsmarktcommunicatie, is het aantal geïnteresseerden en volgers op de sociale media sterk gestegen. Het aantal volgers op LinkedIn steeg bijvoorbeeld van 75.000 naar 250.000. De Rijksoverheid zet onder meer data en marketingtechnieken in, zodat zij beter kan inspelen op de behoefte van een kandidaat. Zo houdt de Rijksoverheid talentpools bij voor functies waar veel krapte is, zoals inkoopfuncties of ICT-gerelateerde banen. Op die manier worden geïnteresseerden op de hoogte gehouden van trends en ontwikkelingen binnen het vakgebied, carrière mogelijkheden en online evenementen bij het Rijk.

### 1.2.1 Personele bezetting in fte's

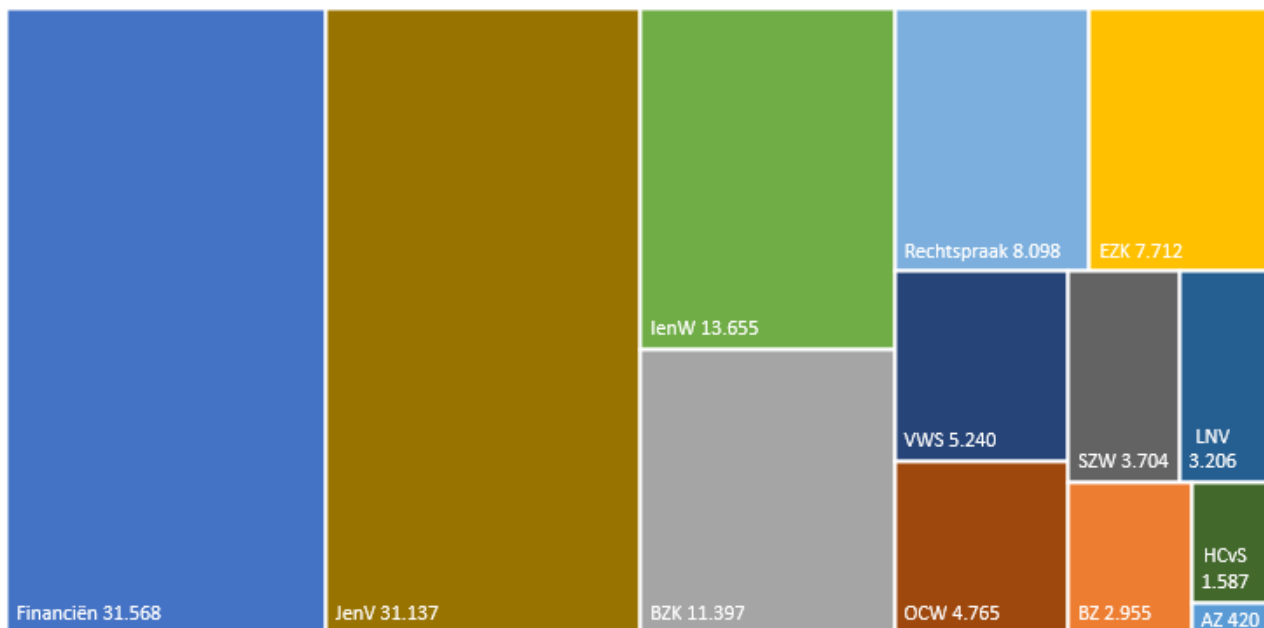
Het aantal fulltime eenheden (fte) bij het Rijk is in 2020 ten opzichte van 2019 met ruim 5 procent (6.261 rijksambtenaren) gestegen. Bij alle ministeries is het aantal fte's gegroeid. Deze groei komt vooral door meer aandacht voor bepaalde beleidsonderwerpen en de politieke en maatschappelijke actualiteit. Denk aan de coronacrisis, de gaswinning in Groningen en de toeslagen bij de Belastingdienst. In absolute zin was er een aanzienlijke stijging in het aantal FTE bij DJI die het gevolg is van een wervingscampagne. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) had relatief de grootste stijging (13 procent). Die toename houdt verband met de stapsgewijze uitbreiding van de Rijksschoonmaakorganisatie (RSO) en de uitbreidingsopgave van de Inspectie SZW. In hoofdstuk 4 wordt verder ingegaan op de uitbreiding van de RSO.

Tabel 1 Ontwikkeling aantal rijksambtenaren per jaar in fte's

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
Aantal fte's	109.581	110.649	113.533	119.185	125.446

Bron: P-Direkt.

**Figuur 1 Aantal rijksambtenaren 2020 per ministerie in fte's**



Bron: P-Direkt.

### 1.2.2 Gepubliceerde vacatures

In 2020 zijn 16.522 vacatures gepubliceerd op de interne vacaturesite Mobiliteitsbank en op de externe vacaturesite [WerkenvoorNederland.nl](https://werkenvoor.nl) van de Rijksoverheid. Aan het begin van 2020 werden meer vacatures geplaatst dan was voorzien. Deze trend werd in april door de COVID-19-crisis onderbroken. In het tweede kwartaal zijn ongeveer 15 procent minder vacatures geplaatst. Vanaf het derde kwartaal is het aantal vacatureplaatsingen ongeveer gelijk aan dat van 2019. Vergeleken met 2019 (16.681 vacatures) is er in 2020 een lichte daling van 1 procent (159 vacatures).

De meeste vacatures richtten zich in 2020 op de vakgebieden ICT, juridisch en administratief/secretarieel. Voor het vakgebied ICT is in 2017 het Programma 'Versterking HR ICT Rijksdienst' in het leven geroepen. Dit gebeurde zodat het Rijk op de langere termijn voldoende (eigen) I-capaciteit, I-kennis en I-kunde in huis heeft. In paragraaf 3.8 staat een uitgebreidere toelichting.

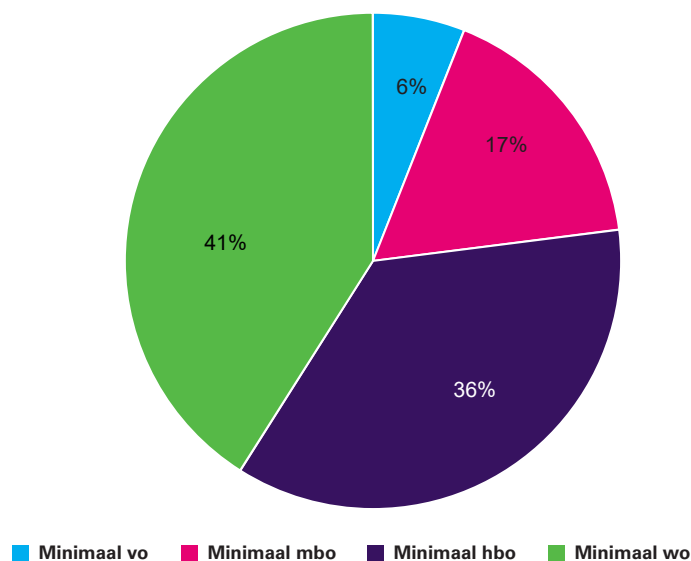
**Tabel 2 Aantal vacatures per jaar bij het Rijk**

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
Aantal vacatures	6.757	8.440	13.087	16.681	16.522

Bron: EC O&P.



**Figuur 2 Aandeel vacatures per gevraagd opleidingsniveau in 2020 in percentages**



Bron: EC O&P.

**Tabel 3 Aantal vacatures per jaar in top 5 vakgebieden**

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
ICT	1.206	1.096	1.467	2.180	2.049
Juridisch	496	750	960	1.513	1.167
Administratief/Secretarieel	440	622	784	1.380	1.163
Financieel/Economisch	400	508	832	902	884
Orde/vrede/veiligheid	357	565	794	1.362	800
Overig	3.858	4.899	8.250	9.344	10.459
<b>Totaal</b>	<b>6.757</b>	<b>8.440</b>	<b>13.087</b>	<b>16.681</b>	<b>16.522</b>

Bron: EC O&P.

### 1.2.3 Mobiliteit

#### Instroom

In 2020 kwamen 14.761 mensen van buitenhet Rijk bij het Rijk werken. Dit is een stijging van 8 procent (1.085 personen) vergeleken met 2019. Van deze groep was 39 procent jonger dan 30 jaar. Van de nieuwe medewerkers was 45 procent tussen de 30 en 50 en 16 procent boven de 50 jaar.

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

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
< 30 jaar	2.989	3.193	3.803	5.203	5.841
30 tot 40 jaar	2.270	2.261	3.012	4.211	4.082
40 tot 50 jaar	1.337	1.310	1.832	2.376	2.533
50 tot 60 jaar	791	802	1.165	1.555	1.868
≥ 60 jaar	189	189	215	331	437
<b>Totaal</b>	<b>7.576</b>	<b>7.755</b>	<b>10.027</b>	<b>13.676</b>	<b>14.761</b>

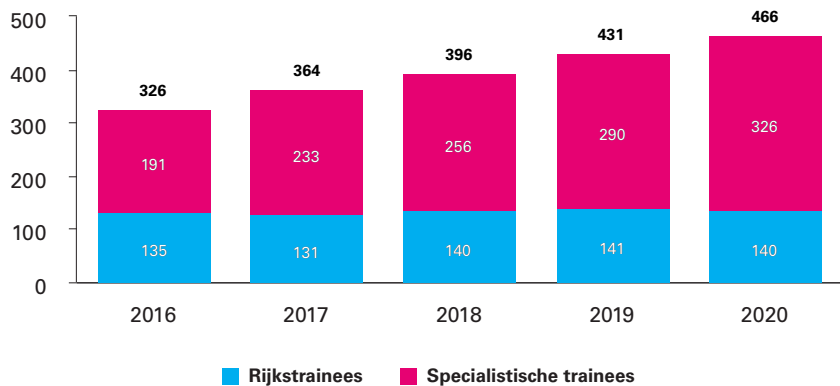
Bron: P-Direkt.

### Instroom trainees

Het Rijk heeft diverse traineeprogramma's om talenten al vroeg aan zich te binden, en hen kennis te laten maken met werken bij het Rijk. Deze programma's zijn bedoeld voor (recent) afgestudeerden van mbo-, hbo- en wo-instellingen. In 2020 ging de 23<sup>e</sup> tranche van het algemene Rijkstraineeprogramma van start en stroomden 140 nieuwe rijkstrainees in. Daarnaast is in 2020 een verkenning begonnen om te kijken of er een pilot kan komen voor een Rijkstraineeprogramma voor studenten en starters uit het hbo. Bij een positieve uitkomst begint de eerste lichter trainees vermoedelijk in het laatste kwartaal van 2021.

Naast het generalistische Rijkstraineeprogramma richten diverse trainee-programma's zich op specifieke vak- en kennisgebieden van bijvoorbeeld data en ICT, inkoop, Rijksvastgoed of financiën. Het aantal specialistische trainees is met 12 procent gestegen ten opzichte van 2019 (290 trainees). Het Rijksvastgoedbedrijf is in 2020 begonnen met een nieuw programma, het Rijksvastgoedtraineeship. In dit programma zijn vijftien trainees van start gegaan. In september 2019 is bij DUO ook een mbo-traineeprogramma begonnen. Dit loopt tot en met augustus 2021. In 2020 is ook een nieuwe lichter van tien trainees bij DUO begonnen.

**Figuur 3 Aantal rijkstrainees en specialistische trainees per jaar**



Bron: Inventarisatie.

### Instroom stagiairs

Sinds 1 januari 2020 krijgen mbo-studenten die bij het Rijk stagelopen dezelfde vergoeding als stagiairs van hogescholen en universiteiten. Door de coronacrisis was er in 2020 sprake van een landelijk tekort aan stageplekken, vooral voor mbo-studenten. Ook bij het Rijk daalde het aantal stageplekken. Thuiswerken maakte meewerken, meekijken en meelopen een stuk lastiger voor alle studieniveaus. Dit leidde ook tot een afnemend aantal stageplekken. Specifiek voor het mbo speelde mee dat niet alle leerwerkplekken erkend zijn door de Samenwerkingsorganisatie Beroeps-onderwijs Bedrijfsleven (SBB). Ook is niet elke leerwerkplek geschikt voor een mbo-stagiair. Mede naar aanleiding van verzoeken uit de Tweede Kamer heeft de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken (BZK) toegezegd zich in te spannen om het aantal stageplekken voor jongeren bij de Rijksoverheid

te vergroten<sup>3</sup> en heeft BZK andere overheidswerkgevers via de Bestuurlijke Regiegroep (BRG) gevraagd om ook bij hen meer stageplekken te creëren. Partijen wisselen onderling uit hoe ze dit aanpakken.

In 2020 zijn uiteindelijk 3.494 studenten binnen het Rijk begonnen met een stagetraject. Ten opzichte van 2019 daalde het aantal stages met 21 procent, met name door een sterke daling in het tweede en derde kwartaal. De extra aandacht en maatregelen voor de stageproblematiek zijn eind 2020 van start gegaan. Het effect hiervan wordt naar verwachting in 2021 zichtbaar.

**Tabel 5 Aantal stagiairs per jaar en opleidingsniveau**

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
mbo	1.203	1.035	876	905	601
hbo	2.258	1.484	1.426	1.519	1.454
wo	2.001	2.018	2.035	1.994	1.436
Opleidingsniveau onbekend	20	21	8	2	3
<b>Totaal</b>	<b>5.482</b>	<b>4.558</b>	<b>4.345</b>	<b>4.420</b>	<b>3.494</b>

Bron: P-Direkt.

### Doorstroom

De totale mobiliteit van medewerkers bij het Rijk bedroeg in 2020 15,4 procent. Dit percentage bestaat uit interne doorstroom, interdepartementale doorstroom of uitstroom bij het Rijk. Baanveranderingen door reorganisaties en uitstroom vanwege pensioneringen zijn in dit getal niet meegenomen. Opvallend is dat het percentage interne doorstroom is gedaald met 1,2 procentpunt ten opzichte van 2019, toen de interne doorstroom 11,0 procent was. De stijgende trend die sinds 2017 was te zien, zet zich in 2020 niet door. Dit kan een tijdelijk effect zijn als gevolg van de coronacrisis. Hierdoor waren er zowel intern als op de externe arbeidsmarkt minder vacatures.

**Tabel 6 Mobiliteit rijksbreed per jaar als aandeel van het aantal rijksambtenaren in percentages**

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
Interdepartementale doorstroom	0,8%	0,9%	1,2%	1,4%	1,1%
Interne doorstroom	7,9%	7,5%	9,7%	11,0%	9,8%
Uitstroom (excl. pensioen)	4,5%	4,6%	4,9%	5,2%	4,4%
<b>Totaal</b>	<b>13,2%</b>	<b>13,0%</b>	<b>15,8%</b>	<b>17,6%</b>	<b>15,4%</b>

Bron: P-Direkt.

### Uitstroom

In 2020 verlieten 8.473 rijksambtenaren het Rijk. Dit is vergeleken met 2019 op het totaal een stijging van bijna 4 procent (304 personen). Deze stijging is alleen waar te nemen in de leeftijdscategorie 60-plus. De onzekerheden als gevolg van COVID-19 op de arbeidsmarkt lijken een aannemelijke reden te zijn voor het feit dat uitstroom in de leeftijdscategorieën tot 60 jaar lager is dan in 2019.

<sup>3</sup> Toegezegd in parlementair agendapunt [15-10-2020] - Begrotingsbehandeling Binnenlandse Zaken (tweede termijn, 203463).

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

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
< 30 jaar	865	1.086	1.131	1.252	1.173
30 tot 40 jaar	1.068	1.227	1.413	1.574	1.280
40 tot 50 jaar	841	993	1.257	1.270	1.012
50 tot 60 jaar	622	736	921	1.039	882
≥ 60 jaar	3.666	2.754	2.582	3.034	4.126
<b>Totaal</b>	<b>7.062</b>	<b>6.796</b>	<b>7.304</b>	<b>8.169</b>	<b>8.473</b>

Bron: P-Direkt.

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

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

Bij een divers samengesteld personeelsbestand gaat het om de zichtbare en onzichtbare verschillen tussen alle medewerkers, en dat medewerkers deze ook durven uit te dragen. Dat zijn bijvoorbeeld verschillen in gender, opleidingsachtergrond, etnische achtergrond, leeftijd, persoonlijkheid, et cetera. Omdat elk ministerie verschillend is van samenstelling, en daarom zijn eigen uitdagingen op het gebied van diversiteit heeft, wordt het diversiteitsbeleid per ministerie vormgegeven.

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

Enkele voorbeelden van die inzet in 2020 zijn:

- Het aanbieden van biastrainingen om HR-adviseurs en leidinggevenden er van bewust te maken hoe vooroordelen werken.
- Het organiseren en actief aanbieden van activiteiten om jongeren te interesseren voor het Rijk als werkgever, bijvoorbeeld via stages en 'in house-dagen'.
- Periodieke bijeenkomsten op rijksniveau om kennis en ervaring op het terrein van diversiteit uit te wisselen.
- Het doorontwikkelen en benutten van social return on investment (SROI) voor het creëren van banen voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit is een voortzetting van Maatwerk voor Mensen/Inkopen met Impact, in samenwerking met leveranciers (zie paragraaf 2.3).
- Bevorderen van een inclusief werkklimaat door een beweging van Onbeperkte Denkers. Zie ook paragraaf 1.3.3.
- Er is een team ingericht met meer specialistische kennis op het gebied van diversiteit en inclusie bij de Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR) om de operatie rijksbreed te ondersteunen. Zo zijn er recruiters met diverse netwerken aangesteld, om desgevraagd rijksonderdelen te adviseren en te ondersteunen bij het inrichten van een inclusief wervings- en selectieproces. Het Rijk positioneert zich vanuit

de doelstellingen op het gebied van Werving & Selectie op de arbeidsmarkt als een diverse en inclusieve werkgever. Dit gebeurt onder meer via inspirerende verhalen op de vacaturewebsite voor de Rijksoverheid en via sociale media.<sup>4</sup>

- De pilot 'Anders werven en selecteren van ICT-talenten' uit 2019 is succesvol gebleken. Door anders te werven (participatie, werkervaringsplaatsen, mbo-traineeship) kunnen vacante ICT-functies worden ingevuld.
- Het opzetten en inrichten van een coachingsprogramma dat zich op de schalen 11-14 en hoger richt. Dit moet de diversiteit in de hogere schalen vergroten.
- Het opzetten van een rijksbrede communicatiestrategie, waarin ook de resultaten van het onderzoeksrapport over inclusieve beeldcommunicatie staan.<sup>5</sup>

### **VN-verdrag Handicap**

(Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap)

Het Rijk maakt ook als werkgever en dienstverlener werk van de invoering van het VN-verdrag over personen met een handicap. Het Rijk wil een inclusieve werkgever zijn in de brede zin van het woord. Toegankelijkheid maakt daarvan een belangrijk deel uit. De acties staan in het programma Onbeperkt Meedoen onder de actielijn 'Rijk als Organisatie'. De minister van VWS heeft in november 2020 een voortgangsrapportage van het programma Onbeperkt Meedoen naar de Tweede Kamer gestuurd.<sup>6</sup> Daarin ligt de focus voor Rijk als organisatie op:

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

### **1.3.1 Leeftijd**

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

<sup>4</sup> [www.werkenvoornederland.nl](http://www.werkenvoornederland.nl)

<sup>5</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/06/30/iedereen-in-beeld>

<sup>6</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/11/20/voortgangsrapportage-2020-onbeperkt-meedoen>

**Tabel 8 Aandeel rijksambtenaren en werkenden in Nederland in 2020 per leeftijdscategorie in percentages**

Leeftijdsoopbouw	Rijk	Werkenden in Nederland
< 30 jaar	10,5%	25,4%
30 tot 40 jaar	20,3%	20,7%
40 tot 50 jaar	23,9%	20,2%
50 tot 60 jaar	30,1%	22,7%
≥ 60 jaar	15,2%	10,9%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Bron: P-Direkt/CBS.

In 2020 is de gemiddelde leeftijd bij het Rijk 46,4 jaar. Daarmee is de gemiddelde leeftijd van de rijksmedewerker afgenomen, door een combinatie van instroom van medewerkers en uitstroom als gevolg van pensionering. Ten opzichte van de werkende beroepsbevolking is de gemiddelde leeftijd bij de Rijksdienst hoger, vooral door het hogere aandeel vijftigplussers.

**Tabel 9 Ontwikkeling gemiddelde leeftijd per jaar**

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
Gemiddelde leeftijd	47,4	47,5	47,4	46,9	46,4

Bron: P-Direkt.

De regeling Partiële Arbeidsparticipatie Senioren (PAS) maakt het oudere werknemers mogelijk wekelijks 15,8 procent minder te werken dan voorheen. In bijlage 2 staat het aandeel werknemers dat afgelopen jaar van de PAS heeft gebruik gemaakt.

### 1.3.2 Etniciteit

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

Het aandeel medewerkers met een westerse migratie-achtergrond<sup>7</sup> is ten opzichte van 2019 gelijk gebleven, op 9,0 procent. Over de gehele linie is er een lichte, maar gestage groei in het aandeel medewerkers met een niet-westerse migratie-achtergrond binnen het totale personeelsbestand (bijlage 2), van 11,6 procent naar 12,5 procent. Bij de instroom en uitstroom zijn relatief gezien meer medewerkers binnengekomen (18,4 procent niet-westers) dan er zijn weggegaan (10,2 procent niet-westers). De positieve balans tussen instroom en uitstroom van het aandeel medewerkers met een niet-westerse migratie-achtergrond is al een aantal jaren stabiel (zie bijlage 2).

<sup>7</sup> Een persoon heeft een westerse achtergrond als hij, zij of één van de ouders in Europa (exclusief Turkije), Noord-Amerika of Oceanië is geboren. Ook Indonesië en Japan worden tot de westerse landen gerekend. Als een persoon of één van de ouders in een ander land is geboren, heeft deze persoon volgens de definitie van het CBS een niet-westerse migratieachtergrond.

Het aandeel medewerkers met een migratie-achtergrond in de schalen 10 tot en met 13 steeg bij niet-westers ten opzichte van 2019 met 0,5 procentpunt naar 8,9 procent, en daalde bij westers met 0,1 procentpunt naar 9,0 procent.

Een blijvend punt van aandacht is dat het aandeel rijksmedewerkers met een migratie-achtergrond in de hoogste schalen minder hard stijgt. Het is een prioriteit om het wervings- en selectieproces inclusiever te maken. In de schalen 14-16 is het aandeel licht gestegen naar 3,3 procent niet-westers (een stijging van 0,4 procentpunt niet-westers ten opzichte van 2019), en 8,6 procent westers (een stijging van 0,2 procentpunt ten opzichte van 2019). In de schalen 17+ is het aandeel van rijksmedewerkers met niet-westerse migratie-achtergrond met 0,2 procentpunt gedaald ten opzichte van 2019 (van 0,9% naar 0,7%). Ook het aandeel met een westerse achtergrond is met 0,4% punten gedaald (van 10,9% naar 10,5%), zie bijlage 2. Om hier iets aan te doen, is het (net als bij gender) prioriteit om het wervings- en selectieproces inclusiever te maken.

### 1.3.3 Banenafpraak voor mensen met een arbeidsbeperking

In 2020 zijn er rijksbreed 2.500 banen gerealiseerd voor mensen met een arbeidsbeperking; 2.094 via dienstverbanden en 407 via inleenverbanden. Daarnaast realiseren de ministeries banen in het kader van maatschappelijk verantwoord inkopen. Al sinds 2018 worden banen in proeftuinen social return on investment (SROI) gerealiseerd. Hierover wordt verslag gedaan in paragraaf 2.4.2.

De opgave van het Rijk, afgeleid van de doelstelling uit het Sociaal Akkoord 2013, is een stapsgewijze realisatie van ongeveer vijfduizend structurele banen voor de doelgroep van de Banenafpraak in 2024. Dit komt overeen met het jaarlijks oplopende quotumpercentage dat door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) wordt vastgesteld. Voor 2020 was het quotumpercentage 2,35 procent (4.098 banen in het derde kwartaal van 2020). Pas als alle cijfers beschikbaar zijn, is bekend of de ministeries in 2020 aan het quotumpercentage hebben voldaan. Op het moment van verschijnen van de JBR zijn de cijfers over het vierde kwartaal van 2020 nog niet bekend. Om toch een beeld van de voortgang per ministerie te geven, is onderstaande tabel opgesteld, op basis van de cijfers van het derde kwartaal van 2020.

Tabel 10 Aantal voltijdsbanen van 25,5 uur voor mensen met een arbeidsbeperking in het derde kwartaal van 2020, per ministerie (inclusief inleenverbanden)

Realisatie 3e kwartaal 2020	Formele dienst verbanden <sup>1</sup>	Inleenverbanden <sup>2</sup>	Totaal banen gerealiseerd	Doel <sup>3</sup> (voorlopig)
AZ	11	1	12	14
BZ	30	17	46	98
BZK	277	18	295	374
EZK	172	4	176	253
FIN	457	134	591	1.023
IenW	252	0	252	447
JenV	446	163	609	1.286
LNV	79	0	79	106
OCW	122	33	156	158
SZW	101	1	102	119
VWS	119	27	146	167
HCvS	27	8	35	53
<b>Totaal</b>	<b>2.094</b>	<b>407</b>	<b>2.500</b>	<b>4.098</b>

<sup>1</sup> De banen in de collectieve instroom (Binnenwerk) zijn verdeeld over de ministeries die de banen aan Binnenwerk als gemandateerd werkgever hebben opgedragen.

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

<sup>3</sup> Het voorlopige doel wordt berekend m.b.v. de quotumcalculator met quotumpercentage 2,35 procent o.b.v. het aantal fte in het derde kwartaal van 2020.

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

Ook in tijden van corona hebben de ministeries nieuwe banen gerealiseerd voor mensen uit de Banenafpraak, zij het soms met enige vertraging. Het Rijk heeft zoveel mogelijk activiteiten online voortgezet, zoals werving- en selectiegesprekken en meet-and-greet-bijeenkomsten. Daarnaast is de aandacht uitgegaan naar behoud en duurzaamheid van de banen. Ondanks corona heeft Binnenwerk in 2020 155 nieuwe banen gerealiseerd, bovenop de 300 banen die van 2016 tot 2019 zijn gerealiseerd.

Het Rijk hanteert voor de instroom van mensen met een arbeidsbeperking een meerjarenaanpak met vier methoden. Daaronder vallen individuele en groepsgewijze instroom, samenwerking met leveranciers<sup>8</sup> en dienstverleners in het inkoopdomein en regionale samenwerking (bijvoorbeeld Samenwerking Regio Noord<sup>9</sup>). Verder hebben de ministeries in 2020 een innovatie-agenda Banenafpraak Rijk afgesproken.

Een inclusief werkklimaat is een belangrijke voorwaarde gebleken voor het realiseren van duurzame banen voor medewerkers. Daarom is het Rijk begonnen met een traject om de Banenafpraak in te bedden in een meerjarige inclusiestrategie. Ter ondersteuning van de beweging naar een inclusief werkklimaat werkt het Rijk samen met de Stichting Onbeperkte Denkers. De onbeperkte denkers zijn medewerkers van het Rijk, die zich op verschillende manieren inzetten om de instroom van medewerkers met een arbeidsbeperking en de inclusiviteit op de werkvloer binnen het Rijk te stimuleren. Bijvoorbeeld door het gedachtegoed op de eigen afdeling te verspreiden.

<sup>8</sup> <https://www.maatwerkvoormensen.nl>

<sup>9</sup> <https://www.ubrijk.nl/actueel/nieuws/2020/07/08/investeren-in-arbeidsparticipatie-blijft-ook-in-het-noorden-actueel>.



Ook is in 2020 een project begonnen om het HR-instrumentarium voor de doelgroep te verbeteren.

### 1.3.4 Gender

Bij het realiseren van een divers en inclusief personeelsbeleid is de gelijkwaardigheid van mannen en vrouwen een belangrijk uitgangspunt. Het Rijk zet diverse instrumenten in om gelijke behandeling van medewerkers te bevorderen.

Het totaalaandeel vrouwelijke rijksambtenaren is in het vierde kwartaal van 2020 gegroeid naar 48,3 procent. Onderstaande grafiek geeft de samenstelling weer van het aantal rijksambtenaren in het vierde kwartaal van 2020. Daaruit blijkt dat tot en met de leeftijd van 49 jaar het aantal vrouwelijke rijksambtenaren groter is dan het aantal mannelijke rijksambtenaren. Vanaf 50 jaar is dit andersom. De uitstroom van het aantal mannelijke rijksambtenaren neemt de komende jaren fors toe.

Het aandeel vrouwen blijft nog wel achter in de hogere salarisschalen, met name de schalen 14 tot en met 16 (35 procent) en 17 en hoger (33 procent). Ook in de lagere salarisschalen (1 tot en met 4) zijn vrouwen ondervertegenwoordigd (42 procent). Het aantal vrouwen in hogere managementfuncties (schaal 15 en hoger) laat ten opzichte van vorige jaren wel een stijging zien. In de topfuncties is het aandeel vrouwen 41 procent (zie hiervoor paragraaf 1.8.2).

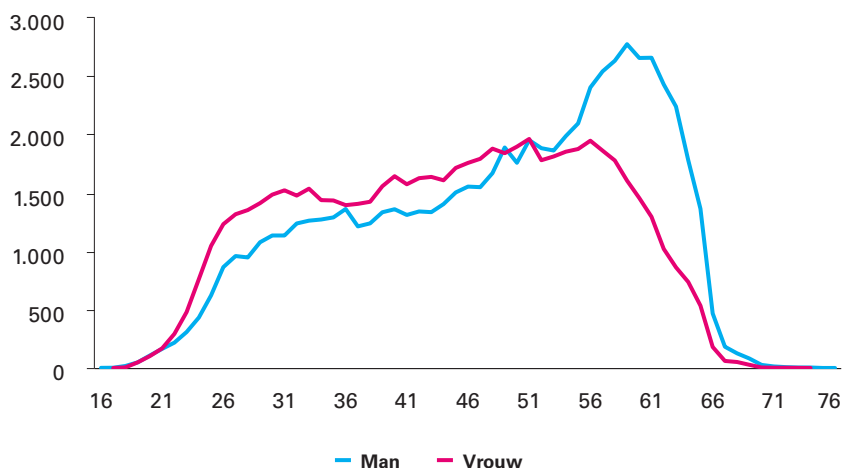
Het blijft prioriteit om de werving en selectie verder te professionaliseren en inclusiever te maken. Zo neemt er altijd een vrouw deel aan de sollicitatiecommissies voor de salarisschalen 14 en hoger.

Tabel 11 Aandeel (in- en uitgestroomde) vrouwelijke rijksambtenaren in 2020 per schaalcategorie in percentages

	Bezetting	Instroom	Uitstroom
Vrouwen schaal 1-4	42,0%	41,7%	50,9%
Vrouwen schaal 5-9	54,2%	64,4%	50,5%
Vrouwen schaal 10-13	45,3%	50,8%	41,2%
Vrouwen schaal 14-16	34,9%	38,5%	25,0%
Vrouwen schaal 17+	32,8%	41,4%	28,6%
<b>Totaal</b>	<b>48,3%</b>	<b>55,7%</b>	<b>44,8%</b>

Bron: P-Direkt.

**Figuur 4 Aantal rijksambtenaren in 2020 naar leeftijd en geslacht**



Bron: P-Direkt.

### Onderzoek beloningsverschillen

In 2020 zijn de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen bij het Rijk onderzocht<sup>10</sup>. Uit het onderzoek blijkt dat het gecorrigeerde beloningsverschil tussen mannen en vrouwen bij het Rijk 1,3 procent bedraagt. Dit percentage is gecorrigeerd voor kenmerken die sterk samenhangen met beloning, zoals leeftijd, werkervaringsjaren en onderwijsniveau. In relatie tot eerder onderzoek zien we een positieve trend. Op basis van eigen data stelde het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) voor 2016 een gecorrigeerd beloningsverschil van 3 procent vast. In dat onderzoek liet het Rijk een kleiner beloningsverschil zien dan de overheid als geheel (5 procent) en het bedrijfsleven (7 procent).<sup>11</sup> In de afgelopen jaren is het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen bij het Rijk kleiner geworden.

Bij het uitvoeren van het onderzoek is ook gekeken naar beloningsverschillen tussen medewerkers met een Nederlandse en een niet-westerse migratie-achtergrond. Het gecorrigeerde beloningsverschil tussen deze groepen is 1,4 procent. Ook is er gekeken naar beloningsverschillen tussen medewerkers met een Nederlandse en westerse migratie-achtergrond. Tussen die groepen zijn geen verschillen aangetroffen.

Het uitgangspunt blijft: gelijke beloning voor gelijk werk. Er worden maatregelen genomen om het loonverschil verder terug te dringen.<sup>12</sup>

### 1.4 Bij het Rijk staat de mens centraal

Bij het Rijk staat de mens centraal. Mensen met al hun unieke eigenschappen, vaardigheden en talenten stellen ons in staat succesvol te zijn bij het realiseren van de maatschappelijke opgaven. Door de mens centraal te stellen, sluit het Rijk aan bij de verschillende behoeften die medewerkers hebben over hoeveel en waar ze willen werken, de loopbaan die ze willen doorlopen en de manier waarop zij werk en privé combineren.

<sup>10</sup> Er is een appendix op het hoofdrapport gepubliceerd, omdat bij nader inzien het gecorrigeerde loonverschil bij het Ministerie van Financiën in het voordeel van vrouwen is, in plaats van in het nadeel.

<sup>11</sup> CBS, Monitor loonverschillen mannen en vrouwen (november 2018).

<sup>12</sup> ICTU, rapportage Beloningsverschillen bij het Rijk (december 2020), Kamerstuk 31490-288.

### 1.4.1 Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie

Bij het begin van de gesprekken over een nieuwe CAO Rijk viel niet te voorzien wat de invloed van de coronamaatregelen op het werk en dagelijks leven van rijksambtenaren zou worden. Thuiswerken werd de norm voor velen, terwijl anderen nog dagelijks op de werkplek nodig waren. Vanwege de onzekere tijden hebben werkgever Rijk en vakbonden (partijen) besloten tot een cao met een korte looptijd en beperkte wijzigingen. Dit betrof een cao met een aantal ankerpunten voor een nieuwe koers. De cao geldt vanaf 1 juli 2020.<sup>13</sup>

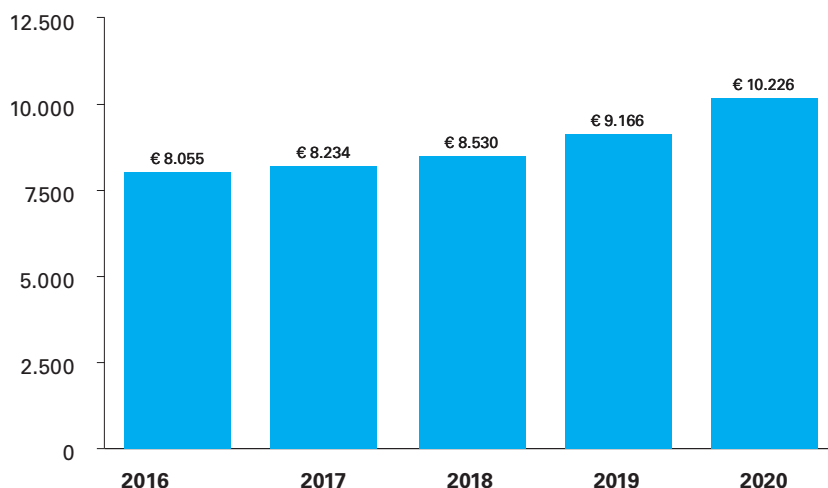
Een belangrijk deel van de afspraken is gericht op het verduurzamen van het vervoer bij woon-werkverkeer en dienstreizen. Het gebruik van de fiets is bevorderd en het vliegverkeer teruggedrongen. Zo ontvangt de werknemer een bijdrage van 500 euro bij de aanschaf van een fiets voor woon-werkverkeer, en wordt een 'pilot leasefietsen' gestart. Voor dienstreizen met een duur tot acht uur binnen Europa moeten rijksambtenaren voortaan de trein nemen. Verder zijn partijen overeengekomen dat het aanvullend geboorteverlof volledig wordt doorbetaald. Deze maatregel stimuleert dat partners in een vroeg stadium meer bij de zorg worden betrokken. Ook zijn een loonsverhoging van 0,7 procent en een eenmalige uitkering van 225 euro afgesproken. Daarnaast is afgesproken om voor de periode van 13 maart 2020 tot en met 31 december 2020 een eenmalige thuiswerkvergoeding uit te keren aan thuiswerkende rijksambtenaren. Dit is in lijn met de berekening van het Nibud. Deze eenmalige vergoeding is betaald uit lagere uitgaven voor reiskosten die het Rijk heeft, omdat thuiswerkende rijksambtenaren niet naar het werk hoefden te reizen.

### 1.4.2 Salarisbetalingen

De salarisbetalingen aan het rijkspersoneel in dienst van alle ministeries (uitgezonderd het ministerie van Defensie) bedroegen in 2020 ruim 10,2 miljard euro. Het Rijk gaf hieraan in 2020 ruim 11,6 procent meer uit dan in 2019. Door de introductie van het Individueel Keuze Budget (IKB) is er sprake van een incidentele verschuiving van uitgaven. De eindejaarsuitkering en vakantie-uitkering zijn per 2020 opgegaan in het IKB-budget. Het in het jaar opgebouwde IKB-budget komt vanaf dan ook in hetzelfde jaar tot uitkering. Bij de eindejaarsuitkering en de vakantie-uitkering kwam voorheen een deel van de opbouw pas tot uitkering in het daarop volgende jaar. Deze omvorming heeft als effect dat er in 2020 eenmalig aanzienlijk meer is uitgekeerd aan de som van eindejaarsuitkering, vakantie-uitkering en IKB. Als voor dit effect gecorrigeerd wordt liggen de salarisuitgaven 7,9 procent hoger dan in 2019. Deze stijging is te verklaren uit het toegenomen aantal fte's bij het Rijk dat op ruim 5,3 procent lag en de loonontwikkeling en stijging van werkgeverslasten. Daarnaast zijn er diverse verschillen die te relateren zijn aan de coronacrisis. Zo zijn reiskosten gedaald en is de post vergoeding-schadeloosstellingen gestegen in verband met de verstrekte eenmalige thuiswerkvergoeding (ca. 28 miljoen). Daarnaast heeft in de toedeling naar rubrieken een technische verschuiving plaatsgevonden tussen de post overig en de post vergoeding-Schadeloosstellingen (circa 44 miljoen).

<sup>13</sup> [www.caorijk.nl](http://www.caorijk.nl)

**Figuur 5 Salarisbetalingen per jaar in miljoenen euro's**



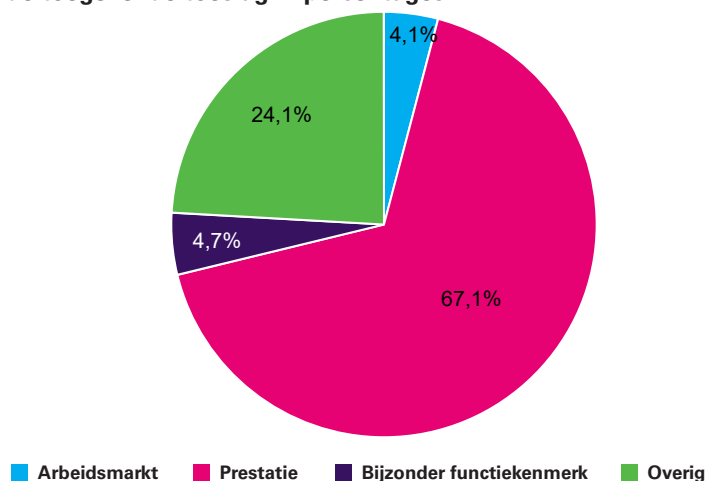
Bron: Salarisadministratie.

### 1.4.3 Beloning

Voor het verstrekken van bijzondere beloningen aan rijksambtenaren geldt het 'Beleidskader Extra Belonen'. Een extra beloning bestaat uit het toekennen van een eenmalige of periodieke toeslag, of een verhoging van het vaste salaris. Arbeidsmarktoverwegingen, bijzondere prestaties of bijzondere functiekenmerken kunnen de reden zijn om ambtenaren een toeslag te geven.

Toekenning van toeslagen gebeurde in 2020 voor 67,1 procent van de gevallen op grond van bijzondere prestaties. Voor 4,7 procent gebeurde dit op basis van bijzondere functiekenmerken. Voor 4,1 procent vond dit plaats op basis van arbeidsmarktoverwegingen, en voor 24,1 procent op basis van overige overwegingen. Deze procentuele verdeling komt vrijwel overeen met die in 2019.

**Figuur 6 Aandeel toegekende bijzondere beloningen in 2020 per reden van de toegekende toeslag in percentages**



Bron: P-Direkt.

De extra inspanningen van rijksambtenaren in het coronajaar leiden tot een groter aantal bijzondere beloningen (4.650) ten opzichte van 2019. Wel is het toegekende bedrag per medewerker gemiddeld lager (187 euro) dan in 2019.

Maximaal 25 procent van het personeelsbestand zou volgens de afgesproken norm een eenmalige toeslag mogen ontvangen. In 2020 was dat 13,1 procent, wat nog steeds ruim onder de norm van maximaal 25 procent van de medewerkers in een schaalcategorie ligt. Ook het totaal aan periodieke toeslagen is ten opzichte van een jaar eerder gestegen (7 procent).

#### 1.4.4 GOR Rijk

In 2020 bestond de rijksbrede groepsondernemingsraad (GOR Rijk) vijf jaar. Naar aanleiding hiervan kreeg een extern bureau opdracht een terug- en vooruitblik in kaart te brengen. Het rapport 'Vijf jaar GOR Rijk, een terug- en vooruitblik' kwam hieruit voort.<sup>14</sup> Het rapport concludeert onder meer dat de GOR Rijk voorziet in de leemte die in de medezeggenschap was ontstaan door de toenemende rijksbrede aanpak van de bedrijfsvoering. De rijksbrede medezeggenschap ontwikkelt zich naar behoren. Bestuurders en GOR Rijk gaan gezamenlijk aan de slag met de aanbevelingen uit het rapport.

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

De maatschappelijke opgaven die het Rijk moet realiseren, vragen om meer wendbaarheid en opgavegericht werken. Door de toegenomen complexiteit en omvang van (grensoverstijgende) opgaven, verwacht het Rijk meer dan voorheen dat medewerkers meebewegen met de veranderende vragen en behoeften waarmee het Rijk in aanraking komt. De goede balans moet worden gevonden tussen stabiliteit (capaciteit voor reguliere werkzaamheden) en flexibiliteit (capaciteit voor (rijks)brede opgaven). In het jaar 2020 heeft het Rijk een hoge mate van flexibiliteit en wendbaarheid getoond. Door de COVID-19-crisis hebben (noodgedwongen) verschuivingen van tijdelijke aard succesvol plaatsgevonden. Redenen hiervoor zijn andere prioriteiten, het wegvallen van capaciteit, maar ook extra en ander werk door de crisis.

##### 1.5.1 Type contracten

Het Rijk streeft ook naar meer wendbaarheid. Dit gebeurt onder meer door vaste medewerkers flexibeler in te zetten, en daar waar nodig gebruik te maken van een flexibele schil van medewerkers met een tijdelijk contract en externe inhuur. Voor 2025 is in het Strategische Personeelsbeleid Rijk 2025 de ambitie uitgesproken om te werken met een vaste kern, aangevuld met een flexibele schil.

In 2020 werken bij het Rijk 117.092 medewerkers met een vaste aanstelling (87,5 procent). Daarnaast hebben 16.675 medewerkers een tijdelijke aanstelling (12,5 procent). Het aandeel rijksambtenaren met een tijdelijk

<sup>14</sup> Rapport 'Vijf jaar GOR Rijk, een terug- en vooruitblik': <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/07/31/vijf-jaar-groepsondernemingsraad-rijk---een-terug--en-vooruitblik>.

contract is vergeleken met 2019 met 0,5 procentpunt gestegen. Dit komt voornamelijk omdat veel nieuwe medewerkers bij het Rijk zijn ingestroomd, die normaal gesproken (eerst) een tijdelijk contract kregen (11.278 van de totale instroom van 14.761 medewerkers). Deels komt dit door de behoefte aan tijdelijk extra capaciteit op bepaalde dossiers, zoals COVID-gerelateerde portefeuilles. Ook de uitstroom van rijksambtenaren draagt hieraan bij. Van de 8.473 uitgestroomde rijksambtenaren hadden 6.275 medewerkers een vast en 2.198 een tijdelijk contract.

In onderstaande tabel is per jaar het aandeel rijksambtenaren met een vast en tijdelijk contract weergegeven.

Tabel 12 Aandeel rijksambtenaren per jaar en contractsoort in percentages					
Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
Vast	93,1%	91,9%	90,1%	88,0%	87,5%
Tijdelijk	6,9%	8,1%	9,9%	12,0%	12,5%

Bron: P-Direkt.

Bij de 16.522 gepubliceerde vacatures in 2020 werd voor 57 procent een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd aangeboden, en voor 23 procent een vaste aanstelling/arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd (eventueel met een proeftijd).

### 1.5.2 Externe inhuur

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

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

De vakministers zijn verantwoordelijk voor het voldoen aan de norm en het maximum-uurtarief. Zij leggen daarover volgens de rijksbegrotingsvoorschriften in hun departementale jaarverslag verantwoording af (zie bijlage 2 of 3 van de departementale jaarverslagen). BZK stelt jaarlijks een overzicht op waarin het rijksbrede totaal aan externe inhuur inzichtelijk wordt gemaakt. Dat gebeurt aan de hand van de jaarverslagen (zie de laatste tabel in bijlage 2 voor het volledige overzicht).

In 2020 bedroegen de totale uitgaven aan externe inhuur 1,94 miljard euro. Dit is 12,2 procent van de totale personele uitgaven. Externe inhuur komt vooral voor bij de rijksbreed opererende uitvoeringsorganisaties. Daar wordt vanuit doelmatigheidsoverwegingen - vanwege fluctuerende opdrachtportefeuilles - van een flexibele schil gebruikgemaakt. Daarnaast is er de benodigde specialistische (ICT-)expertise ingehuurd. In de departementale jaarverslagen worden inhoudelijke toelichtingen gegeven op overschrijdingen van de norm.

Bij de volgende ministeries is in 2020 sprake geweest van overschrijding van de norm: AZ (10,8%), BZK (20,9%), EZK (24,9%), FIN (11,9%), I&W (17,6%), OCW (12,0%), J&V (13,5%), VWS (15,4%).

Net als vorig jaar zijn de categorieën IT-gerelateerde uitgaven (44 procent, advisering opdrachtgevers automatisering in de categorie beleidsondersteuning) en uitvoering (41 procent) de grootste inhuurcategorieën. Tot slot waren er in 2020 14 overschrijdingen van het maximumuurtarief. In de externe inhuur tabel in bijlage 2 worden de overschrijdingen per ministerie weergegeven.

**Tabel 13 Aandeel extern ingehuurde rijksambtenaren per jaar en categorie in percentages**

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
Beleid	5%	5%	5%	7%	9%
Beleidsondersteuning	36%	40%	41%	47%	50%
Uitvoering	59%	55%	54%	46%	41%

Bron: Bijlagen bij departementale jaarverslagen.

**Tabel 14 Bedragen besteed aan externe inhuur per jaar en uitgavesoort in euro's x 1.000**

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
Beleid	€ 66.163	€ 59.593	€ 74.948	€ 115.246	€ 180.635
Beleidsondersteuning	€ 466.457	€ 516.246	€ 525.923	€ 789.339	€ 971.811
Uitvoering	€ 754.067	€ 711.681	€ 748.816	€ 759.904	€ 791.911
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.286.687</b>	<b>€ 1.287.520</b>	<b>€ 1.349.687</b>	<b>€ 1.664.488</b>	<b>€ 1.944.357</b>

Bron: Bijlagen bij departementale jaarverslagen.

### 1.5.3 Uitzendkrachten

In het vierde kwartaal van 2020 werken 6.276 uitzendkrachten bij het Rijk. Een belangrijk deel van deze uitzendkrachten werkt in deeltijd. Dit is een daling van 4,3 procent ten opzichte van het vierde kwartaal van 2019. Onderstaande tabel vermeldt het aantal uitzendkrachten in het vierde kwartaal van 2020 per fase en ministerie.

In bijlage 2 staat het aantal uitzendkrachten in het vierde kwartaal in de voorgaande jaren.

Tabel 15 Aantal uitzendkrachten in het vierde kwartaal van 2020 per fase en ministerie

Fase	Fase A	Fase B	Fase C	Totaal
AZ	0	1	1	2
BZ	71	64	3	138
BZK	219	89	12	320
EZK	325	48	6	379
LNV	60	74	1	135
Financiën	2.031	664	10	2.705
IenW	142	103	19	264
JenV	1.060	362	28	1.450
OCW	244	54	1	299
SZW	62	7	2	71
VWS	182	46	12	240
HCvS	0	6	1	7
Rechtspraak	206	56	4	266
<b>Totaal</b>	<b>4.602</b>	<b>1.574</b>	<b>100</b>	<b>6.276</b>

Bron: Inventarisatie.

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

- Fase A: Vaak zijn bijzondere bepalingen op de arbeidsovereenkomst van toepassing, onder andere over het einde van deze uitzendovereenkomst. Deze fase duurt 78 weken.
- Fase B: De uitzendkracht heeft een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd en de ketenregeling zoals vastgelegd in de ABU- en de Nederlandse Bond voor Bemiddelings- en Uitzendondernemingen (NBBU)-cao is van kracht wat betreft de totstandkoming van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.
- Fase C: De uitzendkracht heeft een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

## 1.6 Werknemers bij het Rijk ontwikkelen zich permanent

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

### 1.6.1 Leren en ontwikkelen

De coronacrisis en de thuiswerksituatie hebben in het verslagjaar een belangrijke invloed gehad op het leren en ontwikkelen bij het Rijk. Hierdoor zijn veel trainingen en cursussen omgezet naar online varianten. Er zijn ook trainingen en cursussen geannuleerd of uitgesteld. Alleen bedrijfs cruciale trainingen, die niet om te vormen waren naar online varianten, vonden bij wijze van uitzondering en met toestemming van het departement in fysieke vorm plaats.

Voor medewerkers is er een breed online aanbod. Dit heeft een enorme vlucht genomen, bijvoorbeeld via webinars en e-learning-modules. Rijksmedewerkers hebben deze digitale mogelijkheden in 2020 vaak gebruikt. Het aanbod is aangevuld met onderwerpen die in de thuiswerksituatie extra



relevant zijn, zoals leidinggeven op afstand, samenwerken op afstand, en dergelijke. Ook het informele leren bleek erg belangrijk. Door te leren van elkaar en op de werkplek zijn medewerkers aan de slag gegaan met onderwerpen als werken met videoconferencing tool Webex en online brainstormtools.

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

**Tabel 16 Bedragen besteed aan scholing en opleiding per jaar en ministerie in gemiddeld bedrag per arbeidsjaar in euro's**

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
AZ	€ 1.454	€ 1.610	€ 1.888	€ 1.741	€ 870
BZ	€ 2.261	€ 2.310	€ 2.708	€ 2.495	€ 2.117
BZK	€ 1.265	€ 1.450	€ 1.407	€ 1.872	€ 1.676
EZ/EZK en LNV	€ 1.166	€ 1.311	€ 1.321	€ 1.339	€ 1.303
Financiën	€ 1.872	€ 1.654	€ 1.734	€ 1.957	€ 1.416
IenM/IenW	€ 1.358	€ 1.331	€ 1.104	€ 1.347	€ 1.202
VenJ/JenV	€ 1.161	€ 1.278	€ 1.624	€ 1.765	€ 1.458
OCW	€ 1.765	€ 1.531	€ 1.592	€ 1.706	€ 1.181
SZW	€ 2.308	€ 2.282	€ 2.161	€ 1.813	€ 1.356
VWS	€ 1.447	€ 1.180	€ 1.351	€ 1.124	€ 897
Rechtspraak	1	1	1	1	1
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.505</b>	<b>€ 1.472</b>	<b>€ 1.576</b>	<b>€ 1.730</b>	<b>€ 1.308</b>

<sup>1</sup> Cijfers zijn niet beschikbaar.

Bron: P-Direkt, inventarisatie.

## 1.7 Bij het Rijk staat de werkbeleving voorop

Werkbeleving bij het Rijk gaat om de breedste zin van het woord: cultuur, integriteit, werkomgeving, veiligheid en gezondheid. Voor een positieve werkbeleving is een open en veilige cultuur belangrijk. Een cultuur waarin medewerkers, maar ook managers en medewerkers elkaar onderling kunnen aanspreken, en waar het veilig is om zaken te benoemen. Managers hebben daarbij een voorbeeldrol.

### 1.7.1 Integriteit

De overheid moet integer zijn. Dat maakt integriteit een belangrijk uitgangspunt voor het professioneel handelen van rijksambtenaren. Integriteit is namelijk direct verbonden met de primaire processen van de overheid, en dus ook met het vertrouwen dat de samenleving in de overheid heeft. Aan dit vertrouwen moet worden gewerkt. Dat blijkt uit het advies van de Raad van State van 15 juni 2020 over de ministeriële verantwoordelijkheid en uit de onderzoeken van de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties (TCU) en de Parlementaire Onderzoekingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) eind 2020. Daarom moet integriteit als onderdeel van ambtelijk vakmanschap een permanent aandachtspunt zijn, ook in het primaire proces.

#### Integriteitsmanagement

Het Interdepartementaal Platform Integriteitsmanagement (IPIM) houdt zich bezig met het integriteitsmanagement voor het Rijk. Het is de bedoeling incidenten zoveel mogelijk te voorkomen. En als er incidenten zijn, is het

belangrijk dat binnen het Rijk dezelfde uitgangspunten gelden voor de opvolging daarvan. Op 18 mei 2020 is daarvoor onder meer de [Baseline Intern Persoonsgericht Onderzoek na een integriteits- of beveiligingsincident \(BIPO\)](#) vastgesteld. De BIPO bevat basisnormen voor het melden, persoonsgericht onderzoeken en afdoen van integriteits- en beveiligingsincidenten, en geldt voor alle organisaties binnen het Rijk.

Resultaten in 2020<sup>15</sup>:

- Het IPIM heeft het meldproces verbeterd. Het meldproces is voor organisaties geanalyseerd, in fases beschreven en nader uitgewerkt. Ook voor medewerkers is het meldproces nader uitgeschreven. De facultatieve aanwijzing van een procesbegeleider is nieuw. Deze procesbegeleider kan optreden als centraal contactpersoon, die de melder actief informeert, het proces bewaakt en op de naleving van de bijbehorende rechten en plichten let.
- Een ander aandachtspunt voor het IPIM is het versterken van de positie van de vertrouwenspersonen. Met het vaststellen van de Leidraad uniforme basiseisen vertrouwenspersonen Rijksoverheid in juli 2020 is een belangrijk fundament gelegd voor een verdergaande professionalisering van de vertrouwenspersonen bij het Rijk.
- Door de #MeToo-beweging is er steeds meer aandacht voor ongewenste omgangsvormen. Reden om binnen de Rijksoverheid nader onderzoek te laten uitvoeren naar seksuele intimidatie en andere ongewenste omgangsvormen, zoals intimidatie, geweld, pesten en discriminatie<sup>16</sup>. Daarbij is het belang van een *zero tolerance*-beleid onderstreept. In het IPIM zijn afspraken gemaakt om ongewenste omgangsvormen te voorkomen, bijvoorbeeld via voorlichting, bewustwording en het bieden van handelingsperspectief.

In december werd opnieuw een Week van de Integriteit gehouden. Het thema was 'Maak het bespreekbaar'.

### Meldingen van integriteitsschendingen

Het aantal gemelde *vermoedelijke* integriteitsschendingen is in 2020 gedaald van 586 naar 392. We zien die daling terugkomen in vrijwel alle categorieën. Zie Bijlage 2 voor een overzicht van de vermoedelijke en aangetoonde integriteitsschendingen over de jaren 2016-2020.

Opvallend is hierbij de verdergaande daling in de categorie ongewenste omgangsvormen, een mogelijk effect van de #MeToo-beweging en de verscherpte aandacht voor omgangsvormen. De categorie ongepaste gedragingen in de privésfeer laat wederom een lichte daling zien ten opzichte van vorig jaar, maar blijft in omvang het grootst.

Het aantal in 2020 *aangetoonde* integriteitsschendingen is aanmerkelijk gedaald, van 570 naar 505. De daling zit voornamelijk in de categorieën ongewenste omgangsvormen en ongepaste gedragingen in de privésfeer. Het gaat hier om het aantal integriteitsschendingen dat in het jaar 2020 is afgedaan.

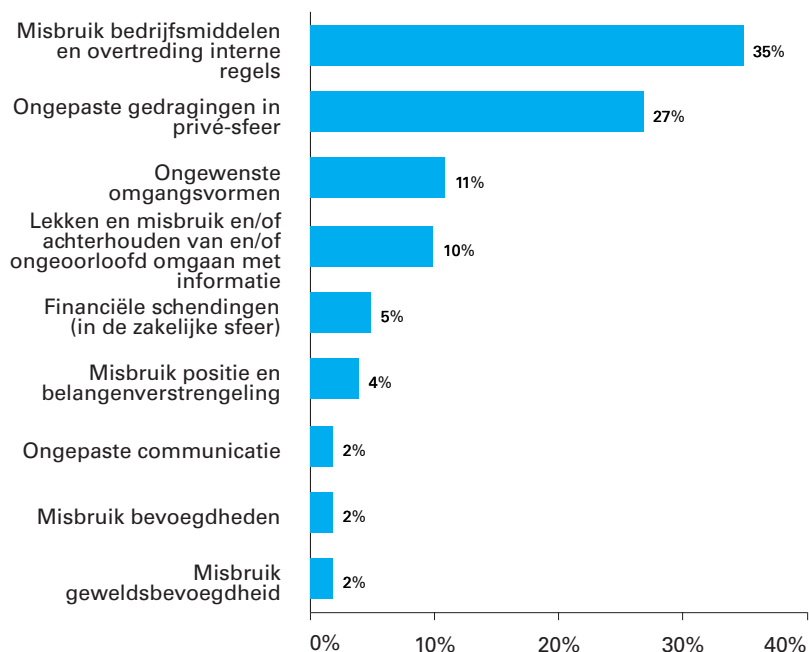
Individuele integriteitsprocedures dienen zorgvuldig te worden doorlopen, en kunnen geruime tijd in beslag nemen. Dit betekent dat het aantal aangetoonde schendingen in 2020 niet rechtstreeks gerelateerd is aan het

<sup>15</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/07/02/kamerbrief-versterking-integriteitsbeleid-rijk>

<sup>16</sup> kamerbrief-over-onderzoek-naar-ongewenste-omgangsvormen (4).pdf\_

aantal vermoedelijke schendingen in 2020. De algehele daling in het aantal vermoedelijke schendingen vertaalt zich dit jaar voor het eerst in een daling van het aantal aangetoonde schendingen. Er zijn in totaal 192 disciplinaire sancties opgelegd, 42 minder dan vorig jaar. Dat past in het beeld van een verminderd aantal gemelde en aangetoonde integriteitsschendingen. Alleen de maatregel 'verplaatsing' werd in 2020 vaker opgelegd (van 15 naar 22).

**Figuur 7 Aandeel aangetoonde schendingen 2020 naar type in percentages**



Bron: Inventarisatie.

### 1.7.2 Verzuim en gezond werken

#### Lichte daling arbeidsverzuim

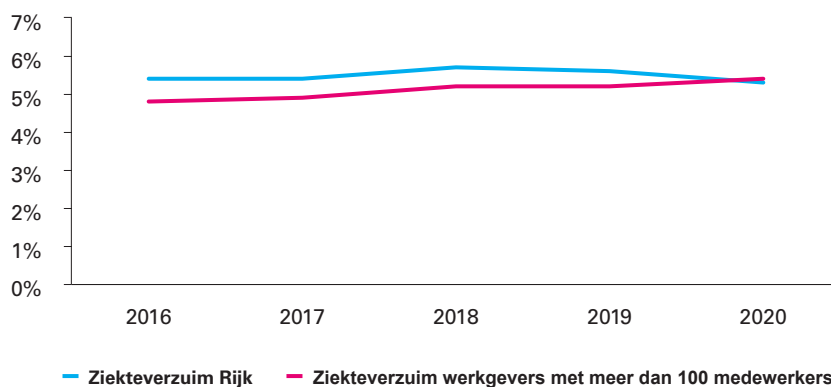
Thuiswerken en de COVID-19-crisis hebben in 2020 effect gehad op de werkbeleving en het verzuim. Er zijn maatregelen genomen om gezond en veilig te kunnen (blijven) werken, thuis en op locatie. De werkdruk steeg daar waar de druk om vitale processen gaande te houden hoog was en waar de coronacrisis het hoofd moest worden geboden. Naast de reguliere werkzaamheden werden ook corona-gerelateerde taken van de betrokken mensen gevraagd. Daarnaast was er het gemis van elkaar ontmoeten, de onzekerheid, het zoeken naar nieuw evenwicht in de balans tussen werk en privé en de ruimte om de werktijd in te delen. Rijksbreed daalde het voortschrijdend jaargemiddelde verzuim in 2020 licht.

Tabel 17 Ziekteverzuim voortschrijdend jaargemiddelde per jaar en ministerie in percentages

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
AZ	4,3%	4,1%	4,2%	3,4%	3,8%
BZ	3,3%	3,5%	3,7%	3,6%	3,5%
BZK	5,0%	5,3%	5,9%	5,7%	4,9%
EZ - EZK/LNV - EZK	4,1%	4,2%	4,6%	4,4%	3,6%
Financiën	6,0%	5,9%	6,3%	6,1%	5,7%
IenM/IenW	4,4%	4,5%	4,7%	4,6%	4,1%
LNV				5,6%	5,2%
OCW	4,6%	5,1%	5,4%	5,6%	5,0%
SZW	5,4%	5,5%	6,1%	6,4%	6,0%
VenJ/JenV	6,0%	6,3%	6,5%	6,2%	6,3%
VWS	4,7%	4,3%	4,6%	4,4%	4,1%
HCvS	3,5%	3,7%	4,5%	4,7%	4,5%
Rechtspraak	5,1%	5,0%	5,5%	5,4%	5,4%
<b>Totaal</b>	<b>5,4%</b>	<b>5,4%</b>	<b>5,7%</b>	<b>5,6%</b>	<b>5,3%</b>

Bron: P-Direkt.

Figuur 8 Ziekteverzuim voortschrijdend jaargemiddelde Rijk en CBS per jaar in percentages



Bron: P-Direkt en CBS.

Aanvullend op de departementale inzet is in 2020 rijksbreed gewerkt aan:

- Inrichten thuiswerkplekken: in samenspraak met de rijksbrede medezeggenschap is vastgesteld over welke voorzieningen een medewerker thuis minimaal moet beschikken om verantwoord te kunnen werken. Deze voorzieningen zijn ter beschikking gesteld. Ook is ergonomisch advies op afstand mogelijk gemaakt.
- Er zijn Risico Inventarisatie en Evaluaties (RI&E's) en pandplannen opgesteld met maatregelen om met inachtneming van risico's op een coronabesmetting gezond en veilig op locatie te kunnen werken. Voor het werken in kantoren is samen met de vakbonden een Arbocatalogus COVID-19 opgesteld.
- Gezamenlijke inzet op het bevorderen van (mentale) vitaliteit van medewerkers door het aanbieden van voorlichting en digitale hulpprogramma's. En door samenwerking bij het bevorderen van werkplezier (op afstand). Bovendien zijn instrumenten ontwikkeld voor leidinggeven op afstand.

In 2020 is het rijksbrede kwaliteitskader voor de bedrijfsgeneeskundige dienstverlening en inzet van kerndeskundigen in het kader van de RI&E's vastgesteld. Daarin is vastgelegd wat Bedrijfszorg als dienstverlener levert, en wat leidinggevenden en medewerkers mogen verwachten. De kwaliteit zal op basis van het kader worden gemonitord.

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

### 1.8.1 Leiderschap bij de Rijksdienst

Meer dan ooit wordt van het Rijk verwacht dat het in nauwe verbinding staat met wat er in de samenleving gebeurt. De wereld is drastisch veranderd. Leidinggevenden bij het Rijk moeten flexibel zijn en snel en goed inspelen op de veranderende opgaven waarvoor de overheid staat. Tegelijkertijd wordt van hen verwacht dat ze een coachende en verbindende rol naar hun eigen medewerkers en het team spelen. In 2020 zorgde de COVID-19 pandemie op alle niveaus voor grote uitdagingen. Niet alleen inhoudelijk, maar ook in de manier van werken. Binnen het Rijk zijn verschillende maatregelen getroffen om leidinggevenden toe te rusten bij leidinggeven op afstand. Belangrijke speerpunten zijn de sociale cohesie binnen het team, begeleiding van nieuwe medewerkers en het bevorderen van vitaliteit van medewerkers.

Er zijn verschillende instrumenten ontwikkeld om leidinggevenden hierbij te ondersteunen. De Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR) heeft een [online toolkit Mentaal fit en gezond werken](#) ontwikkeld, die ook op leidinggevenden is gericht. In de toolkit staan informatie en adviezen met betrekking tot leidinggeven op afstand. Centrale thema's zijn onder meer het herkennen van signalen, arbo-verantwoord werken en het voeren van het goede gesprek over de loopbaan en werkzaamheden van medewerkers.

### 1.8.2 Bureau Algemene Bestuursdienst

De Algemene Bestuursdienst (ABD) bestaat uit lijnmanagers en bepaalde project- en programmamanagers bij het Rijk in schaal 15 en hoger. De ABD is onderverdeeld in drie groepen en bestond op 31 december 2020 uit 1.539 functies:

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

Bureau Algemene Bestuursdienst zorgt onder meer voor de ondersteuning bij de werving en selectie van ABD-functies, en zorgt voor een gericht ontwikkelaanbod op het gebied van leiderschaps- en talentontwikkeling voor ambtenaren in de top van het Rijk.

In 2020 heeft de Universiteit Utrecht onderzoek gedaan naar het functioneren van het ABD-stelsel. Aanleiding was een motie van de Tweede Kamer.<sup>17</sup> De resultaten van dit onderzoek zijn begin 2021 naar de Tweede Kamer gestuurd en openbaar gemaakt.

### Werving en selectie

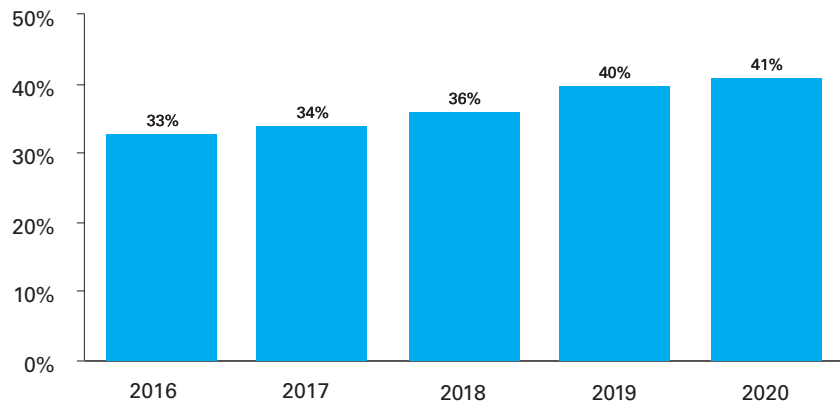
Bureau ABD begeleidt jaarlijks een groot aantal wervings- en selectieprocedures. Dit leidde in 2020 tot 310 nieuwe ABD-benoemingen. Gemiddeld kwam 18 procent van de benoemde personen van buiten het Rijk. Daarvan betrof 45 procent doorstroom van een ABD-functie naar een andere ABD-functie. 128 mensen hebben een ABD-functie verlaten zonder een nieuwe ABD-functie te verwerven. De gemiddelde functieduur bij vertrek uit de functie in 2020 was 4,6 jaar.

Om de coronacrisis het hoofd te kunnen bieden, moest in 2020 in korte tijd worden gezorgd voor versterking bij een aantal departementen. Een aantal ABD-functionarissen heeft (tijdelijk) een andere functie uitgevoerd of waargenomen om collega's te ontlasten. Ook is in 2020 bij een aantal departementen een (tijdelijke) programmadirectie of programma-directoraat-generaal ingericht voor de vervolgacties op het gebied van de coronabestrijding. Deze nieuwe functies vallen ook onder de ABD.

### Gevarieerd personeelsbestand ABD

De Rijksoverheid streeft naar een divers personeelsbeleid, in brede zin. Dit geldt dus ook voor de ambtelijke top. Het aandeel vrouwen dat een topfunctie bekleedt binnen het Rijk blijft gestaag groeien. In 2020 was 41 procent vrouw, ten opzichte van 40 procent in 2019. Zie ook bijlage 2.

**Figuur 9 Aandeel vrouwen in de ABD per jaar in percentages**



Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.

### Leer- en ontwikkelaanbod Bureau ABD

Bureau ABD biedt een breed palet aan leiderschaps- en vakmanschapsprogramma's voor de ABD-doelgroep. De ontwikkelprogramma's zijn grotendeels gebaseerd op de 'Visie op publiek leiderschap' (2016). De visie geeft weer wat er van een publieke leider wordt gevraagd bij het werken aan maatschappelijke opgaven. Centraal staan drie algemene kwaliteiten - integriteit, samenwerking en reflectie - en de drie rollen die iedere

<sup>17</sup> Kamerstuk 31066, nr. 570.

ambtelijke topmanager vervult: politiek adviseur, maatschappelijk partner en manager. De visie is geënt op de leiderschapsconcepten reflecterend/lerend leiderschap en gedeeld leiderschap.

Omdat de visie in zijn uitwerking redelijk abstract is gebleven en er behoefte is aan een meer inhoudelijke uitwerking, is een visieontwikkelingstraject in gang gezet. Deze brede herijking van de visie is naar verwachting in de loop van 2021 afgerond.

In aansluiting op de behoefte van een brede doelgroep aan meer handvatten in het leidinggeven op afstand als gevolg van corona, organiseerde Bureau ABD in 2020 diverse webinars die inhoudelijk ingingen op de uitdagingen die leidinggeven en werken op afstand met zich meebrengen: 'Online samenwerken en vergaderen', 'Leiding geven op afstand' en 'de Teamcheck'.

### 1.8.3 Topformatie

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

Uit de cijfers over 2019 wordt duidelijk dat de topformatie een iets kleiner aantal topfunctionarissen telt. De daling bedraagt 0,6 procent ten opzichte van 2018. In november 2020 stelde de staatssecretaris van BZK de topformatie van de ministeries vast per 31 december 2019. In totaal betrof het 937 topfuncties.

Tabel 18 Aantal rijksambtenaren in topfuncties per jaar

Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
Aantal Rijksambtenaren	766 <sup>1</sup>	784 <sup>1</sup>	926 <sup>2</sup>	943 <sup>3</sup>	937 <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Cijfers zijn inclusief een pool van drie senior programmamanagers bij BZK

<sup>2</sup> Vanaf 2017 is de opbouw van de cijfers als volgt gewijzigd;

- Toevoegen van het postennet (personeel dat bij ambassades en consulaten werkt) van het ministerie van Buitenlandse Zaken en een aantal andere functies van het ministerie zelf.

- Het in 2017 alsnog melden van eerder niet gemelde functies (onder meer bij BZ en BZK)

- Het van toepassing geworden Kader Topstructuur Rijk 2017, waarbij tijdelijke functies van 24 maanden of langer op de departementale kaart moeten staan.

<sup>3</sup> Cijfers over 2018 zijn inclusief vijftien PM-posten: dit zijn functies waarvan het niveau nog niet definitief is bepaald.

<sup>4</sup> Cijfers over 2019 zijn inclusief zestien PM-posten.

Bron: P-Direkt.

## 2 DUURZAAMHEID IN DE BEDRIJFSVOERING

Dit hoofdstuk gaat over de verduurzaming van de bedrijfsvoering van de Rijksoverheid. Hierin staat hoever het Rijk is met het behalen van de doelstellingen. Waar dat kan, tonen we de getalsmatige voortgang. Voor dit jaar is de monitoring van de resultaten al completer dan vorig jaar, maar soms is de vergelijking met eerdere jaren minder duidelijk. Waar nodig, lichten we dit toe. Tegelijk blijven we werken aan een verdere verbetering van de meetmethoden, dataverzameling en definities van doelstellingen.

De gevolgen van de grote impact van de COVID-19-maatregelen op ons dagelijks leven, zijn ook terug te zien in de bedrijfsvoering van het Rijk. Zo is de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het Rijk in 2020 flink gedaald door minder zakelijke reizen en woon-werkverkeer. Het Rijk zet zich in om ook na COVID-19 een deel van deze CO<sub>2</sub>-reductie te behouden.

### 2.1 Een voorbeeldrol voor het Rijk

Het verduurzamen van Nederland is een speerpunt van het kabinet. De Rijksoverheid draagt via haar eigen bedrijfsvoering daaraan bij, door duurzaamheid centraal te stellen. Zo wil het Rijk mens en milieu positief beïnvloeden. Om dat geen vrijblijvende toezegging te laten zijn, heeft het Rijk zijn doelen voor de eigen organisatie vastgelegd in het Klimaatakkoord, de Kabinetsreactie Circulaire Economie, de Inkoopstrategie en de Banenafpraak. De hoofddoelen van het Rijk zijn:

- In 2030 klimaatneutraal zijn;
- In 2030 voor 50 procent minder primair grondstoffengebruik en in 2050 volledig circulair zijn;
- Arbeidsparticipatie stimuleren, onder meer door 5.000 participatiebanen te creëren;
- Verduurzamen van internationale productieketens door misstanden op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu aan te pakken;
- Stimuleren van innovaties door *launching customer* te zijn.

In 2020 startte het Rijk met de uitvoering van de inkoopstrategie 'Inkopen met Impact'. Ook werkte het Rijk de inkoopcriteria voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen opnieuw bij.

Het opstellen van een visie voor het circulair maken van de kantoren is echter naar 2021 doorgeschoven. Dit kwam doordat andere dossiers vanwege COVID-19 voorrang kregen.

Via de Klimaatmonitor en de in mei 2020 verschenen Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2019, is over de voortgang van de verduurzaming gerapporteerd. Uit deze documenten blijkt dat de doelen voor 2030 op basis van de huidige inzet moeilijk zijn te behalen. Het Rijk moet zich blijvend inspannen om de ambities waar te maken. We gaan dit onder meer doen met de start van een nieuw rijksbreed programma, dat zich op de verduurzaming van de rijksorganisatie richt. Ook gaan we de duurzame transitie en het economisch herstel stimuleren via de inkoop van het Rijk. Daarnaast willen we maatregelen doorvoeren die ervoor moeten zorgen dat ook na de COVID-19-crisis een deel van de CO<sub>2</sub>-besparing, die we door het minder reizen gerealiseerd hebben, behouden blijft.



Het is van belang dat duurzaamheid integraal onderdeel wordt van al onze afwegingen. De CO<sub>2</sub>-Prestatieladder is daarbij een nuttig instrument om prioriteiten te stellen, tussendoelen te formuleren en maatregelen te borgen in onze sturingslijnen. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat heeft eind 2020 als eerste ministerie op basis van een externe audit het hoogste niveau (niveau 5) van de CO<sub>2</sub>-Prestatieladder bereikt. In de Klimaatnota 2020 staat dat het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een traject start om ministeries te ondersteunen bij het invoeren van de CO<sub>2</sub>-Prestatieladder. Dit moet ervoor zorgen dat er versnelling plaatsvindt en er structureel en transparant gewerkt wordt aan de reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot door het Rijk zelf. Deze zogenoemde Community of Practise is in oprichting, zodat departementen en uitvoeringsorganisaties ervaringen kunnen delen om ook concrete stappen te zetten richting certificering op deze ladder.

In 2020 bereikten we onder meer de volgende mijlpalen:

- Januari: minister Knops van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties opende donderdag 23 januari 2020 op feestelijke wijze een nieuwe logistieke hub in Den Haag. Dat deed hij samen met Liesbeth van Tongeren, wethouder Duurzaamheid en Energietransitie, en diverse Haagse bedrijven. Vanuit deze stadshub worden zakelijke goederen gebundeld én met 100 procent zero-emissievoertuigen bij diverse kantoorpanden in de stad afgeleverd. Daarnaast worden ook afvalstromen doelmatiger afgevoerd. Het aantal verkeersbewegingen neemt daardoor af. Dat vergroot de veiligheid en de bereikbaarheid van de binnenstad. Ook sociale doelen worden ondersteund: bij de hub werken mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.
- Maart: Op 30 maart 2020 presenteerde minister Wiebes van Economische Zaken en Klimaat de Routekaart Groen Gas. Deze maakt deel uit van een pakket van drie beleidsbrieven over de vergroening van de gasvormige energiedragers in ons energiesysteem. Dit zijn: 'De rol van gas in het energiesysteem van nu en in de toekomst', de 'Routekaart Groen Gas' en de 'Kabinetsvisie Waterstof'.
- April: Presentatie van het beleidsprogramma Textiel door staatssecretaris Van Veldhoven (Infrastructuur & Waterstaat).
- Mei: Op 12 mei 2020 is de gevangenis in Dordrecht als eerste penitentiaire inrichting van Nederland op stadsverwarming aangesloten. Deze aansluiting op het warmtenet levert een CO<sub>2</sub>-besparing van 52 procent op. De gebruikskosten zijn ongeveer gelijk aan die van de gasgestookte installatie. Inmiddels treft ook de penitentiaire inrichting Heerhugowaard voorbereidingen om van het gas af te gaan.
- Juni: Op 16 juni 2020 sloot de categorie Schoonmaak Rijk (onderdeel van UBR|HIS) namens de Rijksschoonmaakorganisatie nieuwe contracten voor sanitaire middelen. Daarin staat duurzaamheid centraal, want ook met de inkoop van alledaagse producten kunnen we aan een duurzamere wereld bijdragen. Onder sanitaire middelen vallen alle niet-gebouwegebonden producten die in een toiletgroep aanwezig zijn, zoals toiletpapier en toilettrolhouders.
- September: Publieke inkoop is een krachtig middel om te verduurzamen, vindt het kabinet. Jong inkoop talent is daarbij hard nodig. Om meer kennis in huis te halen, ondertekende de Chief Procurement Officer Rijk in september 2020 een intentieverklaring over samenwerking van de Rijksinkoop met zes hogescholen op het gebied van publiek inkooponderwijs;
- November: Het Rijk wil het zakelijke verkeer van alle rijksambtenaren verduurzamen. Daarom heeft de Rijksoverheid zich aangesloten bij de coalitie Anders Reizen en daarmee de ambitie omarmd om voor 2030 de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 50 procent terug te brengen. Om het Rijk te helpen

dit doel te bereiken, is de Maatregelenmatrix Anders Reizen gemaakt. Deze bestaat uit 25 verschillende mogelijke interventies, die departementen helpen de CO<sub>2</sub>-uitstoot binnen hun eigen ministerie te verlagen. De departementen komen op basis hiervan tot een eigen plan van aanpak en op 24 november is het belang en de voortgang besproken tijdens het webinar 'Het Rijk gaat Anders Reizen'.

- December: De landelijke criteria voor maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) zijn eind 2020 geüpdatet en beschikbaar gesteld via de MVI-criteriatool. De Rijksoverheid stelt deze criteria beschikbaar voor inkoopende overheidsorganisaties om zo de inkoopkracht van overheden te gebruiken voor de duurzame transitie van Nederland.

## 2.2 Doelstellingen

Het Rijk streeft naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030. Dit houdt in dat we dan netto geen CO<sub>2</sub> meer uitstoten. Dit realiseert de rijksbedrijfsvoering door eerst energieverbruik te verminderen, daarna over te schakelen op hernieuwbare energiebronnen en vervolgens de resterende emissies te compenseren. We volgen hierin drie stappen: we proberen eerst zo veel mogelijk de CO<sub>2</sub>-uitstoot te reduceren. Vervolgens proberen we zoveel mogelijk te verduurzamen. De inspanning moet voornamelijk op reduceren en verduurzamen liggen, zodat er zo min mogelijk compensatie nodig is. Daarom hebben we onder meer vastgelegd dat we de uitstoot van vervoer halveren, 30 procent minder gas gaan verbruiken en 100 procent hernieuwbare elektriciteit gaan gebruiken.

Het Rijk wil in 2050 volledig circulair zijn en in 2030 een halvering van het primaire grondstoffenverbruik realiseren. In het Rijksbrede programma 'Circulaire Economie' wordt inkoop als krachtig instrument benoemd voor het realiseren van circulaire ambities. Het Rijk wil het goede voorbeeld geven door de eigen inkoop maatschappelijk verantwoord en circulair te maken. Bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat in 2023 tien inkoopcategorieën circulair zijn ingericht. Verderop in dit hoofdstuk staat een meer uitgebreide beschrijving van de circulaire doelen en initiatieven, bijvoorbeeld over de inkoop van bedrijfskleding en kantoormeubilair.

Het Rijk wil ook een inclusieve werkgever zijn. Met de inzet van social return als instrument helpt het Rijk zoveel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan de slag (onder wie mensen met een arbeidsbeperking). Ook wil het Rijk de internationale productieketens verduurzamen door het voorkomen of aanpakken van misstanden op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu.

We willen niet alleen onze eigen voetafdruk verkleinen, innovatief zijn en banen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt creëren. Het Rijk wil ook andere overheden en organisaties inspireren tot klimaatvriendelijke, sociale en innovatieve bedrijfsvoering. We delen in deze rapportage daarom graag onze voorbeelden. Via de website [www.denkdoeduurzaam.nl](http://www.denkdoeduurzaam.nl) bieden we meer inspiratie en inzichten.

## 2.3 Prestaties

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

#### **Doel: Een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030**

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

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

Onder de rijksbedrijfsvoering vallen alle ondersteunende activiteiten die het mogelijk maken dat het Rijk zijn taken kan uitvoeren. De bedrijfsvoering van zbo's, militaire complexen, middelen en operaties van het ministerie van Defensie en het bouwen aan infrastructuur door Rijkswaterstaat vallen niet hieronder.

We berekenen de volgende soorten emissie:

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

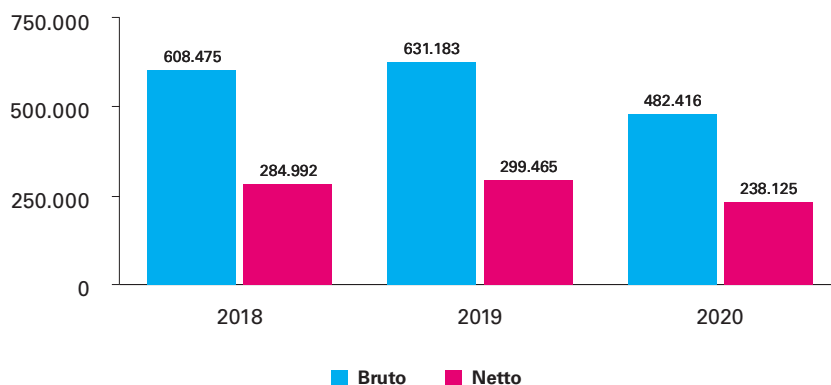
De overige indirecte emissies vallen niet hieronder. Dit zijn emissies die vrijkomen bij activiteiten van andere partijen in de keten, zoals de productie van ingekochte producten en diensten. Het lukt nog niet om deze emissies volledig in kaart te brengen. Wel vermindert het Rijk zoveel mogelijk emissies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

#### **Certificaten**

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

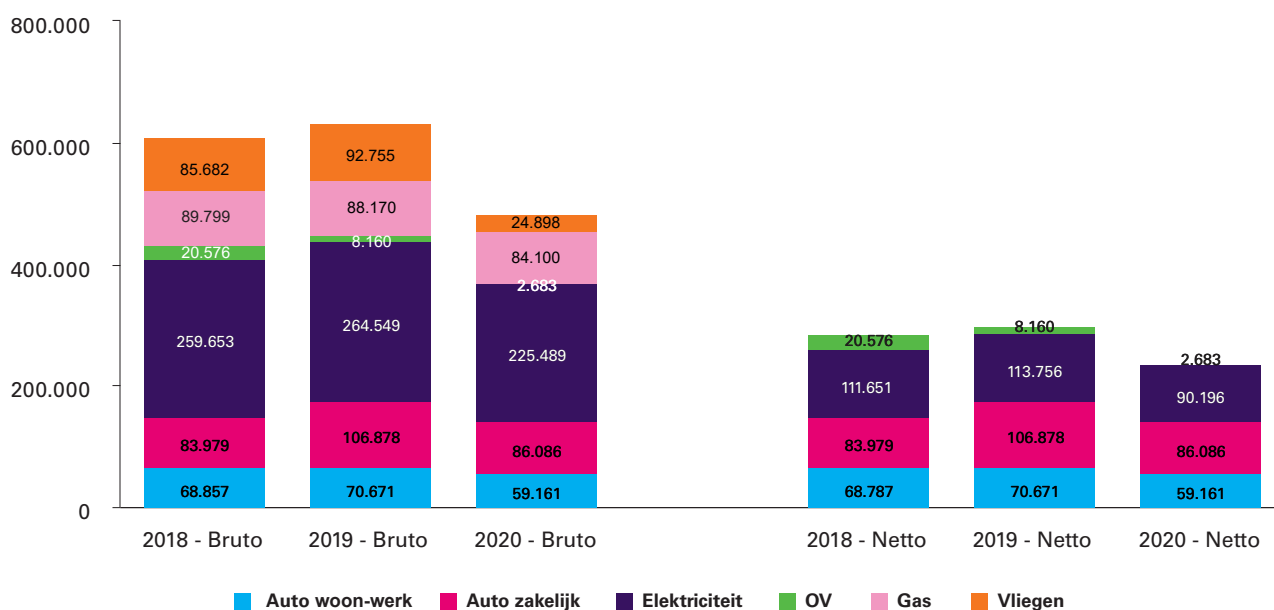
De bruto CO<sub>2</sub>-uitstoot bedroeg in 2020 482.416 ton CO<sub>2</sub>. Dat is 23,6 procent lager dan de bruto uitstoot in 2019. De bruto CO<sub>2</sub>-uitstoot is de daadwerkelijke CO<sub>2</sub>-uitstoot van het Rijk. De netto uitstoot ligt lager. Het verschil tussen bruto en netto ontstaat als we de bruto uitstoot corrigeren voor het inkopen van hernieuwbare energie (Nederlandse wind). Ook compenseren we de volledige CO<sub>2</sub>-uitstoot voor vliegverkeer en gasverbruik via certificaten (zie kader). Na correctie komt de netto en CO<sub>2</sub>-gecompenseerde uitstoot neer op 238.125 ton CO<sub>2</sub>. Dit is 20,5 procent lager dan in 2019. De figuur hieronder laat zien dat dit voornamelijk komt door minder CO<sub>2</sub>-uitstoot door elektriciteitsverbruik en autogebruik.

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



Bron: Inventarisatie.

**Figuur 11 Bruto en netto CO<sub>2</sub>-uitstoot Rijk per jaar en emissie in tonnen**



Bron: Inventarisatie.

Opmerking bij bovenstaande twee figuren: De bruto en netto uitstoot van woon-werk verkeer met de privéauto (op basis van de kilometervergoeding in P-Direkt) zit ook hierin. De uitstoot hiervan in 2020 is in werkelijkheid minder, omdat de kilometers in verband met het thuiswerken vanwege COVID-19-maatregelen niet volledig zijn gereden. De kilometervergoeding in P-Direkt liep echter tot 1 oktober 2020 door.

### 2.3.2 Energie

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

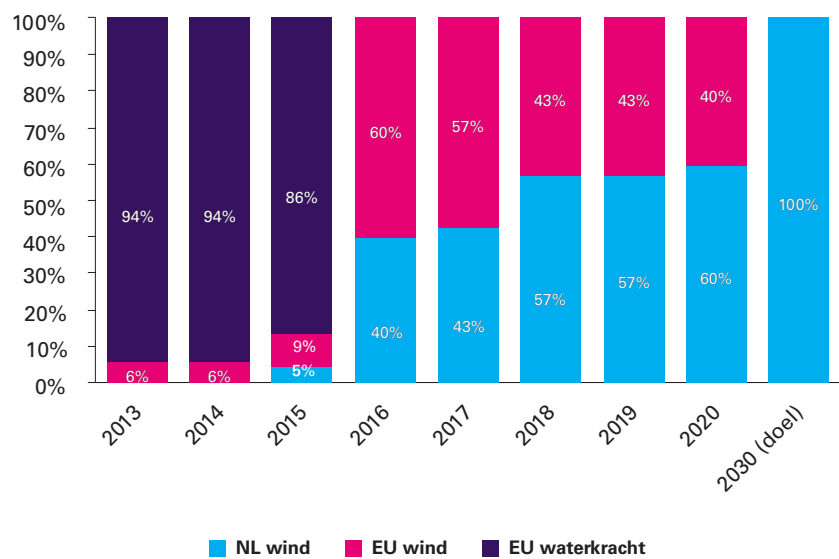
- In 2030 is de elektriciteit die het Rijk gebruikt 100 procent hernieuwbaar.

- In 2030 is het gasverbruik van het Rijk met 30 procent afgenomen (ten opzichte van 2019), en is het gas voor minimaal 50 procent afkomstig van hernieuwbare bronnen.

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

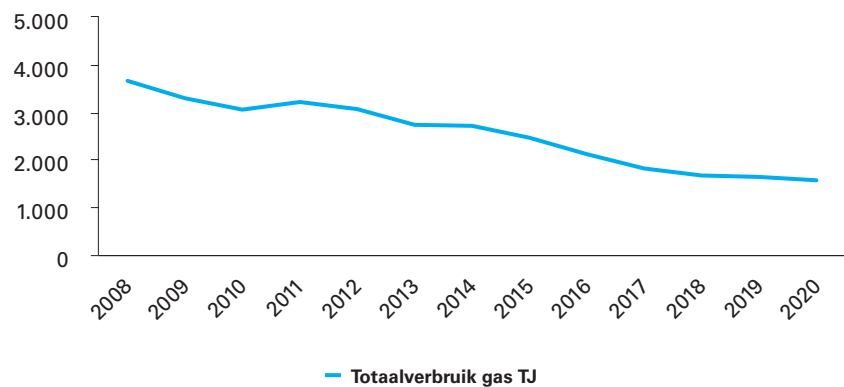
Hernieuwbare energie, ook wel duurzame of groene energie genoemd, is energie afkomstig van natuurlijke bronnen die voortdurend worden aangevuld. Dit is bijvoorbeeld energie uit wind, waterkracht en zon. Het elektriciteitsverbruik van het Rijk werd in 2020 voor 60 procent verduurzaamd door het inkopen van certificaten van Nederlandse wind. Het overige elektriciteitsverbruik was op basis van Europese wind. Europese wind rekenen we niet mee in de CO<sub>2</sub>-reductie, omdat het land van herkomst deze vermindering al telt. Het aandeel Nederlandse wind) als bron voor elektriciteit was in 2018 en 2019 57 procent. In 2020 steeg dit aandeel naar 60 procent.

**Figuur 12 Oorsprong elektriciteit per jaar en per soort**



Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

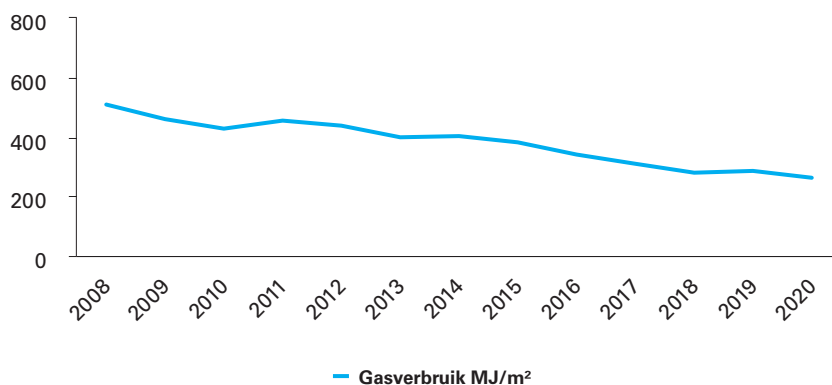
**Figuur 13 Totaal gasverbruik rijksgebouwen per jaar in terajoules<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Bij gasverbruik zit vanaf 2020 ook het gebruik van warmte.

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

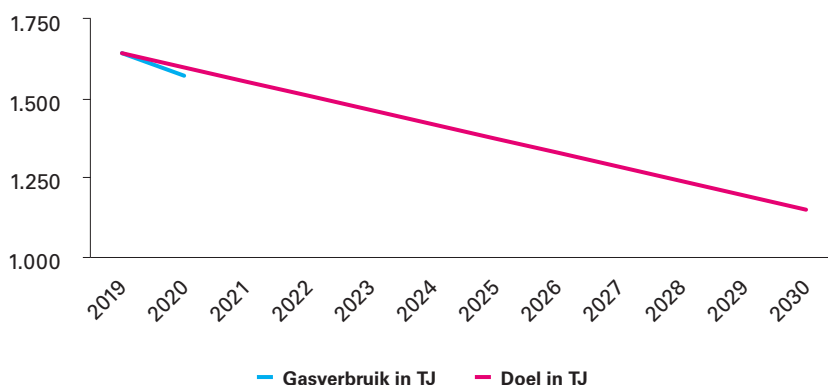
**Figuur 14 Gasverbruik rijksgebouwen per m<sup>2</sup> bvo per jaar in megajoules<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Bij gasverbruik zit vanaf 2020 ook het gebruik van warmte.  
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Vanaf het nieuwe referentiejaar 2019 is een nieuwe doelstelling vastgesteld (30 procent minder gasverbruik in 2030). Voor het gebouwgebonden gasverbruik ziet dit als volgt eruit:

**Figuur 15 Totaal gasverbruik rijksgebouwen per jaar ten opzichte van doel**



Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

### 2.3.3 Gebouwen

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

- Gemiddeld 2 procent energiebesparing per jaar voor de rijksgebouwen. Het te realiseren doel voor 2020 is behaald; een besparing van 25 procent ten opzichte van 2008.
- In 2030 is het energieverbruik van de rijkskantoren met 50 procent afgenomen ten opzichte van 2008.

#### Maatregelenpakketten routekaart kantoren

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

- gebruikmaken van ledverlichting in kantoren;
- verbeteren van klimaatinstallatie;
- gebruikmaken van hernieuwbare warmte (bijvoorbeeld via warmte-koudeopslaginstallaties in combinatie met warmtepompen als bron);
- verbeteren van de isolatie van rijksgebouwen;
- toepassen van zonnepanelen;
- opleveren van jaarlijks duurzame exploitatierapportage door verhuurders met onder meer een bouwspaspoort.

Met de presentatie van de [Routekaart stelsel Kantoren](#) legden we in 2019 een belangrijke basis voor de verdere verduurzaming van de kantoren. In 2020 vulden we deze verder aan. De routekaart geeft aan hoe we kantoren gaan verduurzamen. Deze routekaart sluit aan op de nationale ambities uit het regeerakkoord en het Klimaatakkoord. Zo wordt als eerste rijkskantoor het Herman Gortercomplex in Utrecht 'energieneutraal' gerenoveerd. Dit gebeurt met het uiteindelijke klimaatdoel in 2050 voor ogen om de uitstoot in de landen van herkomst terug te brengen tot nul. Het pand dat eigendom is van het Rijksvastgoedbedrijf, stijgt hiermee van energielabel label B naar A++++. Het bewijst dat een bestaand, gedateerd pand energieneutraal kan worden gemaakt. De opdracht voor deze renovatie is in maart 2020 getekend. De oplevering is in 2023.

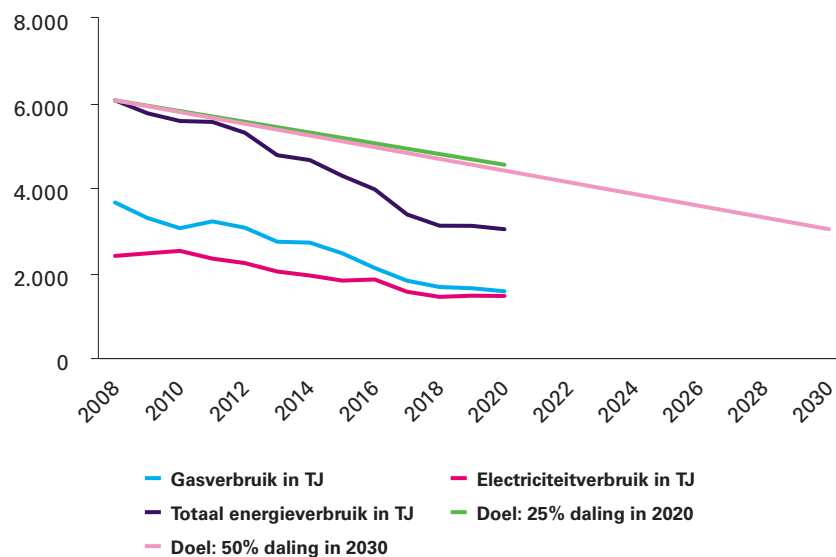
Verder is het Rijk begonnen met het versneld beleggen van rijksdaken met zon-PV om zo het eigen energieverbruik te vergroenen. Incidentele zonprojecten pakken we nu programmatisch aan. Zo startten we in 2020 met een pilotfase voor het programma Zon Op Dak (ZOD) bij het Rijksvastgoedbedrijf. In deze pilotfase worden begin 2021 de eerste ZOD-projecten uitgevoerd. In totaal installeren we in de pilotfase bijna 5 MWp aan vierkante meter zon-PV op daken van het Rijksvastgoedbedrijf en het ministerie van Defensie. Het gaat onder meer om de locaties:

- kantoor Belastingdienst Leeuwarden;
- penitentiaire Inrichting Heerhugowaard;
- marinecomplex Nieuwe Haven Den Helder.

Op basis van de in deze pilotfase geleerde lessen, besluiten we in de tweede helft van 2021 over de brede uitvoering van ZOD.

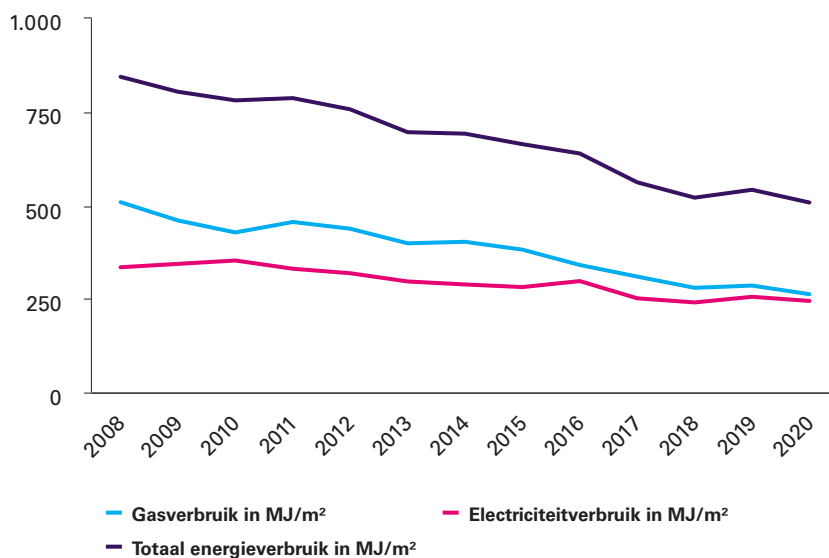
Het totale energieverbruik (elektriciteit en gas) van rijksgebouwen daalt sinds 2008. In 2020 is 50 procent energie bespaard ten opzichte van 2008. Dat is gemiddeld 4 procent per jaar. Per vierkante meter bruto vloeroppervlakte (bvo) is over de periode 2008-2020 40 procent energie bespaard. Dit is gemiddeld 3,5 procent per jaar en meer dan het streven van 2 procent daling per jaar. Vergeleken met vorig jaar is het totale energieverbruik met 2,5 procent gedaald en het verbruik per vierkante meter bvo met 6 procent

**Figuur 16 Energieverbruik rijksgebouwen per jaar naar soort in terajoules<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> NB Bij gasverbruik zit vanaf 2020 ook het gebruik van warmte.  
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

**Figuur 17 Energieverbruik rijksgebouwen per m<sup>2</sup> bvo per jaar naar soort in megajoules<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> NB Bij gasverbruik zit vanaf 2020 ook het gebruik van warmte.  
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

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

De Energie-Index (EI) en het Energielabel (labels A tot en met G) geven aan hoe energiezuinig een gebouw is. De gemiddelde EI-waarde voor rijkskantoren ligt op 1,07. Dit is vergelijkbaar met 2019, toen de EI-waarde 1,05 was. Het gemiddelde energielabel is dan ook nog steeds B. Het Rijk verwacht in 2030 het doel van gemiddeld label A te halen. Daarvoor zijn diverse acties in gang gezet, zoals de ontwikkeling van routekaarten voor de



verduurzaming van de vastgoedportefeuille, het uitvoeren van energiebesparende maatregelen en het aanvragen van nieuwe labels voor de gemuteerde gebouwenvoorraad.

**Tabel 19 Energielabels en Energieindex rijkskantoren per jaar**

Jaar	2017	2018	2019	2020
Energielabel	D	C	B	B
Energie Index (EI)	1,42	1,21	1,05	1,07

*Bron: Rijksvastgoedbedrijf.*

#### **Disclaimer berekening gemiddeld energielabel**

De methode om energielabels te middelen wordt steeds minder betrouwbaar, omdat labels met twee verschillende methoden zijn berekend (basis- en detailmethode). Daardoor zijn deze methoden niet goed te vergelijken en te middelen. Het gemiddelde label in dit hoofdstuk moet daarom als een algemene indicatie worden gezien. Eerst was dit probleem beperkt, omdat het grootste deel van de labels met de basismethode was berekend. Nu worden labels steeds vaker met de detailmethode berekend, waardoor het middelen minder betrouwbaar wordt. In 2021 voeren we een nieuwe rekenmethode in (NTA 8800), waardoor er drie verschillende methoden zijn. Het middelen van labels blijkt niet houdbaar als basis voor toekomstige rapportages. Het Rijksvastgoedbedrijf en het ministerie van BZK werken aan een betrouwbare manier van rapporteren, die in 2021 klaar moet zijn.

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

- In 2030 moet het primair grondstoffengebruik met 50 procent zijn teruggebracht. Dit betekent dat we dus veel minder nieuwe grondstoffen moeten winnen en materialen en grondstoffen zoveel mogelijk moeten hergebruiken.
- In 2030 moeten de kantoren circulair worden beheerd. Daarmee benadrukken we dat het bij het woord circulair gaat om zaken als het langer gebruiken, opnieuw inzetten en opwaarderen van gebouwen en inrichting.

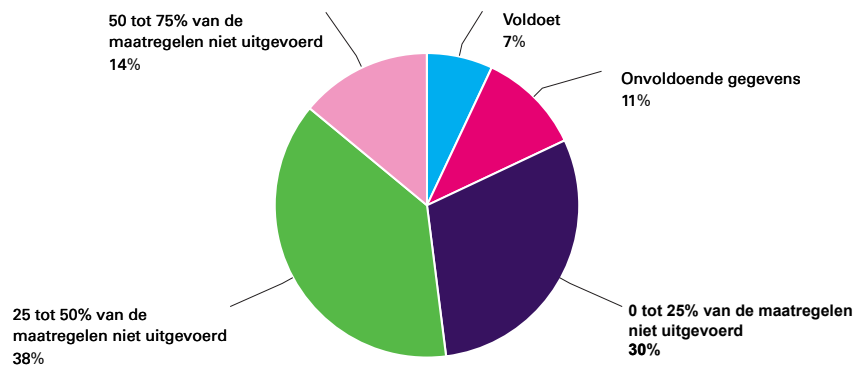
Het Rijk zet stappen naar een circulaire gebouwde omgeving en kent inmiddels een aantal mooie circulaire voorbeelden. We moeten nog veel kennis en ervaring opdoen. Dit geldt ook voor het kunnen monitoren van het materiaalgebruik. In dit kader maakte de Stichting Bouwkwiteit (SBK) samen met het Platform Circulair Bouwen 2023 (CB'23) een handreiking voor het werken met indicatoren voor circulariteit in 2020. Bouwende partijen kunnen met deze handreiking in hun bouwinitiatieven en aanbestedingen ervaring opdoen met indicatoren voor circulariteit. SBK gaat deze ervaringen monitoren en evalueren. Door circulaire prestaties op dezelfde manier te berekenen, kunnen we eenduidig bepalen wat de milieu-impact is van maatregelen voor circulair bouwen binnen de Bepalingsmethode milieuprestatie van gebouwen en GWW-werken. Denk daarbij aan hoogwaardig hergebruik en recycling. Deze milieu-impact berekenen we op gebouwniveau. Dit komt overeen met het Europese Actieplan Circulaire Economie, waarin de duurzaamheidsprestaties van bouwproducten via een levenscyclusbeoordeling worden beoordeeld. Daarbij is er speciale aandacht voor gehalten aan gerecycleerd materiaal.

### Naleving energiebesparingsvoorschriften Wet Milieubeheer

De Wet Milieubeheer geeft aan dat er energiebesparingsmaatregelen moeten worden genomen die zich binnen vijf jaar terugverdienen. We stellen vast dat er nog veel moet gebeuren om aan die bepalingen van de Wet Milieubeheer te voldoen. Dat doen we op basis van de gegevens uit het RVO-bestand van de rapportages over de rijksinrichtingen in het kader van de Informatieplicht Energiebesparing.

Bijna 82 procent van de rijksinrichtingen (732) blijkt nog niet te voldoen aan alle energiebesparingseisen die in de Erkende maatregelenlijst (EML) van het Activiteitenbesluit milieubeheer staan. Soms gaat het om een kleine ingreep, zoals het vervangen van verlichting in een toiletruimte. Soms om een grote aanpassing, zoals spouwmuurisolatie in een Defensie-gebouw. Ook verschilt per inrichting het aantal niet getroffen maatregelen. Bij 30 procent (271) van de inrichtingen gaat het om een kwart of minder van de maatregelen die nog toegepast moeten worden. Bij 38 procent (340) gaat het om een kwart tot de helft van de maatregelen. Bij 14 procent (121) van de rijksinrichtingen gaat het om meer dan de helft van de energiebesparende maatregelen die nog niet getroffen zijn.

**Figuur 18 Mate van naleving Wet Milieubeheer door rijksinrichtingen t.a.v. energiebesparing 2020 in percentages**



Bron: RVO.

### 2.3.4 Kantoorfaciliteiten en diensten

Hoe duurzaam de rijksbedrijfsvoering is, wordt verder bepaald door hoe duurzaam de faciliteiten en dienstverlening voor de rijksbedrijfsvoering zijn. Ook daarbij hebben we steeds meer aandacht voor circulariteit. De doelen zijn:

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

In hoofdzaak gebruiken we in een circulaire economie zo min mogelijk grondstoffen en zorgen we voor zo min mogelijk afval. Het doel is een zo goed mogelijk (her)gebruik van grondstoffen, materialen en (half)producten. Daarmee bedoelen we dat we deze inzetten met de hoogste economische waarde en de minste milieuschade<sup>18</sup>. Er zijn nu circulaire projecten in de categorieën kantoormeubilair, bedrijfskleding, papier en drukwerk, ICT-hardware, catering en afval- en grondstoffenmanagement. Een aantal voorbeelden staat hieronder. Om in 2023 te kunnen beoordelen of de doelstelling behaald is, werken we in 2021 een beoordelingsstelsel uit. Dat doen we op basis van de circulariteitsladder, ofwel de R-ladder, die ook het Planbureau van de Leefomgeving (PBL) gebruikt. Het PBL gebruikt al enige jaren deze ladder met zes circulaire strategieën. De vuistregel daarbij is dat een strategie die hoger op de ladder staat over het algemeen minder grondstoffen of bewerkingsstappen vergt en daardoor minder milieudruk met zich meebrengt.

### **Kantoorinrichting**

Het Rijk wil de inkoopcategorie kantoorinrichting, onderdeel van de categorie werkplekomgeving, transformeren van een lineaire naar een circulaire categorie. De strategie is om zo min mogelijk (nieuw) meubilair in te kopen en zoveel mogelijk gebruik te maken van al aanwezige producten, onderdelen en materialen. Bij de conerndienstverleners (CDV) binnen het Rijk zijn meubelmakelaars aangesteld, die met deze categorie proactief werken aan het opnieuw inzetten en opknappen van bestaand meubilair. Zo zorgen we ervoor dat we minder nieuw materiaal gebruiken. Ook zorgen we zo ervoor dat deze categorie bijdraagt aan de rijksambitie 'Nederland circulair in 2050' en dus aan de nationale klimaatdoelstellingen om minder CO<sub>2</sub> uit te stoten. Werken aan beide opgaven gaat vaak hand in hand. Door minder nieuwe stoelen te bestellen, neemt de klimaatimpact van de productie van nieuwe stoelen af. In samenwerking met de markt, werken we eraan om steeds meer inzicht te krijgen in de milieu-impact van producten. Dit doen we met levenscyclusanalyses (LCA's). Zo kunnen we sturen op het verminderen van de milieu-impact per product.

In 2019 is voor het rapporteren over het circulariteitseffect en het klimaat-effect van de contracten een monitoringsmethodiek ontwikkeld. Dit instrument registreert per CDV hoeveel meubilair via Rijksmarktplaats nieuw is ingekocht, gerepareerd, opgeknapt en opnieuw is ingezet voor de zes meest afgenomen producten. Om het effect te kunnen berekenen, verwerken we veel gegevens. Een medewerker van de Banenafpraak helpt hierbij. Vervolgens wordt met dit instrument de CO<sub>2</sub>-uitstoot en de mate van circulariteit van deze producten doorgerekend. Dit gebeurt onder meer op basis van het gebruik van hergebruikt en hernieuwbaar materiaal, hoe demontabel het product is en hoeveel materiaal er nog aan het einde van de levensduur opnieuw kan worden gebruikt.

Inmiddels werken deelnemers en leveranciers samen met de categorie alweer drie jaar aan circulair kantoormeubilair. Dit heeft geleid tot mooie resultaten:

- Alle rijksorganisaties zijn opgenomen in een overeenkomst voor circulair kantoormeubilair.
- Gemiddeld richten de CDV's 20 procent van de werkplekken (bureau en bureaustoel) in met refurbished meubilair.

---

<sup>18</sup> Rood & Hanemaaijer, 2017.

- Bureaus en (bureau)stoelen zijn producten die binnen het Rijk het meest worden refurbished.
- Met de inzet van bijvoorbeeld een refurbished bureau of stoel wordt 90 procent minder CO<sub>2</sub> uitgestoten dan met de aanschaf van een nieuw bureau of stoel.
- Nieuw meubilair dat het Rijk inkoopt, bestaat uit 50 procent hernieuwbaar of gerecycled materiaal.
- De inzet van het Rijk op circulaire dienstverlening schept kansen voor de inzet van social return.

### Bedrijfskleding

In april 2020 presenteerde staatssecretaris Van Veldhoven van Infrastructuur en Waterstaat het beleidsprogramma Textiel. Hiermee stelt de Rijksoverheid voor de textielketen tussendoelen voor 2025, 2030 en 2035 om uiteindelijk in 2050 een totale circulaire economie te bereiken. De Rijksoverheid stelt langs verschillende acties drie 'lijnen' voor. De eerste lijn gaat over de ontwerp- en productiefase, de tweede over de gebruiksfase en de laatste over de afdankfase. In navolging van het beleidsprogramma is 25 juni 2020 tijdens een online evenement de eerste Nederlands Technische Afspraak (NTA) Circulair Textiel uitgereikt aan de categoriemanager Bedrijfskleding van het Rijk. Deze NTA beschrijft categorieën van circulaire textielproducten. Ook stelt de NTA eisen aan de inputstromen en toegepaste circulaire strategieën om te kunnen rapporteren over circulaire textielproducten.

### 2.3.5 Restafval

Het Afvalzorg- en Grondstoffenmanagement van het Rijk heeft als doel het aangeboden afval van het Rijk met de laagst mogelijke milieudruk naar de hoogst mogelijke nuttige toepassing om te zetten. Daarnaast wil het afval voorkomen. Om die reden neemt het Rijk diverse initiatieven om duurzaam en circulair in te kopen.

Onderstaande tabel laat zien dat in 2020 er 498 locaties zijn waar het afval wordt opgehaald. Daarvan worden 125 locaties (25 procent) gemonitord op afvalscheiding. Deze 125 locaties behoren tot de scope van de doelstelling.

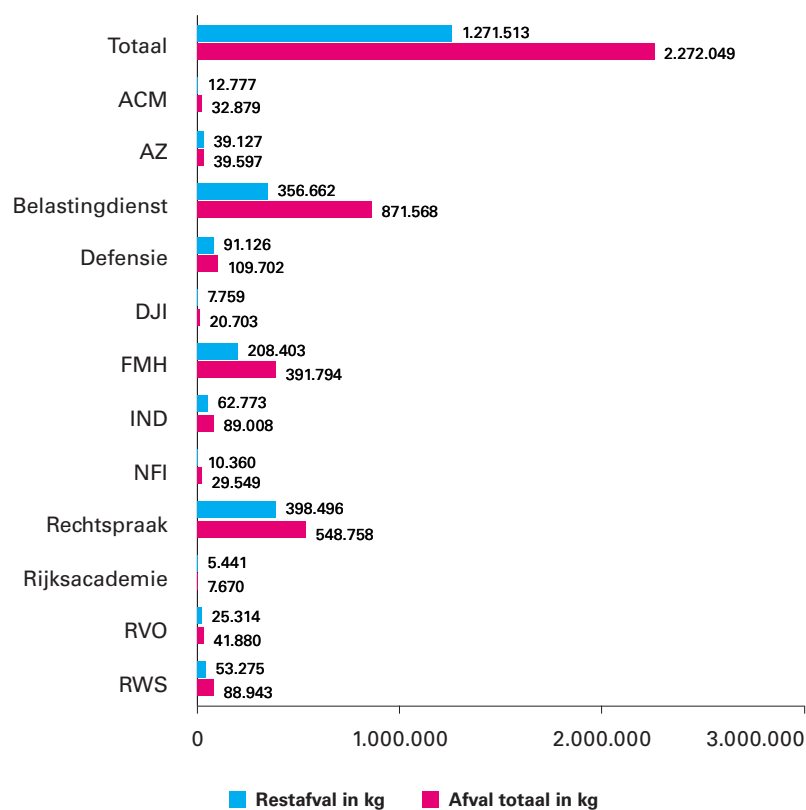
**Tabel 20 Locaties met monitoring op afvalscheiding**

Contract	Locaties waar afval wordt opgehaald	Scope doel: Locaties met monitoring op afvalscheiding	Aandeel
ACM	1	1	100%
AZ	4	4	100%
Belastingdienst	35	63	56%
Defensie	5	161	3%
DJI	3	69	4%
FMH	12	12	100%
IND	4	6	67%
NFI	1	1	100%
Rechtspraak	44	44	100%
Rijksacademie	1	1	100%
RVO	4	4	100%
RWS	11	132	8%
<b>Totaal</b>	<b>125</b>	<b>498</b>	<b>25%</b>

Bron: Inventarisatie.

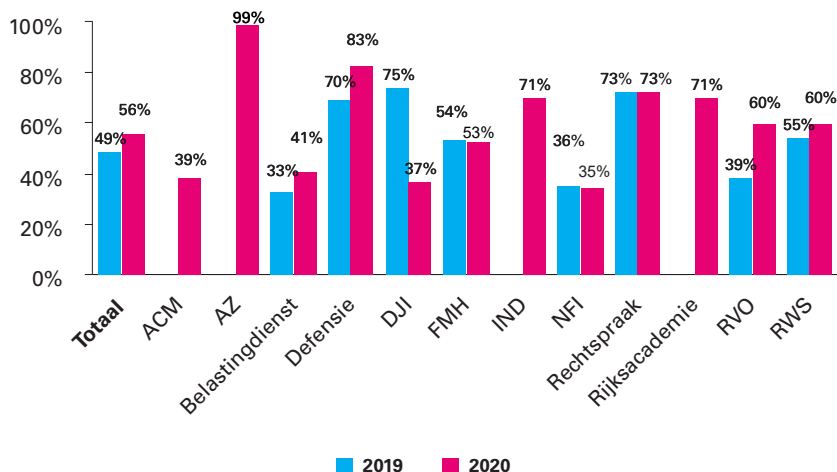
De Rijksoverheid heeft als doel om per 31 december 2020 maximaal 35 procent restafval van het totale afval van de aangewezen Rijkskantoren (PPS-constructies en huurpanden vallen buiten de scope van Afvalzorg en Grondstoffenmanagement) over te houden (exclusief papier en karton). Gedurende de COVID-19-periode verhoogden we deze doelstelling naar 45 procent, omdat vooral de cateringfaciliteiten gesloten zijn. Het restafvalpercentage voor 2020 daalde wel, maar de uiteindelijke doelstelling is niet gehaald. Voor 2020 bedroeg dit percentage 56 procent. De ACM, de Belastingdienst, DJI en NFI zorgden voor een belangrijk deel voor deze afname. Uit de cijfers blijkt verder dat er steeds meer restafval wordt aangeboden. De keten voor het afvoeren en verwerken van afvalgrondstoffen was de afgelopen jaren te onduidelijk. De Rijksoverheid heeft daarom besloten om de afvallogistiek los te koppelen van de verwerking. Daarbij gaat zij direct verwerkingscontracten afsluiten met 'de hoogst mogelijke nuttige toepassing' in relatie tot de 'laagst mogelijke milieudruk'. De nieuwe contracten voor het afvoeren en verwerking van afvalgrondstoffen gaan op 1 juli 2022 in. Daarbij sluiten ook niet-rijksoverheidsonderdelen aan, zoals de Raad van de Kinderbescherming, Centraal Administratiekantoor, de Tweede Kamer en de Provincie Zuid-Holland.

**Figuur 19 Hoeveelheid afval in 2020 per contract in kilogram**



Bron: Inventarisatie.

**Figuur 20 Aandeel restafval 2019 en 2020 per contract in percentages**



Bron: Inventarisatie.

### 2.3.6 Transport en vervoer

In het Klimaatakkoord is afgesproken dat de Rijksoverheid haar voorbeeldrol invult door de CO<sub>2</sub>-uitstoot door zakelijke mobiliteit te verminderen en het wagenpark emissievrij te maken. Belangrijke doelen daarbij zijn:

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

#### Het Rijk gaat Anders Reizen

De Rijksoverheid heeft zich eind 2019 geleden aangesloten bij de coalitie Anders Reizen. Daarmee onderschrijft ze de ambitie om de CO<sub>2</sub>-uitstoot van zakelijk reizen in 2030 ten opzichte van 2016 te halveren. Om het Rijk te helpen dit doel te bereiken, is in april 2020 de Maatregelenmatrix Anders Reizen gepresenteerd. Hierin staan verschillende interventies die ministeries en rijksorganisaties kunnen inzetten om duurzamer te reizen. Denk aan betere fietsvoorzieningen, meer teleconferencing en vaker de trein pakken. Zo is afgesproken dat er niet meer gevlogen wordt naar bestemmingen die op een andere manier binnen acht uur bereikbaar zijn. Hierdoor is de trein de enige manier om naar Londen, Parijs en Berlijn te reizen. Dat zijn nu nog de meest bevlogen bestemmingen.

De volgende vijf maatregelen uit de maatregelenmatrix leveren in potentie de grootste besparing op:

- Wanneer rijkskantoren makkelijker bereikbaar zijn met het openbaar vervoer en dan vooral dichtbij een groot station in Nederland staan, levert dat een theoretische reductie van 23 procent op.
- Wanneer alle vervoersmiddelen in het wagenpark zero-emissie rijden, levert dat een reductie van 17 procent op.
- Wanneer meer medewerkers op de fiets naar het werk komen én we tegelijkertijd reizen met de privéauto ontmoedigen, levert dat samen een reductie van 10 procent op.
- Wanneer er bewuster wordt gevlogen (tot 800 kilometer met de trein, of meetings via teleconferenties), levert dat een reductie van 7 procent op.

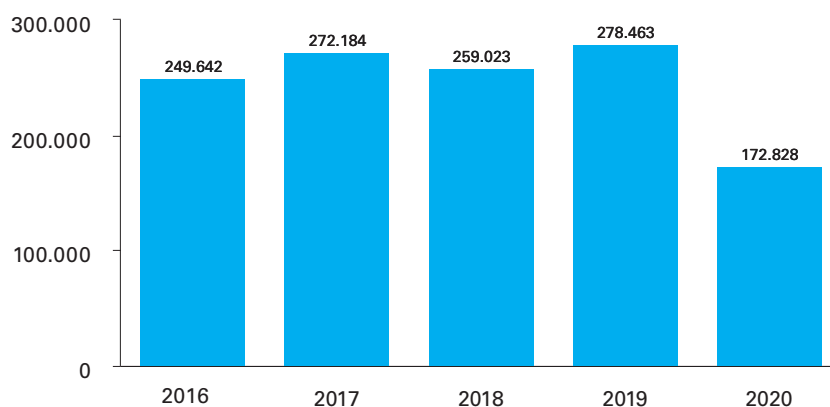
- Wanneer medewerkers minstens één dag in de week thuiswerken, levert dat een reductie van 5 procent op.

In deze paragraaf rapporteren we waar mogelijk de CO<sub>2</sub>-uitstoot van zakelijke mobiliteit. Bij de interpretatie van de figuren moet u rekening houden met de opmerkingen in het kader.

Opmerkingen bij de berekende uitstoot:

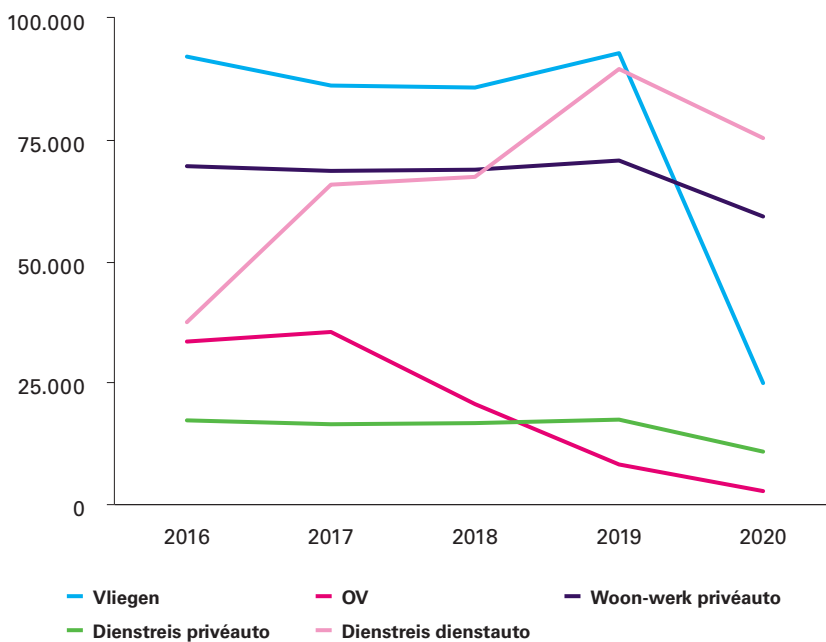
- De uitstoot van openbaar vervoer, dienstreizen en woon-werkverkeer met de privéauto is exclusief de uitstoot van Defensie. Alleen de uitstoot van vliegen en dienstreizen met een dienstauto is inclusief de uitstoot van Defensie.
- De uitstoot van vliegen voor Defensie betreft de commerciële luchtvaart van burgerpersoneel én van militairen voor missies en oefeningen. Het laatste type behoort niet tot de scope van deze rapportage, maar uitsplitsing is nog niet mogelijk.
- De uitstoot van vliegen is in 2016-2018 exclusief de AIVD en in 2019 en 2020 inclusief de AIVD.
- De uitstoot van openbaar vervoer is in 2016-2018 berekend met een gemiddelde emissiefactor voor alle soorten openbaar vervoer. In 2019 en 2020 is de uitstoot berekend met een specifieke emissiefactor per soort openbaar vervoer.
- De uitstoot van woon-werk verkeer met privéauto (o.b.v. kilometervergoeding in P-Direkt) zit ook hierin. De uitstoot hiervan in 2020 is in werkelijkheid minder, omdat de kilometers niet gereden zijn in verband met thuiswerken door COVID-19-maatregelen. De kilometervergoeding in P-Direkt liep echter tot 1 oktober 2020 door.

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



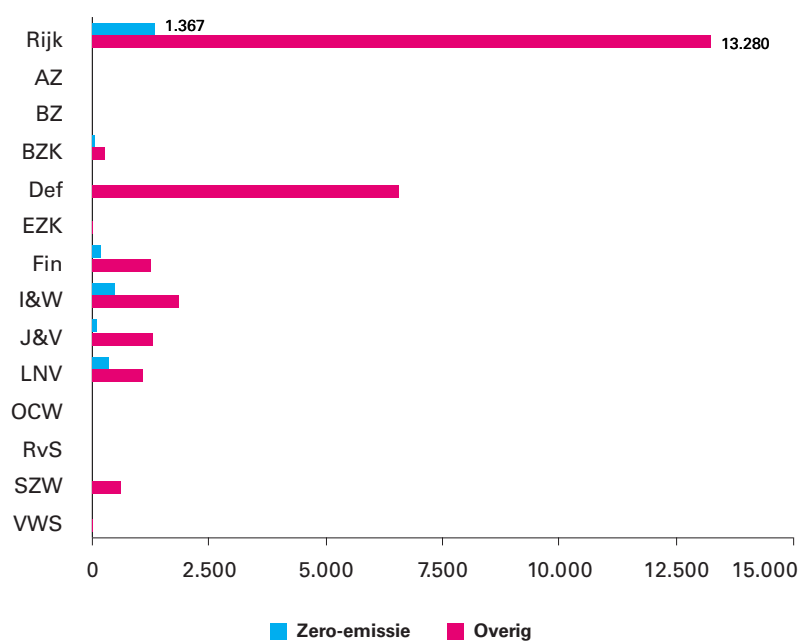
Bron: Inventarisatie.

**Figuur 22 Uitstoot vervoer per vervoersoort per jaar in ton CO<sub>2</sub>**



Bron: Inventarisatie.

**Figuur 23 Aantal zero-emissie auto's in wagenpark 2020 per ministerie**



Bron: Inventarisatie.

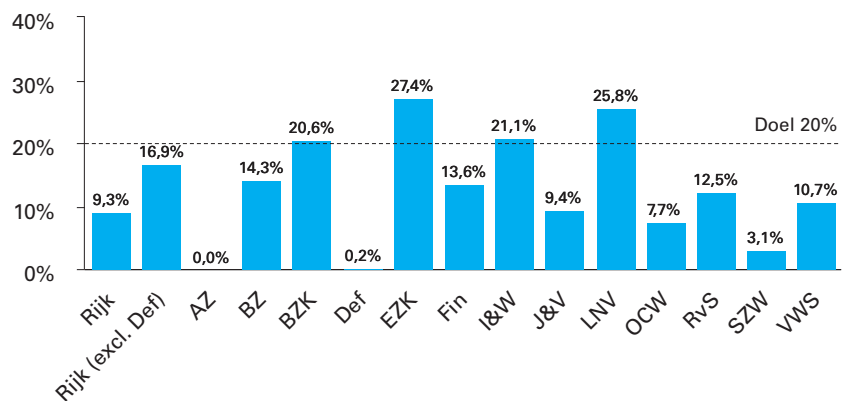


Tabel 21 Aantal auto's in wagenpark 2020 naar type per ministerie

	Zero-emissie	Overig	Totaal
Rijk	1.367	13.280	14.647
AZ	0	6	6
BZ	1	6	7
BZK	80	308	388
Def	16	6.619	6.635
EZK	17	45	62
Fin	202	1.280	1.482
I&W	502	1.877	2.379
J&V	138	1.336	1.474
LNV	383	1.101	1.484
OCW	1	12	13
RvS	1	7	8
SZW	20	633	653
VWS	6	50	56

Bron: Inventarisatie.

Figuur 24 Aandeel zero-emissie auto's in wagenpark 2020 per ministerie in percentages



Bron: Inventarisatie.

### 2.3.7 ICT

In oktober 2019 stelde het kabinet de strategie voor duurzaam, sociaal en innovatief opdrachtgeverschap voor de Rijksoverheid vast: Inkopen met Impact. Voor alle categorieën geldt dat duurzaam, sociaal en innovatief inkopen de nieuwe standaard is. Inkopen met Impact vormt ook voor ICT een van de belangrijkste uitgangspunten bij aanbestedingstrajecten. Voor ICT-aanbestedingstrajecten is een goede voorbereiding gebruikelijk, waarin overleg met de markt een belangrijke rol speelt. Inkopen met Impact is hierbij het dominante onderwerp. Daarbij onderzoekt het Rijk samen met de markt onder meer welke duurzaamheidseisen extra impact kunnen maken en welke door de markt geaccepteerd worden. Doelen zijn:

- Alleen de meest energie-efficiënte hardware, netwerken, telefonie-diensten en telefoonapparatuur inkopen.
- Datacenters gebruiken duurzame energie met een [Data Center Infrastructure Efficiency \(DCiE\)-score](#) van minimaal 50 procent, gewogen over een heel jaar.
- In 2020 is ICT-hardware een van de zes bedrijfsvoeringcategorieën die circulair is ingericht.

## Datacenter en ICT-hardware

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

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

Tabel 22 Waarde Data Center Infrastructure Efficiency (DCiE) per overheidsdatacenter per jaar in percentages

Jaar	2017	2018	2019	2020
ODC RWS-DJI	76%	79%	79%	80%
ODC Belastingdienst	66%	71%	72%	73%
ODC Haaglanden	76%	82%	81%	84%
ODC Noord	80%	82%	81%	81%

Bron: Inventarisatie.

Doordat de datacenters steeds meer gevuld en gebruikt worden, komt de gemiddelde Energy Usage Effectiveness (EUE)-waarde steeds dichterbij de ontwerpwaarde. Bij sommige datacenters is zelfs de ontwerpwaarde-EUE bereikt en heeft de EUE-waarde zich efficiënter dan de ontwerpwaarde gestabiliseerd.

Op 5 juni 2020 kondigde het Rijk de aanbesteding onder de naam 'ROAD2020' aan. ROAD2020 staat voor RijksOverheid Aanbesteding Datacenters 2020. Het gaat hier om een exclusief contract voor de duur van vier jaar, voor het sluiten van vijf raamovereenkomsten en voor het leveren van datacentermiddelen en bijbehorende dienstverlening. De aanbesteding focust zich onder meer erop dat de datacenters zo duurzaam mogelijk functioneren. Daarbij zijn continuïteit, veiligheid en privacy uiteraard geborgd.

## 2.4 Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)

Het Rijk moet standaard duurzaam, sociaal en innovatief inkopen. In oktober 2019 stuurde het kabinet de rijksinkoopstrategie 'Inkopen met Impact' naar de Tweede Kamer. Daarin benadrukte het Rijk dat inkopen een krachtig instrument is om de duurzame ambities van het kabinet waar te maken. De ambitie in deze strategie is om via inkoop oplossingen te bieden die goed zijn voor mensen, milieu en economie (*people, planet, prosperity*) in Nederland en via de productieketen ook in andere delen van de wereld. Daarmee gaf het Rijk in 2020 invulling aan de opdracht van het kabinet uit het regeerakkoord: de inkoopkracht van de overheid gebruiken voor het versnellen van duurzame transitie, de inzet van kwetsbare groepen en het stimuleren van innovatie.

Maatschappelijke doelen realiseren via inkoop, is niet nieuw. Al sinds 2008 is er aandacht voor maatschappelijk verantwoord inkopen (ook duurzaam inkopen genoemd). De afgelopen jaren nam de aandacht hiervoor landelijk en wereldwijd sterk toe, ook binnen de eigen rijksorganisatie. Er zijn inmiddels genoeg voorbeelden die laten zien dat het goed mogelijk is om het behalen van een maatschappelijk doel een belangrijk onderdeel te maken van inkoopopdrachten. Dit kan met behoud van kwaliteit en zonder

oplopende kosten. Enkele voorbeelden daarvan vindt u in deze paragraaf. Op de website [Denk Doe Duurzaam](#) staan inmiddels meer dan 35 praktijkverhalen over duurzaamheid binnen het Rijk.

Uitdaging is en blijft om duurzaamheid gemeengoed te laten zijn bij alle rijksinkoop. Om dat voor elkaar te krijgen, zijn er doelen opgesteld voor de te leveren inspanning door opdrachtgevers en inkopers. In de onderstaande paragrafen leest u in welke mate het lukt om deze doelen te halen. In de voorgaande paragrafen kon u lezen in hoeverre het Rijk ook de gewenste duurzame effecten bereikt. Inkoop levert vaak een belangrijke bijdrage aan dat effect. Zonder een duurzame inkoopvraag wordt het immers lastig om duurzaam effect te bereiken. Inkoop is echter geen garantie voor duurzaam effect. Daarvoor is veel meer nodig. Denk bijvoorbeeld aan duurzaam gedrag en beheer, tegengaan van verspilling, het aanpassen van processen en de samenwerking met de leverancier. De cijfers in de onderstaande paragrafen zeggen dus niet alles over het duurzame effect. Wel geven ze in samenhang met de eerder in dit hoofdstuk gepresenteerde resultaten en effecten een beeld van de duurzame prestaties van de rijksinkoop.

De inspanningsdoelen zijn:

- Toepassen van maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria bij alle aanbestedingen in 45 relevante productgroepen (zie ook de productgroepen op [www.mvicriteria.nl](http://www.mvicriteria.nl)).
- Toepassen van eisen of gunningscriteria op significant of ambitieus niveau bij 50 procent van deze aanbestedingen, vanaf 2020.
- Bij alle aanbestedingen die via het categoriemanagement lopen, wordt de gunning naast prijs en kwaliteit ook minimaal voor 50 procent op maatschappelijke impact gebaseerd.
- Het toepassen van social return bij alle passende aanbestedingen van werken en diensten met een loonsom van tenminste 250.000 euro (exclusief btw) en een looptijd van ten minste zes maanden.
- Het toepassen van Internationale Sociale Voorwaarden bij aanbestedingen boven de Europese drempels in risicovolle categorieën.

#### 2.4.1 Ambitieuze inkopen

Het doel van het Rijk is om bij alle aanbestedingen in de 45 relevante productgroepen MVI-criteria toe te passen. Relevante producten zijn bijvoorbeeld kantoorautomaten, bedrijfskleding en ICT-hardware. Minimaal 50 procent van de aanbestedingen in de productgroepen moeten op ambitieus of significant niveau plaatsvinden. Dat komt in de kern erop neer dat we niet-duurzame producten en diensten uitsluiten en leveranciers met een gunningsvoordeel aanmoedigen zo duurzaam mogelijk te leveren.

##### **De ambitieniveaus**

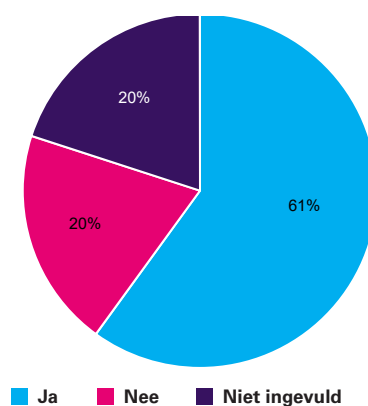
Met niveau 1 'basis' kunnen opdrachtgever en inkoop door eisen te stellen snel en eenvoudig een maatschappelijk verantwoord inkooptraject doorlopen. Deze eisen sluiten niet-duurzame producten, diensten en werken uit en dragen bij aan een brede duurzame basis in de markt.

Op niveau 2 'significant' worden scherpere eisen geformuleerd. De markt kan dan met gunningscriteria die prestaties belonen, worden uitgedaagd tot hogere duurzaamheidsprestaties. Het traject is uitgebreider, omdat een beoordeling van de verschillende inschrijvers moet plaatsvinden op de gunningscriteria. De opdrachtgever moet zelf bepalen en beschrijven hoe deze gunningscriteria worden beoordeeld.

Bij niveau 3 'ambitueus' verwachten we van inkopers en opdrachtgevers meer betrokkenheid bij het aanbestedingstraject en de contractuitvoering dan bij niveau 2. Er wordt gebruik gemaakt van meer 'experimentele' en functionele criteria. Vaak zijn nieuwe oplossingen en innovatie nodig om een zo laag mogelijke negatieve belasting of een positieve bijdrage te leveren.

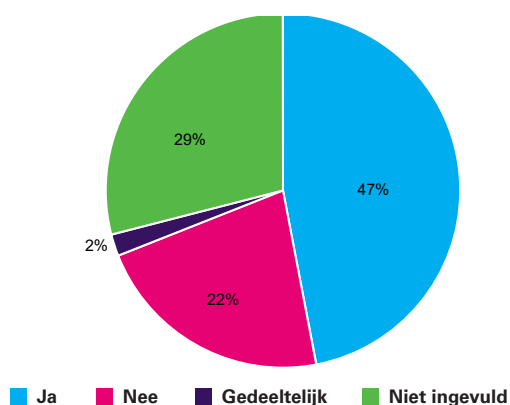
De systemen voor monitoring waren in 2020 nog niet aangepast op de inkoopstrategie en ambitieniveaus. Om toch inzicht te geven in de toepassing van de MVI-criteria geven we inzicht in welke mate duurzaamheidseisen of gunningscriteria zijn toegepast. Aanbestedingen waarbij duurzame gunningscriteria zijn toegepast, zijn vaak gericht op het stimuleren van een aanbieder die het basisniveau overstijgt. In 2020 zijn 527 aanbestedingen gegund binnen de relevante productgroepen. Bij 61 procent daarvan zijn eisen of gunningscriteria toegepast of een combinatie daarvan.

**Figuur 25 MVI-criteria toegepast 2020 in percentages**



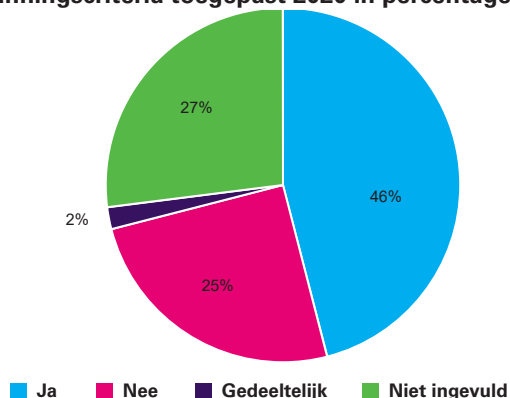
Bron: MVI ZET.

**Figuur 26 Minimumeisen toegepast 2020 in percentages**



Bron: MVI ZET.

**Figuur 27 Gunningscriteria toegepast 2020 in percentages**



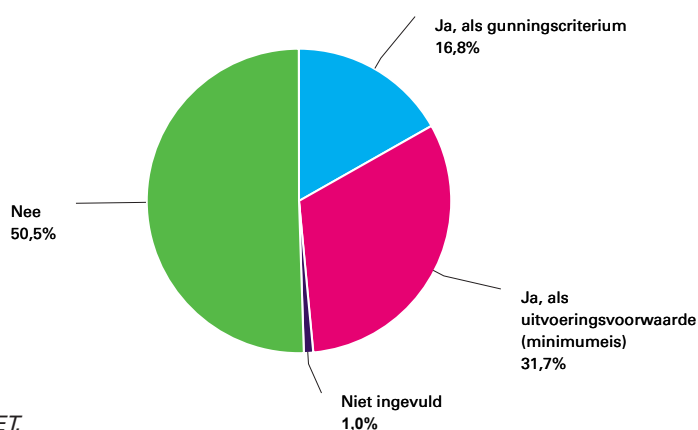
Bron: MVI ZET.

### 2.4.2 Social return

Social return is een aanpak om meer kansen te creëren voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Het ultieme doel is duurzame instroom op een vaste baan, maar dat is zeker niet het enige. Ook werker-  
varingsplekken, opleidingen et cetera, vallen onder de noemer social return. Sinds 2011 zet het Rijk zijn inkoopkracht in voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt om hen deel te laten nemen aan de arbeidsmarkt. Dat doet het Rijk door perspectief te bieden op werk en inkomen. Inkoopers stimuleren of verplichten de ondernemer bij het verstrekken van opdrachten om kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt bij de opdrachtuitvoering te betrekken. Het doel is social return toe te passen bij aanbestedingen van werken en diensten met een loonsom van tenminste 250.000 euro (exclusief btw) en een looptijd van minstens zes maanden.

Van de 202 aanbestedingen waarbij het social return-kader van toepassing is, is bij 48,5 procent social return ook uitgevraagd. Bij 102 aanbestedingen die wel in aanmerking komen voor social return, is het niet uitgevraagd.

**Figuur 28 Social return toegepast in 2020 in percentages**



Bron: MVI ZET.

### **Proeftuinen social return**

Het Rijk ging in 2020 verder met de aanpak Maatwerk voor Mensen. Door samen te werken met leveranciers, inkopers, HRM-medewerkers en duurzaamheidscoördinatoren zijn er in 2020 nieuwe proeftuinen met deelnemers social return gestart. In 2020 startte het nieuwe concept 'Groei-tuinen'. Hierbij wordt een kandidaat via diverse contracten binnen de categorie duurzame inzetbaarheid opgeleid, zodat hij daarna duurzaam kan worden geplaatst. Ook kwam de focus van Maatwerk voor Mensen meer te liggen op het aanhaken van grote spelers. Dit kunnen grote uitvoeringsorganisaties zijn, grote contracten maar ook leveranciers waarmee het Rijk veel zakendoet. Op de website [www.maatwerkvoormensen.nl](http://www.maatwerkvoormensen.nl) staan verschillende praktijkvoorbeelden van proeftuinen en succesverhalen.

### **2.4.3 Internationale sociale voorwaarden**

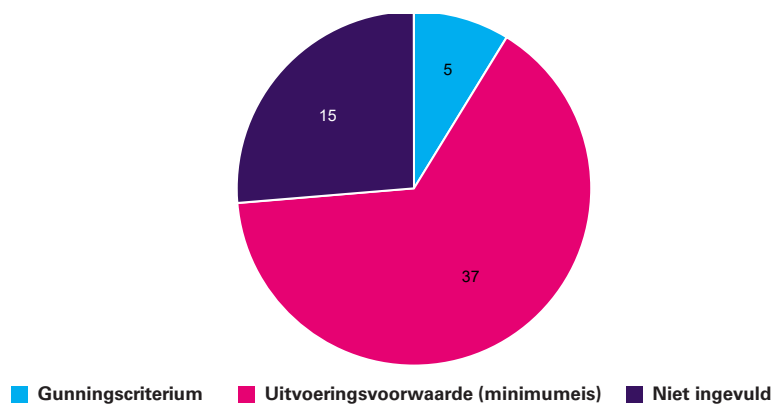
Internationale sociale voorwaarden (ISV) hebben als doel om sociale misstanden in de (internationale) toeleveringsketen tegen te gaan. Denk bijvoorbeeld aan gedwongen arbeid, kinderarbeid, onveilige en ongezonde werkomstandigheden, het gebrek aan vrijheid van vakvereniging en financiële uitbuiting. Inmiddels wordt in dat kader ook ingezet op de vermindering van risico's op milieugebied. In een inkooptraject kan op verschillende manieren worden gestuurd op ISV, bijvoorbeeld door een uitvoeringsvoorwaarde en/of gunningscriteria op te nemen.

Het rijksbeleid houdt in dat in tien risicovolle inkoopcategorieën zoals datacenters, bedrijfskleding en catering bij alle aanbestedingen boven de Europese drempels een uitvoeringsvoorwaarde wordt opgenomen. Die eist van opdrachtnemers dat zij na contractsluiting een zogenoemde due diligence-proces uitvoeren. Daarnaast kan ook in minder risicovolle inkoopcategorieën ervoor worden gekozen om ISV toe te passen.

De due diligence-aanpak is gebaseerd op de OESO-richtlijnen. Dit houdt onder meer in dat opdrachtnemers de ketenrisico's in kaart brengen en een plan maken om deze risico's te verminderen. In plaats van vermindering van risicovolle gebieden, werken ze op deze manier aan verbetering van de omstandigheden op het gebied van mens en milieu in de keten, ongeacht de herkomst van producten. Het Rijk sluit hiermee tevens aan op (mogelijke) toekomstige (Europese) wetgeving die vanaf 2021 wordt uitgewerkt om bedrijven te verplichten een due diligence-proces uit te voeren.

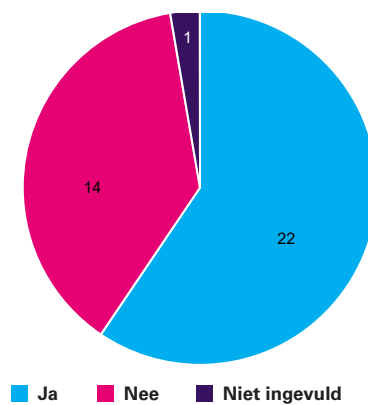
In 2020 is ISV toegepast in 57 aanbestedingen, waarvan 33 binnen de risicocategorieën. In 37 aanbestedingen is een uitvoeringsvoorwaarde opgenomen die een due diligence-verplichting oplegt aan opdrachtnemers. In navolging daarvan zijn in 22 aanbestedingen ook due diligence-rapportages ontvangen van opdrachtnemers. In 5 aanbestedingen is daarnaast geëxperimenteerd met het inzetten van gunningscriteria. Daarmee worden bedrijven die zich inzetten voor de vermindering van sociale en milieurisico's al tijdens de aanbesteding beloofd.

**Figuur 29 Manier waarop ISV is toegepast in aantallen**



*Bron: MVI ZET.*

**Figuur 30 Due dilligance-rapportage opgesteld 2020 wanneer uitvoeringsvoorwaarde is toegepast in aantallen**



*Bron: MVI ZET.*

### 3 INFORMATIEVOORZIENING RIJK

Dit hoofdstuk gaat in op de informatievoorziening binnen het Rijk en de belangrijkste ontwikkelingen in 2020.

#### 3.1 Ontwikkeling informatievoorziening in 2020

In een jaar tijd is veel gebeurd en veel veranderd, niet in de laatste plaats door de uitbraak van corona. De coronacrisis drukt(e) ons stevig met de neus op de feiten: goed functionerende, veilige en betrouwbare informatievoorziening binnen het Rijk is onmisbaar. Tussen overheid en burgers, en tussen ambtenaren onderling. Hieronder geven we een kort overzicht van de ontwikkelingen in 2020. In de paragrafen daarna vertellen we per onderwerp meer over die ontwikkelingen, verdeeld over negen thema's.

Net als alle andere organisaties, schakelde ook het Rijk van het ene op het andere moment over op thuiswerken. Sinds maart 2020 werken de meeste rijksambtenaren thuis. Een enorme verandering. Samen met onze ICT-leveranciers troffen we maatregelen om de verschuiving van 'werken op kantoor' naar 'werken op afstand' goed te laten verlopen. Zo schaalden we de ICT-thuiswerkvoorzieningen voor rijksambtenaren op en introduceerden we een videovergaderdienst voor circa 100.000 rijksambtenaren. Ook maakten we afspraken over het gestructureerd digitaal archiveren van informatie over de coronamaatregelen. Verder voerden we de bewustwordingscampagne InformatieThuishouding uit. Daarmee gaven we rijksambtenaren heldere richtlijnen en praktische tips om thuis bewust met overheidsinformatie om te gaan.

Naast de succesvolle aanpak van de ICT-uitdagingen die corona met zich meebracht, hebben we grote stappen gezet in de ontwikkeling van de informatievoorziening van het Rijk. Zo legden we de basis voor een rijksbreed kwaliteitskader voor informatieplannen en introduceerden we een herzien Besluit CIO-stelsel<sup>19</sup> met een sterkere rol van de departementale CIO's. Deze Chief Information Officers bewaken de samenhang in de informatievoorziening en ICT-projecten van hun ministerie, onder meer door applicatie- en projectenportfoliomanagement. Daarnaast zijn we begonnen met de overgang van het tijdelijke Bureau ICT-toetsing naar een permanent, onafhankelijk Adviescollege. Ook maakten we een eerste inventarisatie van de uitbreiding van het Rijks ICT-dashboard met onderhouds- en beheerkosten van ICT en startten we met het doorontwikkeltraject van verschillende rijksbrede ICT-voorzieningen. Zo hebben we het aanbestedingstraject voor de vernieuwing van het Rijksportaal intussen bijna afgerond. Dat betekent dat de uitrol in 2021 kan beginnen.

Net zo cruciaal als informatievoorziening zijn data, AI en informatiehuishouding. In 2020 onderzochten we (of startten we onderzoeken naar) de rol van data en algoritmen bij de overheid. Goede informatiehuishouding is onder meer erg belangrijk voor maatschappelijke en politieke verantwoording. Informatie rond het overheidshandelen in de coronacrisis is daarvan een goed voorbeeld.

In crisissituaties weten ICT-ketenpartners elkaar snel te vinden om de juiste risicoafweging te maken en besluiten te nemen over maatregelen. Informatiebeveiliging wordt steeds complexer en blijft voor veel departementen

<sup>19</sup> Besluit CIO-stelsel (2020), Art. 4, lid c.



een aandachtspunt. De rijksbrede informatiebeveiliging is dan ook nog niet perfect. Om de digitale weerbaarheid binnen de Rijksoverheid te vergroten, hebben we in 2020 meerdere acties ondernomen. Zo stelden we bijvoorbeeld een versnellingsplan cybersecurity met vijf sporen op. De aanstelling van de (eerste!) Chief Information Security Officer Rijk (CISO) geeft een verdere impuls hieraan. Bij een digitaal weerbare overheid hoort ook een rijksbrede visie op privacy. In 2020 werkten we hieraan verder. Hierbij geldt: digitalisering is nooit af, dus we moeten constant aan veiligheid en privacy blijven werken.

In het kader van het programma Versterking HR-ICT Rijksdienst gingen we in 2020 door met de data-, ICT- en cybersecuritytracks van het I-Traineeship: 69 nieuwe I-trainees zijn begonnen.

Daarnaast stroomden 64 I-trainees na het afronden van hun traineeship door binnen het Rijk. Net als voorgaande jaren zetten we ook in op andere activiteiten op het gebied van ICT-kennis en kunde, zoals de rijksbrede wervingscampagnes voor ICT'ers, bijscholing van zittend IT-personeel, samenwerking tussen het hoger onderwijs en de Rijksoverheid en het Rijks I-Stagebureau.

En dan is er de (nieuwe) I-strategie Rijk 2021-2025; de opvolger van de Strategische I-agenda Rijksdienst. In 2020 hebben we samen met alle departementen hard hieraan gewerkt, en dan vooral met hun Chief Information Officers (CIO's), Chief Technology Officers (CTO's), CISO's en natuurlijk hun offices. De nieuwe I-strategie sturen we rond Verantwoordingsdag 2021 naar de Tweede Kamer.

De nieuwe I-strategie heeft tien thema's. De paragrafen hieronder komen met deze thema's overeen. De coronamaatregelen onderstrepen het belang van deze thema's en hebben het digitaliseringsproces verder versterkt. We nemen hiermee de inzichten mee die we in coronatijd onder meer op het gebied van werken op afstand hebben opgedaan, en gebruiken deze als basis voor de ontwikkelingen voor de komende jaren.

### 3.2 I in het hart van beleid

'I in het hart' is niet voor niets het eerste thema van de I-strategie Rijk. I (Informatie) is aanjager van veranderingen, hulpmiddel voor verandering, en vanzelfsprekend onderdeel van alle fasen van het beleidsproces. Digitalisering volgt niet langer op beleidsontwikkelingen. Informatievoorziening nemen we vanaf het begin - 'in het hart' - van de beleidsontwikkeling mee. Dat geldt niet alleen voor het beleid, maar zeker ook voor het proces van wetgeving, uitvoering, toezicht en handhaving.

Het informatieplan is hiervoor een belangrijk instrument. Hierin staan de prioriteiten van een ministerie op het gebied van informatievoorziening voor de komende drie tot vijf jaar. Deze plannen worden ook jaarlijks met de Tweede Kamer gedeeld. Het informatieplan bevordert het gesprek tussen CIO-offices en de ICT-afdelingen die verantwoordelijk zijn voor beleid en uitvoering. Het biedt ook samenwerkingskansen met andere departementen met vergelijkbare doelstellingen. Daarnaast vergroot het de transparantie richting de Tweede Kamer en geven alle departementale informatieplannen samen een beeld van de grote I-veranderingen en digitale ambities van het Rijk.

In 2020 legden we de basis voor een rijksbreed kwaliteitskader voor meerjarige, departementale informatieplannen die invulling geven aan het informatieplan. Dit kader is naar verwachting in de eerste helft van 2021 af. De meeste ministeries namen deel aan de werkgroep die het kader maakt. De andere ministeries en grote zelfstandige bestuursorganen (zbo's) zijn geïnformeerd. Doordat het kwaliteitskader prioriteiten zichtbaar maakt, biedt het inzicht in de balans tussen beleid-, technologie- en levenscyclus-gedreven informatiebeleidsdoelstellingen. De cyclus van het informatieplan wordt geen onderdeel van de financiële cyclus. Het informatieplan bevat wel een financiële paragraaf met, waar relevant, een kwalitatieve verwijzing naar de Rijksbegroting.

In 2020 is in het Besluit CIO-stelsel opgenomen dat de departementale Chief Information Officer verantwoordelijk is voor het opstellen, beheren en uitvoeren van een meerjarig informatieplan voor zijn/haar ministerie, inclusief een financiële paragraaf. In de volgende paragraaf staan we stil bij de aanstelling van de CISO Rijk en in paragraaf 3.10 bij het Besluit.

### 3.3 Digitale weerbaarheid

Informatiebeveiliging blijft voor veel departementen een aandachtspunt. Zowel de bedreigingen als de afhankelijkheid van informatie(systemen) nemen toe, dus informatiebeveiliging is nooit 'af'. We hebben al grote stappen gezet. In het Verantwoordingsonderzoek 2019 concludeerde de Algemene Rekenkamer dat het belang van informatiebeveiliging bij departementen inmiddels beter op het netvlies staat en dat rijksbreed inspanningen zijn geleverd. Ook de Auditdienst Rijk (ADR) merkte op hoe snel ICT-ketenpartners elkaar in crisissituaties wisten te vinden om de juiste risicoafweging te maken en besluiten te nemen over maatregelen. Zij gaven de handelwijze naar aanleiding van het Citrix-incident begin 2020 hiervoor als voorbeeld. Toen zat er een kwetsbaarheid in de programma's, die onder meer voor thuiswerken en (in sommige gevallen) voor primaire processen worden gebruikt. Maar de rijksbrede informatiebeveiliging heeft nog veel onvolkomenheden. CIO Rijk bevordert de aanpak van die onvolkomenheden en de verbetering van de informatiebeveiliging.

#### **CISO Rijk**

Zo is eind 2020 de CISO (Chief Information Security Officer) Rijk aangesteld. Die is verantwoordelijk voor de rijksbrede coördinatie op het gebied van informatiebeveiliging. Ook is de CISO Rijk voorzitter van de interdepartementale CISO-raad. Elk departement is zelf verantwoordelijk voor informatiebeveiliging. De CISO Rijk voert formele voortgangsgesprekken met de departementale CISO's en volgt zo de kwalitatieve, rijksbrede ontwikkelingen op dit terrein, en de verstrekking van vraaggestuurde opdrachten aan de Auditdienst Rijk. Na afstemming met de CISO's van de departementen hebben we besloten om geleidelijk over te gaan op een departementaal 'Informatiebeveiligingsbeeld'. Met deze werkwijze willen we informatiebeveiliging gedurende het jaar structureler agenderen en sturen. Het Informatiebeveiligingsbeeld vervangt de huidige verantwoordingsstroom van de departementale 'In Control Verklaring'.

#### **Samenwerking NCTV en CIO Rijk**

Naar aanleiding van het Cybersecuritybeeld Nederland 2020 is in diverse bestuurlijke overleggen geconcludeerd dat de digitale weerbaarheid binnen de Rijksoverheid en vitale sectoren sneller moet verbeteren. Daarom werken de NCTV en CIO Rijk verschillende versnellingsmaatregelen uit. Inmiddels is er een concept van de handreiking Kwetsbaarheidenscans en

een voorstel voor de versnellingsmaatregel 'pas-toe-of-leg-uit', die gaat over de opvolging van beveiligingsadviezen. Verder zet het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) zich samen met het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) in voor nauwere samenwerking tussen het NCSC en CIO Rijk en een verdere uitrol van het Nationaal Detectie Netwerk.

In de voortgangsgesprekken met de CISO's hebben we de invoering gemonitord van de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). We constateerden dat vooral maatwerk vereist is voor het hoogste basisbeveiligingsniveau (basisbeveiligingsniveau 3 of BBN3), dat weerbaarheid moet bieden tegen dreigingen van statelijke actoren. Ministeries doen dit bijvoorbeeld door een geschikte set van beveiligingsmaatregelen uit de geldende EU- en NATO-kaders toe te passen. Aangezien we onvoldoende toegevoegde waarde verwachtten van een algemene rijksbrede standaard voor BBN3, zagen we in tweede instantie af van uitbreiding van de BIO op dit punt. Is op een later moment bij de Rijksdienst of bij andere bestuurslagen daaraan toch behoefte, dan nemen we die mee in het reguliere onderhoudsproces van de BIO.

In 2020 deden we een uitvraag bij de Rijksoverheid over de uitfasering van de Kaspersky antivirussoftware. Daaruit kwam dat ministeries geen gebruik (meer) maken van Kaspersky. We onderzoeken nu in hoeverre we binnen de bestaande ICT-inkoopvoorwaarden het risico van gebruik van deze software door externe ICT-leveranciers kunnen ondervangen.

Tot slot is eind 2020 het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst gepubliceerd in de Staatscourant. Hierin staat onder meer een beschrijving van de rollen, taken en bevoegdheden van de departementale CISO's en van de CISO Rijk. Dit stelsel wordt geleidelijk ingevoerd. Het is een groeimodel dat ook afhankelijk is van het volwassenheidsniveau van de departementen en taakorganisaties op het gebied van informatievoorziening en informatiebeveiliging.

### **Privacy**

Privacy stond ook in 2020 volop in de belangstelling. Denk aan datalekken die in het nieuws kwamen en de vele discussies over het gebruik van algoritmes bij (bijzondere) persoonsgegevens.

In 2018 is de Privacy Adviseur Rijk (PAR) aangesteld. De PAR heeft als belangrijkste taak het maken van rijksbrede privacy-adviezen om samen met de departementale FG's (Privacy Functionaris) aan te geven welke gevolgen rijksbrede trajecten kunnen hebben voor de privacy en zo beleidsmakers te ondersteunen. Hierbij wordt rekening gehouden met de eigen verantwoordelijkheid van de departementen. Deze werkwijze is nu ingevoerd voor alle rijksbrede bedrijfsvoeringstrajecten. In 2020 evalueerde Berenschot de werkzaamheden van de PAR, inclusief de PAR-procedure. Berenschot concludeerde dat de aanstelling van de PAR in 2018 voldeed aan de verwachtingen en dat de PAR-werkzaamheden verder kunnen worden uitgebreid. De PAR wordt nu ook meer vanaf de start van het project (beleid) betrokken (privacy by design). Ook ligt de focus nu meer op projecten die mogelijk een hoog privacyrisico hebben. Daarvoor ontwikkelden we een tool die overheidsbreed bruikbaar is en die we samen met het Centrum Informatiebeveiliging en Privacybescherming (CIP) doorontwikkelen.

Naast de PAR-werkzaamheden heeft CIO Rijk een rijksbrede coördinerende rol op het gebied van privacy. De PAR is voorzitter van het interdepartementale werkgroep privacyadviseurs en stimuleert kennisuitwisseling op privacygebied tussen de departementen. In 2020 zijn acht rijksbrede kennisessies gegeven. Ook deden we onderzoek om het proces van inzageverzoeken meer te standaardiseren. Verder startten we in 2020 met het doorontwikkelen van het rijksmodel Privacy Impact Assessment (PIA). Dit verbeterde model is beter toepasbaar en zal een meer uniforme werkwijze stimuleren. In 2020 startten de Audit Dienst Rijk een rijksbreed AVG-onderzoek, waarbij we per departement een audit uitvoeren. In de eerste helft van 2021 leveren we hiervan de resultaten op.

### 3.4 ICT-landschap

Ons ICT-landschap is voortdurend in beweging, zowel aan de vraag-, als aan de aanbodzijde. Aan de vraagzijde ontstaan nieuwe digitale diensten of worden de eisen die we aan diensten stellen hoger, bijvoorbeeld op het vlak van beschikbaarheid, prestaties en veiligheid. De aanbodzijde kent ook twee kanten. Aan de ene kant dienen zich nieuwe technieken aan die voordelen bieden in functies, ontwikkeling en beheer. Aan de andere kant nemen we ook afscheid van techniek. Vaak komt dat door het niet meer onderhouden van versies door een leverancier of vanwege het stoppen van oplossingen. Dit alles vraagt om een solide fundament; een stevige, toekomstvaste, flexibele digitale infrastructuur. Deze 'achterkant' is de basis, en moet goed op orde zijn. Een ICT-landschap met werkende kaders, duurzame datacenters, SOC's (security operations center) en dat alles in een werkend ecosysteem. De achterkant is van groot belang voor het zo goed mogelijk blijven functioneren van onze bedrijfsvoering en onze dienstverlening aan de maatschappij.

Door de coronacrisis moest het leeuwendeel van onze ambtenaren overschakelen op werken vanuit huis. Het overheidsnetwerk was ingericht op een beperkt aantal thuiswerkenden, maar in de nieuwe situatie moest elke ambtenaar (ogenschijnlijk moeiteloos) kunnen thuiswerken. Niet alleen het dagelijkse werk, maar ook het nieuwe videovergaderen. Dit betekende een enorme gezamenlijke inspanning voor de netwerkbeheerders. Het betekende ook een grote ophoging van de netwerkcapaciteit, om ervoor te zorgen dat onze ambtenaren vanuit huis ongehinderd hun werk konden doen en het netwerk de toegenomen activiteit aankon. Deze opgeschaalde capaciteit blijft - voor zolang dat nodig is - in stand, en wordt regelmatig gemonitord.

#### **Vernieuwing Rijksportaal**

De coronacrisis heeft het belang van interne communicatiemiddelen verder onderstreept. Een voorbeeld van een intern communicatiemiddel is het rijksbrede platform Rijksportaal, dat zich richt op de interne dienstverlening, communicatie, samenwerking en kennismanagement. Een belangrijk doel van het Rijksportaal is informeren van rijksmedewerkers en het centraal vindbaar maken van informatie, zoals het telefoonnummer van collega's. In 2020 vond de voorbereiding en besluitvorming plaats voor het vernieuwen en toekomstbestendig maken van het portaal. De Europese aanbesteding is in januari 2021 afgerond en de realisatie is gestart.

#### **Vernieuwing Single Sign On**

In 2020 hebben we ook stappen gezet in de vernieuwing van Single Sign On Rijk (SSOn Rijk). SSOn Rijk zorgt ervoor dat de circa 120.000 rijksmedewerkers veilig en eenvoudig gebruik kunnen maken van de beschikbare

departementale en rijksapplicaties, vanaf kantoor of de thuiswerkplek, met één gebruikersnaam en één wachtwoord voor al deze applicaties. In 2020 is een noodzakelijke eerste fase vernieuwing afgerond. Er vindt nu een volledige vernieuwing plaats om SSO klaar te maken voor de toekomst.

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

Als Rijksoverheid willen we goed inspelen op nieuwe technische ontwikkelingen. Dit doen we door afspraken te maken over wat we samendoen, waar we goed op elkaar aansluiten en waar we van elkaar kunnen leren. Hiervoor maken we ook afspraken over verplichte standaarden (pas-toe-of-leg-uit), en delen we best practices. Samenwerken waar dat moet én waar het voordeel biedt. In 2020 is een eerste analyse uitgevoerd voor een update van de Enterprise Architectuur Rijk (EAR). De EAR gaat over de inrichting van de informatievoorziening van de Rijksdienst, en beschrijft de huidige inrichting hiervan en de gewenste inrichting van de informatievoorziening. In 2021 wordt de toekomst van de EAR verder onderzocht. In 2020 werkten we ook aan het bevorderen van het gebruik van open standaarden. Open standaarden dragen eraan bij dat informatie beter beveiligd, makkelijker uit te wisselen en toegankelijker wordt voor iedereen. Door het toepassen ervan verkleinen we de kans op hacks en fraude. In het afgelopen jaar gaven we een vervolg aan de vorig jaar aangekondigde acties voor vervlechting van de pas-toe-of-leg-uit-standaarden in bestaande kaders, zoals de kaders voor verslaglegging (bijvoorbeeld de Rijksbegroting), inkopen en informatiebeveiliging (Baseline Informatiebeveiliging Overheid). Adoptie van standaarden vindt plaats bij de verschillende rijksonderdelen zelf. Om dat te stimuleren, is ingezet op het delen van best practices waarbij ook het maatschappelijk effect duidelijk wordt.

#### **Participatie in Europese Cloud Federatie**

De samenwerking zoeken we ook buiten onze landsgrenzen. Zo heeft Nederland in oktober 2020 getekend om deel uit te maken van een Europese Cloud Federatie. Ook wordt gekeken naar de mogelijkheden van GAIA-X. Zo leren we van elkaar, en werken we aan het ICT-landschap van de toekomst.

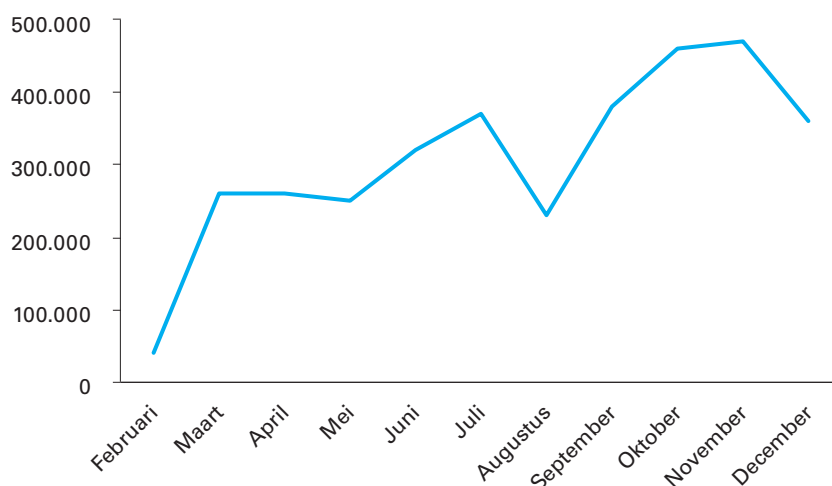
### **3.5 Generieke voorzieningen**

Rijksbrede voorzieningen dragen doelgericht bij aan een efficiëntere en prettigere werkomgeving voor alle rijksambtenaren. Om de doorlooptijd van ICT-ontwikkelingen terug te dringen, worden er bij het ontwikkelen van rijksbrede voorzieningen steeds vaker pilots gehouden onder een beperkt aantal gebruikersorganisaties en dienstverleners. Zo kan tijdig en flexibel worden bijgestuurd, wordt een voorziening makkelijker overgenomen en wordt er meer draagvlak voor gecreëerd. Ook nemen andere rijksorganisaties een nieuwe ICT-maatregel dan aanzienlijk sneller over.

De start van de coronacrisis betekende dat de Rijksoverheid in een korte periode moest overschakelen naar zo veel mogelijk werken vanuit huis. Daarom besloten we versneld een rijksbrede voorziening beschikbaar te maken voor interdepartementaal videovergaderen. Sinds 2017 levert de Belastingdienst als dienst het rijksbreed videoconferencing platform (RVCP) aan alle onderdelen binnen de Rijksoverheid aan. Met dit platform kunnen ministeries onderling en met organisaties daarbuiten eenvoudig en veilig videovergaderen. In het licht van de coronacrisis spreekt het voor zich dat we op 23 maart 2020 met onmiddellijke ingang WebEx-videovergadersoftware van Cisco aan het RVCP-portfolio hebben toegevoegd, als onderdeel

van de rijksbrede voorzieningen. Dit was mogelijk omdat de Belastingdienst al een contract had. Andere organisaties van de Rijksdienst konden eenvoudig hieraan worden toegevoegd. In een periode van enkele weken zijn meer dan 100.000 ambtenaren aangesloten op WebEx, waardoor zij ook thuis kunnen vergaderen en virtuele bijeenkomsten kunnen bijwonen binnen en buiten hun eigen departement. Deze overstap van fysiek naar virtueel (vanuit huis) vergaderen is goed zichtbaar in de volgende grafiek, die het aantal WebEx-vergaderingen in 2020 per maand laat zien. De piek lag bij ruim 470.000 vergaderingen in oktober en november.

**Figuur 31 Aantal Webex-vergaderingen in 2020 per maand**



Bron: Belastingdienst.

Rijksbrede voorzieningen met grote groepen gebruikers moeten zeer veilig en betrouwbaar zijn. We werken dan ook steeds aan de verbetering van diensten en processen. Zo is de Rijkspas, de multifunctionele toegangspas voor de Rijksoverheid, vernieuwd en voorbereid om op meer manieren gebruikt te kunnen worden. Daarnaast levert de voorziening een bijdrage aan een COVID-19-proof werkomgeving met een Rijksdashboard Gebouwbezetting en meer selfservicetoepassingen voor medewerkers en bezoekers. Na succesvolle pilots vindt bredere exploitatie plaats in 2021.

Voor het gebruik van rijksbrede voorzieningen moeten goede afspraken over het proces worden gemaakt, die in normenkaders zijn vastgelegd en actueel worden gehouden. Hiervoor hebben we strikte controles ingebouwd via auditprogramma's en (monitoring)processen.

### 3.6 Informatiehuishouding

Met het uitbreken van de coronacrisis heeft het ministerie van BZK veel activiteiten in gang gezet, waaronder het maken van afspraken over gestructureerde archivering van Rijksoverheidsinformatie over de coronamaatregelen. Deze informatie is een zogenoemde Hotspot. Dit betekent dat informatie over het overheidshandelen in verband met deze crisis goed moet worden vastgelegd en gearhiveerd. Daarnaast moet het op den duur naar het Nationaal Archief worden overgebracht, zodat het blijvend bewaard kan worden. Dit is niet alleen in het belang van de bedrijfsvoering en verantwoording aan politiek en maatschappij, maar kan op termijn ook bijdragen aan wetenschappelijk onderzoek en het cultureel erfgoed.

Hiervoor voerden we de bewustwordingscampagne 'InformatieThuishouding' uit, waarmee we rijksmedewerkers heldere richtlijnen en praktische tips gaven om thuis bewust met overheidsinformatie om te gaan.

### **Informatiehuishouding en openbaarheid**

De activiteiten van het Meerjarenplan (MJP) van het Rijksprogramma Duurzaam Digitale Informatiehuishouding (RDDI) ondersteunen de rijksonderdelen onder meer bij de veiligstelling van hun e-mails en archivering van berichten in berichtenapps. Maar ook bij archivering van websites en het beter vindbaar maken van informatie. Medio 2020 leverde het Rijksprogramma hiervoor diverse kennisproducten op. De invoering hiervan bij de departementen wordt ook de komende periode ondersteund, bijvoorbeeld met kennissessies. Daarnaast werken we aan een snellere afhandeling van Wob-verzoeken, door ondersteunende software te verbeteren. Ook kijken we naar mogelijkheden om het overheidsarchief eerder over te brengen naar het Nationaal Archief. Daarnaast zijn we een campagne gestart om rijksmedewerkers te informeren over het belang van goed informatiebeheer. Verder maken we plannen om het vakmanschap van ambtenaren die aan informatievraagstukken werken, blijvend te verbeteren. Daarover kunt u meer lezen in paragraaf 3.8.

In het najaar van 2020 begon RDDI met de actualisatie van haar Meerjarenplan. Daarin zijn verbeteracties opgenomen op het gebied van informatiehuishouding, naar aanleiding van het advies van de Raad van State over ministeriële verantwoordelijkheid. We hebben ook werkzaamheden opgenomen die volgen uit de coronamaatregelen en in 2021 door lopen. Eind december 2020 verscheen het rapport 'Ongekend Onrecht' van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK). Naar aanleiding daarvan kondigde het kabinet op 15 januari 2021 aan de informatievoorziening en informatiehuishouding sneller te willen verbeteren. Dit traject start in 2021.

### **Archiefachterstanden**

In de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk rapporteren we ook altijd over het wegwerken van de papieren archiefachterstanden over 1975 tot en met 2005. In 2009 besloten we deze archiefachterstanden in tien jaar (2019) weg te werken. Doc-Direkt is sinds 2011 de interne dienstverlener op het gebied van informatiehuishouding voor de Rijksoverheid en bewaakt het wegwerken van de archiefachterstanden.

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

In 2009 was de geschatte totale werkvoorraad circa 800 kilometer, waarvan zo'n 300 kilometer te bewerken archief. In 2012 werd de totale werkvoorraad herijkt en bijgesteld. Uit de laatste inventarisatie die medio 2018 is afgerond, blijkt dat het wegwerken van deze archiefachterstanden enkele jaren langer in beslag gaat nemen dan eerder was voorzien. In overleg met het Nationaal Archief brachten we in 2018 de meerkosten in kaart. Vervolgens hebben we bij de Voorjaarsnota 2019 de budgettaire dekking voor deze meerkosten geregeld tot en met 2024. Voor de archieven van na 2005 maken departementen individuele bewerkingsafspraken met Doc-Direkt.

Doc-Direkt heeft in 2020 7,1 km (2019: 7,2 km) archief intensief bewerkt en in 2020 31 km (2019: 17 km) vernietigd.

### 3.7 Data en algoritmen

De Data Agenda Overheid geeft binnen het Rijk invulling aan het onderdeel Data en AI. In dit verband is een 'white paper' Datavirtualisatie ontwikkeld die begin 2021 gepubliceerd wordt. Daarnaast zijn geleerde lessen uit algoritme-inzet binnen de overheid opgehaald en gedeeld. Ook is binnen de Rijksoverheid een verkennend onderzoek naar rollen en profielen in de wereld van data uitgevoerd, zoals de rol van Chief Data Officer en Data steward.

Verder kreeg de structurele samenwerking tussen Directie CIO Rijk en Directie Digitale Overheid een plek in de nieuwe I-strategie Rijk 2021-2025.

### 3.8 Toekomstbestendig I-vakmanschap

De Rijksoverheid digitaliseert steeds meer. Corona heeft dit proces verder versneld. Zo moest het leeuwendeel van de rijksambtenaren van de ene op de andere dag thuiswerken en werd de digitale dienstverlening aan burgers en bedrijven uitgebreid. Voor een goed werkende digitale Rijksoverheid, is voldoende ICT-kennis en -kunde een randvoorwaarde. Maar de Rijksoverheid heeft te maken met een tekort aan ICT-capaciteit. Dit wordt versterkt door onder meer de blijvende schaarste op de arbeidsmarkt. Ook in coronatijden blijft er een tekort aan ICT'ers. Zo blijft ICT het vakgebied binnen de overheid met het grootste personeelstekort. Om voldoende ICT-kennis en -kunde in huis te halen en te houden, zijn er verschillende acties opgezet.

Binnen het programma Versterking HR ICT Rijksdienst (2018-2021) zijn de eerder gestarte projecten in 2020 voortgezet, dan wel uitgebreid:

- Het Rijks I-traineeship heeft de drie sporen ICT-, data science-, en cybersecurity voortgezet. De vijfde lichting begon in september 2020 met in totaal 69 trainees (21 ICT, 26 data science en 22 cybersecurity). Inmiddels heeft de derde lichting het traineeship afgerond. 87 procent van de ICT-trainees is doorgestroomd binnen de Rijksoverheid. Vanuit het data science-spoor vond 80 procent een functie binnen het Rijk. Het cybersecurity-spoor is in 2019 gestart. Gezien de looptijd van twee jaar zijn daarvan nog geen doorstroomcijfers bekend.
- Het I-Partnerschap, een rijksbreed samenwerkingsverband op het gebied van ICT-onderzoek en onderwijs, is in 2020 van start gegaan met het ondertekenen van een intentieverklaring door de Vereniging Hogescholen, de Vereniging van Universiteiten en de Rijksoverheid. Rijksorganisaties werken samen met hogescholen en universiteiten uit het hele land aan maatschappelijke digitaliseringsvraagstukken. Op deze manier zijn sinds de start in 2020 47 samenwerkingssopdrachten gestart. Voor nog eens 50 is opdracht gegeven. Zo werkt een groep studenten van Hogeschool Fontys ICT voor de Sociale Verzekeringsbank aan het gebruikersvriendelijker maken van DigiD.
- Met I-Arbeidsmarktcommunicatie is via een continue online campagne de Rijksoverheid opnieuw neergezet als aantrekkelijke ICT-werkgever. Hierbij was vooral aandacht voor thema's als Data Science, Cybersecurity en ontwikkeling. Een terugkerend onderdeel van de campagne is het 'Tech Event@Rijksoverheid', waarvan de laatste editie in 2020 130 kansrijke kandidaten opleverde die graag verder in gesprek gaan met een rijksorganisatie.



- I-Match helpt rijksonderdelen door kansrijke profielen van geïnteresseerde ICT'ers, met hun toestemming, rijksbreed te delen en kandidaten aan te dragen voor lastig te vervullen vacatures. Via de interesseknop op [www.werkenvoornederland.nl](http://www.werkenvoornederland.nl) hebben zich inmiddels ruim 4.500 ICT'ers voor deze talentpool geregistreerd. Dat is bovenop de ruim 800 kansrijke ICT-profielen die rijksorganisaties zelf bij I-Match in 2020 aandroegen en zo rijksbreed gedeeld konden worden.
- De Rijks I-Stage wist ondanks het uitdagende jaar 73 stageopdrachten voor studenten binnen de Rijksoverheid te vinden. Naast terugkerende opdrachtgevers zijn ook nieuwe organisaties aangesloten.

### Monitoring

Het Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening (KWIV) is aanvullend hulpmateriaal op het Functiegebouw Rijk en beschrijft welke competenties we van een ICT'er verwachten. Het KWIV wordt ingezet als rijksbreed instrument om de monitoring op I-gebied te structureren en zo (beter) inzicht te creëren in de in-, door-, en uitstroom van ICT'ers. Met een rijksbrede invoering van het KWIV zijn we in staat om:

- Beter en sneller in te spelen op (mogelijke) tekorten.
- Mobiliteit binnen het Rijk te verbeteren, doordat we rijksbreed dezelfde profielen gebruiken.
- Professionele ontwikkeling makkelijker te maken. Zo zijn in 2020 belangrijke stappen gezet in het opzetten van de eerste pilot-leerpaden voor ICT-expertises: enterprise architect en programmamanagement IV. Hierbij is het KWIV als basis gebruikt.

Na de succesvolle invoering bij Dienst ICT Uitvoering (DICTU) is in 2020 de invoering van het KWIV ook binnen onderdelen van het ministerie van Justitie en Veiligheid ingezet.

### RADIO

De Rijksacademie voor Digitalisering en Informatisering (RADIO) wil de kennis en kunde van ambtenaren over de digitalisering van hun werk vergroten. In 2020 ging het klassikale aanbod online, om tijdens de coronacrisis de ambtenaren te kunnen bereiken. Verder vergrootten we het online aanbod met maatwerkopleidingen, e-learnings op het gebied van cybersecurity en data en podcastseries over onder meer digitalisering tijdens de coronacrisis. Ons online platform brachten we bij een nieuwe partij onder, waarmee we de komende jaren blijven samenwerken.

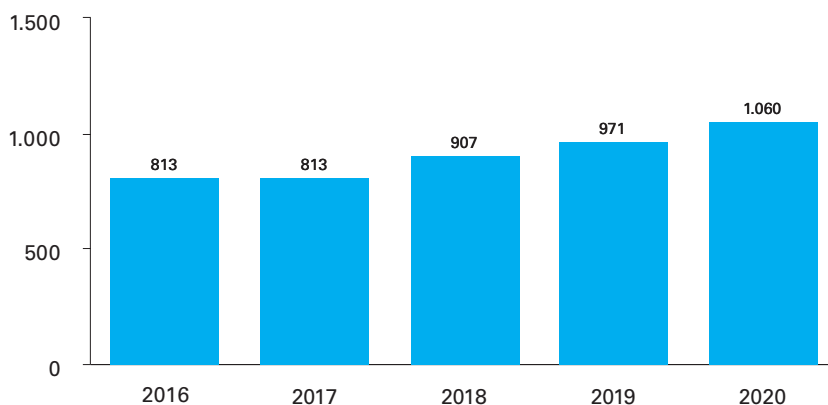
## 3.9 Transparantie en inzicht

### 3.9.1 ICT-kosten van de Rijksoverheid

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

Ieder jaar maken we een inschatting van de personele ICT-kosten. Voor 2020 is dat 1.060 miljoen euro. Dat is een stijging ten opzichte van 2019, toen de kosten voor ICT-personeel 971 miljoen euro bedroegen. Deze trend is over de jaren heen ook zichtbaar.

**Figuur 32 Personele ICT-kosten Rijksoverheid per jaar in miljoenen euro's**



Bron: Rijks ICT-dashboard.

Voor materiële ICT-uitgaven hebben de kerndepartementen en dienstonderdelen met een kas-verplichtingenstelsel 1.446 miljoen euro aan te herleiden ICT-uitgaven gedaan. De organisaties met een baten-lasten stelsel hebben 1.357 miljoen euro aan te herleiden ICT-kosten gemaakt.

De materiële ICT-uitgaven zijn door het ministerie van Financiën op Verantwoordingsdag als open data gepubliceerd op <https://rijksfinancien.nl/open-data>.

### 3.9.2 Grote ICT-projecten in 2020

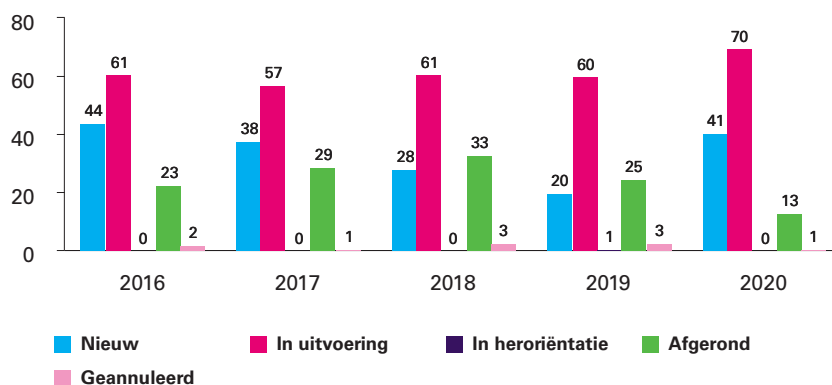
Op het Rijks ICT-dashboard staan alle gerapporteerde projecten van de Rijksoverheid die over de gehele looptijd van hun project een ICT-component hebben van ten minste 5 miljoen euro. Dit noemen we de grote ICT-projecten. De ministeries rapporteren zelf over hun projecten op basis van rijksbrede afspraken.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

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

#### Aantal projecten

Het aantal actieve projecten op het Rijks ICT-dashboard neemt dit jaar toe. In 2020 waren er in totaal 125 grote ICT-projecten actief, ten opzichte van 109 in 2019. In onderstaand schema is te zien wat de status is van de projecten in de afgelopen vijf jaar.

**Figuur 33 Aantal projecten op het Rijks ICT-dashboard per jaar naar status**

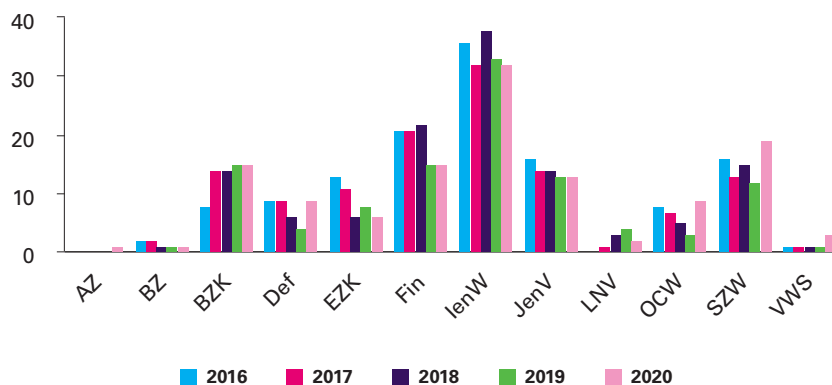


Bron: Rijks ICT-dashboard.

De ICT van de Rijksoverheid blijft in ontwikkeling, maar de uitvoering vindt steeds minder plaats in grote ICT-projecten. Dit komt voor een deel door het ingezette beleid om projecten vooral klein en behapbaar te houden. In de afgelopen jaren bleek dat het aantal grote ICT-projecten afneemt. Toch is er in 2020 een stijging te zien. Dit lijkt geen trend te zijn, maar een samenloop van omstandigheden. Zo kwam een aantal lopende projecten boven de vijf miljoen uit, waardoor ze op het Rijks ICT-dashboard zijn opgenomen.

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

**Figuur 34 Aantal projecten op het Rijks ICT-dashboard per jaar en ministerie**



Bron: Rijks ICT-dashboard.

Door de wijze van aanbesteden kunnen we niet altijd volledig open zijn over de aanbesteding van grote ICT-projecten. Dit komt onder meer door de manier van aanbesteden. Als er sprake is van een integrale resultaatverplichting voor marktpartijen, is het niet helder wat de kosten per onderdeel zijn. Voor projecten in uitvoering kan de wet- en regelgeving, waaronder de Aanbestedingswet, de mogelijkheden beperken om per project de ICT-kosten te verduidelijken. Voor de volledigheid staan deze projecten wel op het Rijks ICT-dashboard. In bijlage 3 en op het Rijks ICT-dashboard staan zowel de gerealiseerde als de geraamde ICT-kosten van deze projecten op

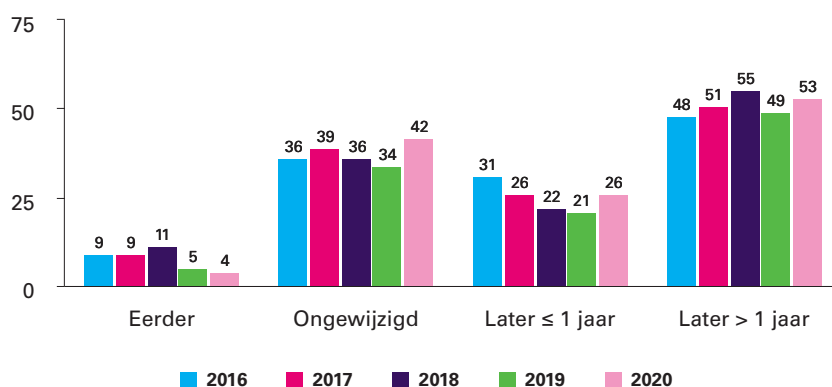
'nul euro'. Voorbeelden hiervan zijn de Grond-, Weg- en Waterbouw- (GWW-) projecten van Rijkswaterstaat. Sinds 1 januari 2018 is echter sprake van een gewijzigde situatie bij de (integrale) aanbesteding van GWW-projecten: de opdrachtnemende partij moet de ICT-kosten apart duidelijk maken.

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

### Doorlooptijd

De gemiddelde projectduur van de projecten in 2020 is 5 jaar. Gedurende het project kan de doorlooptijd worden aangepast. Onderstaand schema laat zien hoe deze aanpassing in verhouding staat met de aanvankelijk verwachte doorlooptijd.

**Figuur 35 Verschil initiële doorlooptijd aantal projecten met actuele doorlooptijd per jaar**

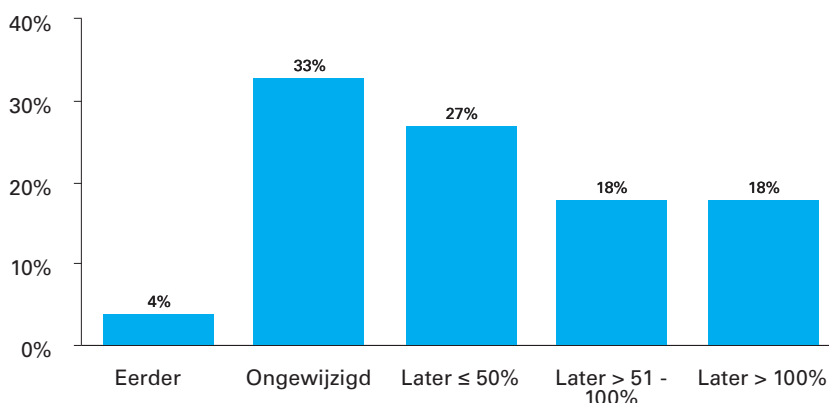


Bron: Rijks ICT-dashboard.

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

In onderstaande grafiek laten we dat zien voor de projecten in 2020.

**Figuur 36 Verschil initiële doorlooptijd aantal projecten met actuele doorlooptijd in 2020 in percentages**



Bron: Rijks ICT-dashboard.

Uit deze grafiek is op te maken dat we bij iets meer dan één op de zes projecten (18 procent) inschatten dat de actuele doorlooptijd twee keer zo lang is dan we initieel verwachtten. Ruim één op de drie projecten (37 procent) is binnen de initieel geschatte doorlooptijd daadwerkelijk afgerond. De reden voor de vertraging is divers en niet altijd ICT-gerelateerd. Bij de GWW-projecten van Rijkswaterstaat zien we veel vertragingen in de doorlooptijd, veroorzaakt door de stikstof- en PFAS-crisis. Bij project Zuidas Dok is duidelijk geworden dat het project te complex is om in één integraal contract uit te voeren.

#### **Afgeronde grote ICT-projecten**

In 2020 zijn 13 projecten afgerond. Projecten starten met een verwachte publieke waarde. Dit kan direct merkbaar zijn bij de burger, bijvoorbeeld omdat het project zorgt voor minder administratieve lasten voor de burger. De verwachte publieke waarde kan ook een overheidsinterne verbetering betekenen.

#### **Reevesluis**

Waar op dit moment de Roggebotsluis de dijkringen van Flevoland en de IJsseldelta verbindt en hoge waterstanden op de Veluwerandmeren voorkomt, nemen in de toekomst de zuidelijker gelegen nieuwe Reevesluis en de nieuwe Reevedam deze functie over.

Bij Rijkswaterstaat is dit jaar perceel 1 met het ICT-werk in project Reevesluis afgerond. Dit betekent dat de schutsluis (geschikt voor schepen met een CEMT klasse IVa) en een spuiwerk (met een spuioppervalk van 40 m<sup>2</sup>) nu klaar zijn.

De sluis gaat onder meer dicht op het moment dat er hoogwater vanaf de IJssel via de nieuwe hoogwatergeul Reevediep wordt afgevoerd. Naast de hoogwaterkerende functie houdt het sluisencomplex ook het verschil in waterpeil in stand tussen het Drontermeer en het Vossemeer. De sluis bestaat uit een schutsluis, een spuisluis en een vispassage. Ook komt er aan de westzijde van de sluis een oversteekmogelijkheid over het land voor kanoërs en aan de oostzijde van de sluis een kluunvoorziening over de Reevedam voor schaatsers. Bij afronding van de werkzaamheden komt er ook een looppad over de

sluis waar het mogelijk is om met de fiets aan de hand over te steken. Met de aansluiting op de nieuwe dijken van het Reevediep ontstaat hierdoor een prachtig nieuw fietsrondje Kampen-Flevoland.

### **Nieuwbouw DNA**

Veroordeelden voor misdrijven waarvoor voorlopige hechtenis is toegestaan, moeten verplicht DNA afstaan. Het DNA wordt opgeslagen in een DNA-databank. Dat maakt het makkelijker om veelplegers (recidivisten) op te sporen en te veroordelen. De verhoogde pakkans leidt er ook toe dat veelplegers minder recidiveren.

Project DNA-Veroordeelden heeft tot doel om verbetermaatregelen in het DNA-Veroordeeldenproces, zoals voortgekomen uit de commissie Hoekstra, te realiseren en in te voeren op de parketten en in de keten. Het project draagt bij aan de maatschappelijke veiligheid en vergroot de pakkans in misdrijven, omdat de kans nu groter is dat DNA van veroordeelden die een DNA-waardig feit hebben gepleegd daadwerkelijk in de DNA-databank wordt opgenomen.

### **Transitie Werk.nl**

Werk.nl is een website van de UWV die onder meer werkzoekenden helpt bij het vinden van een baan. Je kunt er ook een WW-uitkering of bijstandsuitkering aanvragen en je inschrijven als werkzoekende. De afgelopen periode is hard gewerkt aan de toekomstvastheid, wendbaarheid en beveiliging van de portalen werk.nl en uwv.nl met de migratie van deze portalen werk.nl naar één uniforme portaaltechnologie. De transitie van werk.nl vindt gefaseerd plaats. In 2018 is de eerste ronde van de technische invoering succesvol afgerond. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft in oktober 2018 het definitieve BIT-advies over het overzetten van de voor de gebruiker zichtbare omgeving van werk.nl (front-end) naar de nieuwe technologie aan de Tweede Kamer gestuurd. In 2019 is deze front-end overgezet naar de nieuwe technologie, waardoor werk.nl in lijn kwam met de doelarchitectuur. Eind november is de laatste release succesvol opgeleverd, waarna het project in 2020 formeel is afgerond.

### **Wmo 2020 Abonnementstarief**

Gemeenten moeten ervoor zorgen dat mensen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen. De gemeente geeft thuis ondersteuning via de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Officieel heet deze wet de Wmo2015.

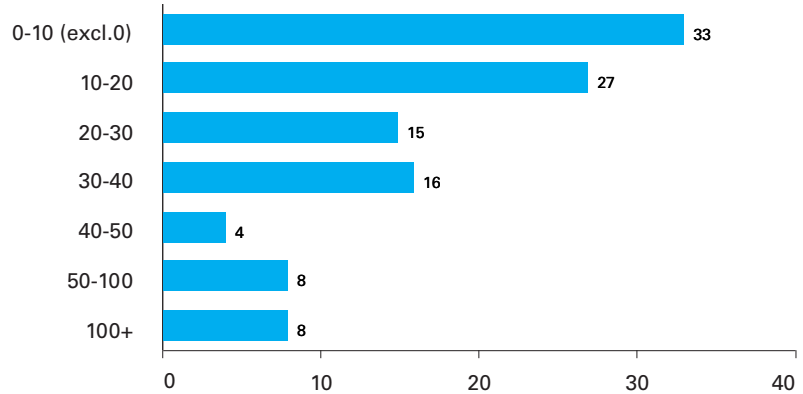
De inkomensafhankelijke bijdragesystematiek van de Wmo2015 is in 2020 vervangen door een abonnementstarief van 19 euro per maand. Hiermee is een financiële en administratieve verlichting van huishoudens met middeninkomens gerealiseerd. De stapeling van eigen bijdragen bovenop de zorgkosten van het eigen risico voor de Zorgverzekeringswet is door de invoering van het abonnementstarief beperkt.

Daarnaast zijn door dit abonnementstarief de uitvoeringskosten en de regeldruk verlaagd en is er meer eenvoud voor de klant bereikt. Het Wmo-abonnementstarief geldt als klanten Wmo-voorzieningen gebruiken of een PGB ontvangen. In 2020 ontvingen circa 620.000 klanten van het CAK-facturen voor hun abonnementsbijdrage.

### Geschatte projectkosten

Als dat kan, maakt ieder ICT-project bij de start een inschatting van de verwachte projectkosten. Gedurende het project kan deze inschatting wijzigen. Bij 111 projecten is de actuele kostenschatting opgegeven. Deze staat in onderstaand schema.

**Figuur 37 Geschatte projectkosten per jaar naar kostenschatting in miljoenen euro's in aantal projecten**

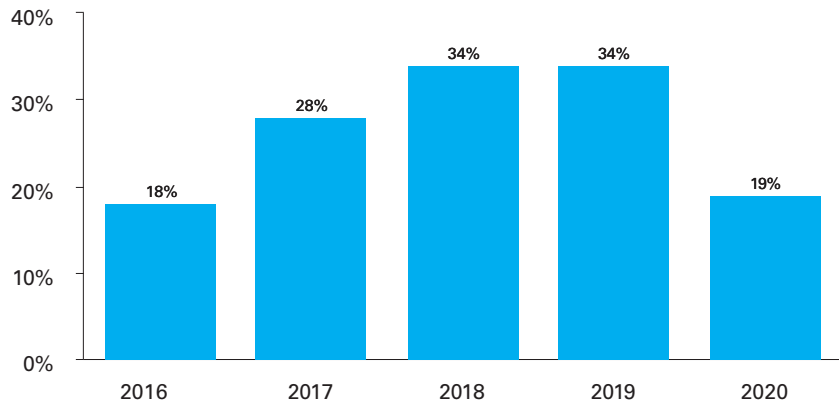


Bron: Rijks ICT-dashboard.

In vergelijking met 2019 zijn er iets meer projecten met geschatte kosten tot 10 miljoen euro. Het aantal projecten met geschatte kosten rond de 30-40 miljoen is verdubbeld. Daarnaast is de verdeling tussen de grootte van de projecten nagenoeg gelijk aan de verdeling in 2019.

In onderstaand schema staat het verschil tussen de initiële en actuele kostenschatting. Projecten zonder initiële kostenschatting staan niet hierin.

**Figuur 38 Aanpassingen inschatting totale meerjarige kosten ten opzichte van vorige jaren per jaar in percentages**



Bron: Rijk ICT-dashboard.

Uit het schema blijkt dat de kostenschatting vaak naar boven wordt bijgesteld. Gemiddeld is dat in 2020 met 19 procent over de gehele looptijd van het project. Deze daling ten opzicht van 2019 is voor een groot deel te verklaren voor het project European Rail Traffic Management System (ERTMS) van het ministerie van I&W. Dit project heeft een actuele kostenschatting van 2.500 miljoen, dat nagenoeg de helft van de totale actuele

kostenschatting over 2020 is. Zonder dat project ligt het percentage op 33 procent, in lijn met voorgaande jaren. Als er alleen naar de aanpassingen in 2020 wordt gekeken, dan blijkt een stijging van 98 procent ten opzichte van 2019. Dit heeft wederom te maken met de project ERTMS. Als dit project wordt uitgesloten, dan is er een stijging van 13 procent. Zie onderstaande tabel.

**Tabel 23 Aanpassingen totale meerjarige kosten ten opzichte van vorige jaren per jaar in percentages**

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
Kosten	5,6%	15,0%	- 5,0%	- 2,5%	98,0%

Bron: Rijks ICT-dashboard.

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

**Tabel 24 Projecten met verschil tussen de oude en nieuwe kostenschatting groter dan 10 miljoen euro 2019 en 2020 in percentages**

Ministerie	Projectnaam	Vershil kostenschatting 2019-2020 (in miljoenen euro)
JenV	Basis Voorziening Justitiabelen (BVJ)	23,99
Defensie	Maritiem Operatiecentrum Kustwacht (MOC KW)	22,33
FIN	Rationalisatie Auto	19,87
IenW	CHARM	13,80
EZK	Maritiem Informatievoorziening Service Punt	12,86
SZW	Vereenvoudiging beslagvrije voet	12,50

Bron: Rijks ICT-dashboard.

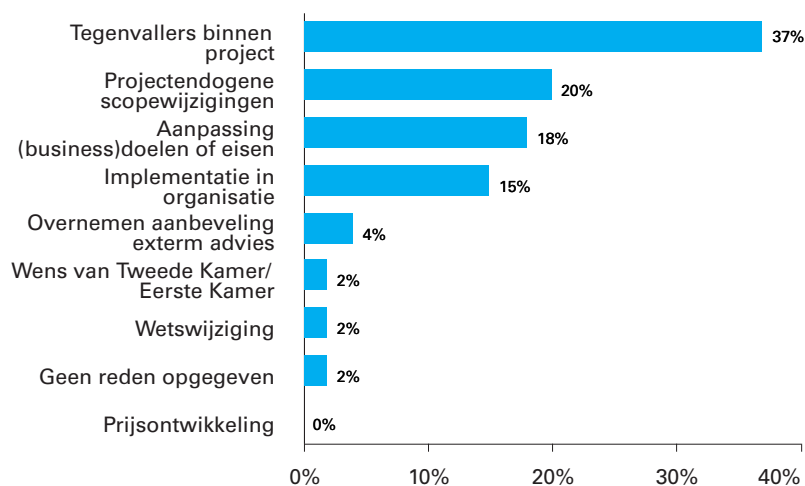
De projecten hebben deze kostenaanpassing als volgt toegelicht:

- Basis Voorziening Justitiabelen (BVJ) (JenV):  
Door de complexiteit, wetswijzigingen en de modulaire aanpak liep het project BVJ vertraging op.
- Maritiem Operatiecentrum Kustwacht (MOC KW) (Defensie):  
De toenmalige opgave was gebaseerd op een budgetprognose van 11,2 miljoen euro van alleen het eerste jaar (2018) van het project en niet hele projectbudget van (toen) 50,8 miljoen euro (t/m 2022). Vanwege de BIT-toets die toen liep, mochten er geen onomkeerbare uitgaven worden gedaan. Het project heeft sindsdien een scopeuitbreiding ondergaan ten aanzien van het vastgoed en de prijspeilcorrecties hebben tot het huidige budgetniveau geleid.
- Rationalisatie Auto (FIN):  
Herijking van het project heeft geleid tot een aangepaste transitiestrategie; van een big-bang scenario naar een gefaseerde overgang naar het nieuwe systeem. Daarbij is de scope van het project vergroot dat leidt tot de realisatie van extra (noodzakelijke) functionaliteit.
- CHARM (IenW):  
In gesprek tussen de directeur-generaal Mobiliteit (DGMO) en Rijkswaterstaat is besloten dat DGMO opdrachtgever wordt voor het programma CHARM. Op basis van een offerte is extra budget afgesproken voor de post Onvoorzien en om de risico's in tijd en geld voor de ontwikkeling en vooral de invoering te ondervangen. Ook is de verwachte doorlooptijd herijkt. De doorlooptijd neemt toe doordat de invoering naar verwachting meer tijd gaat kosten dan vooraf is ingeschat.



- Maritiem Informatievoorziening Service Punt (EZK):  
De stijging van de geschatte kosten is veroorzaakt door scope-uitbereidingen van het project en een kostenherijking van de verschillende werkpakketten.
- Vereenvoudiging beslagvrije voet (SZW):  
Tijdens het opstellen van de prognose van het project 'Vereenvoudiging beslagvrije voet' was het project nog in de opstartfase. Door voortschrijdend inzicht en vooral de onderschatte complexiteit van de keten en de scope-uitbreiding op de ICT-infrastructuur is stijging van de geschatte kosten te verklaren.

**Figuur 39 Aandeel redenen voor herijkingen in 2020 in percentages**

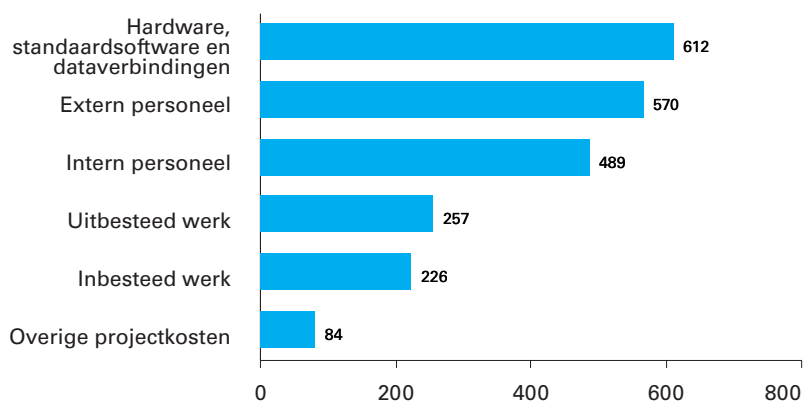


Bron: Rijk ICT-dashboard.

### Daadwerkelijke uitgaven in 2020

Ieder jaar rapporteren de ministeries per project de daadwerkelijke uitgaven. In 2020 is in totaal 681 miljoen euro uitgegeven aan alle in deze rapportage vermelde projecten. In 2019 is 461 miljoen euro uitgegeven

**Figuur 40 Daadwerkelijke uitgaven van actieve projecten in 2020 naar type in miljoenen euro's**



Bron: Rijk ICT-dashboard.

De ministeries verwachten voor de projecten die doorlopen in 2021 (111 projecten) nog 3.607 miljoen euro uit te geven.

### Baten, resultaten en marktpartijen

In 2020 rapporteerden 26 projecten voor 236,73 miljoen euro aan jaarlijkse kwantificeerbare baten. Het totaal aan eenmalige baten bedroeg 19,59 miljoen euro.

Projecten melden ieder jaar tussentijdse resultaten. Dit zijn opgeleverde delen van het eindresultaat en afgeronde projectfasen. Tussentijdse resultaten maken het mogelijk om tijdens het project op een goede manier bij te sturen. Op het Rijks ICT-dashboard staan 84 tussentijdse resultaten voor de 111 projecten die in 2020 liepen. In totaal hebben 44 projecten een tussentijds resultaat gemeld.

Op het Rijks ICT-dashboard staat bij elk project de betrokken marktpartij. De top 7 staat hieronder.

Tabel 25 Top 7 van betrokken marktpartijen 2020 in aantal projecten

Marktpartijen	2020
Cap Gemini	12
IBM	11
Atos	8
Between	3
CGI	3
SAAB	3
Unisys	3

Bron: Rijks ICT-dashboard.

### 3.9.3 Overige rapportage, advisering en schikking

Interdepartementaal is afgesproken over mogelijke schikkingen bij ICT-opdrachten te rapporteren. In 2020 zijn geen schikkingen getroffen.

#### BIT-adviezen

Nieuwe grote ICT-projecten vragen advies aan het Bureau ICT-Toetsing (BIT)<sup>20</sup> over de slaagkans en de risico's van het ICT-traject. In 2020 zijn 10 BIT-adviezen uitgebracht. De Tweede Kamer ontvangt jaarlijks de BIT-rapportage.

#### Onvolkomenheden

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

Vanuit het jaarlijkse verantwoordingsonderzoek vormt de Algemene Rekenkamer een oordeel over de gevoerde bedrijfsvoering van elk departement plus een rijksbreed beeld. De bevindingen en oordelen van de Rekenkamer zijn gepubliceerd. Een centraal overzicht van de door de Rekenkamer geconstateerde ICT onvolkomenheden volgt hieronder.

Op diverse fronten wordt in deze Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk (JBR) aangegeven hoe gewerkt wordt aan het verbeteren en vernieuwen van onder andere het IT-landschap, betrouwbare data en informatiebeveiliging. Voor de meerderheid van 16 departementen en Hoge Colleges van Staat oordeelt de Rekenkamer dat de informatiebeveiliging niet op orde is en dat

<sup>20</sup> Vanaf 1 januari 2021 is het Bureau ICT-toetsing overgegaan in het zelfstandige Adviescollege ICT-toetsing (AcICT).

geen van de ICT-onvolkomenheden over 2019 opgelost zijn. Voortgang wordt wel erkend door de Rekenkamer, bijna alle organisaties hebben ontwikkelingen getoond in het oplossen van de onvolkomenheid. Opgemerkt wordt dat de implementatie van maatregelen veel vergt en meerjarig aandacht vraagt om de risico's te kunnen beheersen.

Tabel 26 Status onvolkomenheden 2020 per ministerie

Organisatie	Onvolkomenheid	Status
AZ	–	–
BZK	Informatiebeveiliging RCN	Onvolkomenheid
BZK	Informatiebeveiliging BZK kerndepartement	Onvolkomenheid
BZK	SSC-ICT Gebruikersbeheer	Onvolkomenheid
BZK	SSC-ICT Beveiliging van IT-componenten	Onvolkomenheid
BZK	IT-beheer P-direkt systemen	Onvolkomenheid
BZK	Rijksbreed IT-beheer	Onvolkomenheid
BZ	Informatiebeveiliging	Onvolkomenheid
BZ	Informatiebeveiliging	Onvolkomenheid
Defensie	IT-beheer	Onvolkomenheid
EZK	Autorisatiebeheer	Onvolkomenheid
Financiën	Wijzigingsbeheer IT-systemen	Onvolkomenheid
IenW	Informatiebeveiliging	Onvolkomenheid
IenW	ICT life-cycle management	Onvolkomenheid
JenV	–	–
LNV	Autorisatiebeheer	Onvolkomenheid
OCW	Informatiebeveiliging DUO (autorisatiebeheer)	Onvolkomenheid
OCW	Informatiebeveiliging kerndepartement	Onvolkomenheid
SZW	–	–
VWS	Informatiebeveiliging	Onvolkomenheid
VWS	ICT life-cycle management	Onvolkomenheid
Staten-Generaal (EK)	Informatiebeveiliging	Onvolkomenheid
Staten-Generaal (TK)	Informatiebeveiliging	Aandachtspunt
Nationale Ombudsman	Informatiebeveiliging	Onvolkomenheid
Raad van State	Informatiebeveiliging	Onvolkomenheid
Algemene Rekenkamer	Informatiebeveiliging	Onvolkomenheid

Bron: Inventarisatie.

### 3.10 Besturing informatiedomein

In 2020 hebben we grote stappen gezet in het versterken van de besturing binnen het informatiedomein. Bijvoorbeeld met het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021, dat eind 2020 is vastgesteld in de Ministerraad. Dat Besluit maakt de rollen, taken en verantwoordelijkheden van functionarissen binnen het CIO-stelsel duidelijker. Ook staan er belangrijke aanbevelingen uit 2019 van ABDTOPConsult in, zoals de verzwaring en herpositionering van de functie van CIO Rijk binnen het stelsel, en de versterking van de positie van departementale CIO's. Zo is vastgelegd dat de departementale CIO de adviseur is van een bewindspersoon op het gebied van digitaliseringsvraagstukken, en dat deze CIO deel uitmaakt van de bestuursraad van een ministerie.

Het Besluit CIO-stelsel ontwikkelden we in nauwe samenwerking met de CIO's en CISO's van de departementen, grote uitvoeringsorganisaties en andere betrokkenen binnen de Rijksdienst. Vanwege de samenhang tussen ICT, informatiebeveiliging en de integrale beveiliging van de Rijksdienst was ook aanpassing en actualisatie nodig van het juridische kader dat op de integrale beveiliging van toepassing is. Het bestaande

beveiligingsvoorschrift Rijksdienst 2013 is daarom ingetrokken en vervangen door een Besluit BVA-stelsel Rijksdienst 2021 dat gelijktijdig met het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst is vastgesteld.

In 2021 beginnen we met de invoering van dit nieuwe besturingsmodel binnen de hele overheid. Hieraan dragen wij onder meer bij met het in 2020 gestarte initiatief CIO-Flex. Dit is een pool van hooggekwalificeerde ICT-specialisten die vanuit Directie CIO Rijk op aanvraag beschikbaar zijn om aan het CIO-stelsel te werken. De drie pilots waarbij CIO-Flex in 2020 betrokken was (bij de departementen OCW, BZK en AZ) evalueren we in 2021.

In 2020 begonnen we ook met de overgang van het tijdelijke Bureau ICT-Toetsing (BIT) naar een permanent, onafhankelijk adviescollege binnen de Rijksoverheid: het Adviescollege ICT-Toetsing (AC-ICT). Hiermee wordt de deskundige, onafhankelijke toetsing en advisering over ICT-activiteiten een vast onderdeel van het CIO-stelsel. In november 2020 is het instellingsbesluit voor het nieuwe adviescollege in de Ministerraad vastgesteld. Naast grote ICT-vernieuwingsprojecten, heeft het AC-ICT straks ook blijvend aandacht voor adviezen over beheer en onderhoud van ICT.

### 3.11 Samenwerking markt en innovatie

#### **Technologie verbinden met maatschappelijke opgaven**

Nieuwe technologie ontwikkelen is geen (primaire) taak van de overheid. Onszelf steeds afvragen hoe we technologische innovaties inzetten voor de uitvoering van onze maatschappelijke taken, is dat weer wél. Aansluiting op en samenwerking met de markt blijft nodig om op de hoogte te blijven van de stand der techniek en gevoel te houden bij wat er echt haalbaar en maakbaar is. Andersom moet het voor de markt ook duidelijk zijn wat onze overheidsbehoeften zijn, zodat ze haar aanbod daarbij kan laten passen. We hebben elkaar nodig.

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

Die wisselwerking zochten we het afgelopen jaar actief op met onze zogeheten CIO-café's. Dat waren (virtuele) ontmoetingen speciaal voor CIO's, hun offices, bestuurders en (beleids)strategen, én hun collega-bestuurders en beslissers uit het bedrijfsleven, onderwijs en de wetenschap. Aan de hand van diverse thema's van de nieuwe I-strategie Rijk in wording werd gereflecteerd, geïnspireerd en kennis(sen) gedeeld. Dat gebeurde onder meer over thema's als data en algoritmen, I-vakmanschap en hoe je als bestuurder kunt zorgen voor meer transparantie en inzicht in je ICT-uitgaven.

#### **Geleerde lessen leiden tot drie praktische handvatten**

1. Handreiking 'Beheerst Vernieuwen'  
Het onderzoek naar Operatie Basisregistratie Personen (BRP) - een stopgezet, groot ICT-project - leverde veel lessen op, ook voor de inkoop en aanbesteding van ICT. Een van die geleerde lessen is het werken met kleine, beheersbare stappen. Deze (agile) manier van werken stond al in de Strategische I-agenda editie 2020. Het mooie van deze aanpak is dat die goed werkt bij zowel nieuwbouw als bij onderhoud van bestaande systemen. Voor deze manier van werken leverden we het afgelopen jaar de 'Handreiking Beheerst Vernieuwen' op.
2. Update Afwegingskader ICT-opdrachten

Om alle lessen uit het onderzoek naar Operatie BRP blijvend te behouden, is het rijksbrede [Afwegingskader ICT-opdrachten](#) uitgebreid. Het biedt nu handvatten voor opdrachtgevers, inkopers en contractmanagers bij de Rijksoverheid voor onder meer sturing, scopebepaling en inrichting van ICT-projecten. En het helpt bij het vormgeven van goede gesprekken met onze leveranciers.

3. Publicatie 'Zo bouwen wij software'

Hoe wij als Rijksoverheid omgaan met softwareontwikkeling, was ook een van de belangrijke aandachtspunten uit de Strategische I-agenda. Eind 2020 legden we de laatste hand aan 'Zo bouwen wij software'. Dit is een verzameling goede voorbeelden voor softwareontwikkeling, bedoeld om kennis en ervaringen te delen. Om zo onze softwareontwikkeling naar een hoger plan te tillen en ons waar mogelijk minder afhankelijk van leveranciers te maken.

## 4 ORGANISATIE RIJKSDIENST EN OVERIGE BEDRIJFSVOERING: ADVIESCOLLEGES

In dit hoofdstuk gaan we achtereenvolgens in op de organisatorische ontwikkelingen in de rijksbrede bedrijfsvoering, huisvesting en faciliteiten, rijksinkoop en de organisatie Rijksoverheid. Binnen het laatste thema is er aandacht voor adviescolleges.

### 4.1 Rijksbrede bedrijfsvoering

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

In 2020 zag werken bij de Rijksdienst er heel anders uit. Door de coronacrisis moest de Rijksoverheid ervoor zorgen dat alle rijksambtenaren, thuis of op locatie, hun werk konden blijven doen. De Rijksoverheid heeft onder moeilijke omstandigheden de continuïteit van haar dienstverlening gegarandeerd. Medewerkers binnen de Rijksoverheid hebben zich tot het uiterste ingespannen om de beoogde resultaten te behalen, ondanks de invloed van Corona op henzelf en hun naasten.

Deze paragraaf benoemt de in 2020 behaalde resultaten op het gebied van de rijksbrede organisatie en bedrijfsvoering van het Rijk (binnen de domeinen: Personeel & Organisatie, Informatievoorziening & ICT, Facilitair, Huisvesting en Inkoop).

#### Resultaten rijksbrede bedrijfsvoering

In 2020 zijn onder meer de volgende resultaten behaald:

- In 2020 is het ambitiedocument Rijksdienst 2022 vastgesteld. Ook zijn de eerste stappen gezet in de realisatie hiervan. Die realisatie volgt drie sporen. Deze richten zich op de sociale, de fysieke, en de digitale werkomgeving. In het kader van de fysieke werkomgeving worden ook de begin 2020 vastgestelde Masterplannen rijkshuisvesting herijkt. In december 2020 is een brief aan de Tweede Kamer gestuurd over deze ambitie en het organiseren van werken bij de Rijksoverheid in de toekomst.<sup>21</sup>
- In 2020 is gestart met het rijksbrede onderzoek naar thuiswerken. De eerste resultaten zijn gepresenteerd. In februari 2021 is de eindrapportage van dit onderzoek gepubliceerd. Daarin lag de nadruk op de ervaringen met en belemmeringen van het massaal en plotseling thuiswerken door de coronacrisis. De resultaten en aanbevelingen worden meegenomen in het verder realiseren van de Rijksdienst 2022. Verder vonden in 2020 gesprekken met andere grote werkgevers plaats om kennis en ervaringen uit te wisselen.
- In 2020 is besloten het Rijksportaai, de intranetfunctie van het Rijk, te vernieuwen, zodat deze meer toekomstbestendig en toegankelijk is. Dit draagt bij aan de interne samenwerking en informatiedeling binnen de Rijksoverheid.

<sup>21</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/12/04/kamerbrief-inzake-werken-bij-de-rijksoverheid-in-de-toekomst>.

- Een strategische agenda voor 2020/2021 is op- en vastgesteld om proactief in te spelen op belangrijke ontwikkelingen voor de Rijksdienst. De nadruk ligt vooral op het uitwerken van thema's uit de eerdergenoemde ambitie Rijksdienst 2022, de nieuwe manier van werken bij de Rijksoverheid.
- In 2020 is besloten om de realisatie van en innovatie binnen de Banenafpraak te versnellen. Hierin is ook nadrukkelijk aandacht voor de rol van Binnenwerk<sup>22</sup>. Door deze versnelling en innovatieagenda zet de Rijksoverheid belangrijke stappen om de doelstellingen van de Banenafpraak te halen. Zo kan ze meer mensen met een arbeidsbeperking een zinvolle baan en begeleiding bieden.
- In 2020 is de Strategische I-agenda geactualiseerd en vastgesteld. De Tweede Kamer is in oktober op de hoogte gebracht van de rijksbrede status van de door de Algemene Rekenkamer geconstateerde onvolkomenheden op ICT- en informatiebeveiliging. Ook is de Tweede Kamer geïnformeerd over de voortgang van de maatregelen in de Strategische I-agenda voor de Rijksdienst 2019-2021.<sup>23</sup>
- In 2020 is een tijdelijk bureau ICT-toetsing<sup>24</sup> ingesteld als eerste stap in de institutionalisering van het BIT als onafhankelijke toetsingscommissie voor ICT-projecten binnen de Rijksoverheid.<sup>24</sup>
- In oktober 2020 is een akkoord met de vakbonden bereikt over een nieuwe cao. Deze heeft een looptijd van 1 juli t/m 31 december 2020.<sup>25</sup> Begin 2021 zijn de gesprekken voor een volgende cao voor het Rijk gestart.
- De staatssecretaris van BZK en de minister van Financiën zijn in 2020 een brede evaluatie met deelonderzoeken gestart van de organisatiekaders van het Rijk. Deze evaluatie moet antwoord geven op de vraag of de organisatiekaders van het Rijk doelmatig, doeltreffend en toekomstbestendig zijn. Met organisatiekaders bedoelen we de Regeling Agentschappen, de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen, Kaderwet adviescolleges, Circulaire governance, Aanwijzingen inzake de Rijksinspecties, Aanwijzingen voor de planbureaus en het stichtingenkader. Eind 2021 worden de resultaten verwacht.
- In juli 2020 is de Kamerbrief versterking Integriteitsbeleid Rijk aan de Tweede Kamer gestuurd. Deze gaat over verbeteringen van het meldproces voor integriteitsschendingen en de positie van vrouwenpersoon. Ook gaat deze Kamerbrief over de voorzittingen voor arbeidsrechtelijke vragen en geschillen, het bevorderen van een sociaal veilige werkomgeving en de stand van zaken rond monitoring op het gebied van integriteit.<sup>26</sup>
- In 2020 is ingestemd met de aanpak voor versnelling cybersecurity 'eigen huis op orde'. Hierbij wordt in het kader van het thuiswerken ook extra aandacht besteed aan bewustwording en hoe we tijdens het thuiswerken op een veilige manier informatie kunnen delen.
- In 2020 is naar aanleiding van de motie Sjoerdsma de Kamerbrief 'Onderzoeken naar seksuele intimidatie en andere ongewenste omgangsvormen' naar de Tweede Kamer verstuurd. Hierin

<sup>22</sup> Binnenwerk is de Rijksbrede invulling van de Participatiewet. In teamverband verrichten mensen met een doelgroepindicatie nuttig en duurzaam werk. Denk aan gebouwassistentie, catering of bos- en natuurbeheer bij Staatsbosbeheer.

<sup>23</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/05/01/strategische-i-agenda-rijksdienst-2019-2021-editie-2020>.

<sup>24</sup> <https://wetten.overheid.nl/BWBR0036874/2019-12-28/#Artikel2>.

<sup>25</sup> <https://www.caorijk.nl/cao/inleiding>.

<sup>26</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/07/02/kamerbrief-versterking-integriteitsbeleid-rijk>.

staan de eerste resultaten van het meenemen van ongewenste omgangsvormen in onderzoeken onder medewerkers bij de Rijksoverheid en de acties die daaruit voortvloeien.<sup>27</sup>

- In 2020 is de Kamerbrief Actualisatie Meerjarige Personeelsplannen 2019 aan de Tweede Kamer verstuurd. In deze Kamerbrief staan drie hoofdthema's:
  1. wendbare organisatie die opgabegericht werkt;
  2. aantrekken en behoud van goede medewerkers;
  3. technologie-adoptie.
- De meerjarige personeelsplannen zijn in 2019 geactualiseerd. Door de coronacrisis zijn sommige elementen hieruit mogelijk minder actueel geworden.<sup>28</sup>

## 4.2 Huisvesting en faciliteiten

De Rijksdienst stond tijdens de coronacrisis voor grote opgaven. Op alle beleidsterreinen waren er dringende problemen die snel moesten worden opgelost. Ook de impact op de huisvesting en de dagelijkse bedrijfsvoering was aanzienlijk en vroeg om veel flexibiliteit binnen de Rijksdienst. De facilitaire dienstverlening voor de kantoorhuisvesting werd aan het begin van de crisis binnen enkele dagen afgeschaald. Ook werden panden gesloten. Er waren alleen medewerkers aanwezig bij de vitale en kritische processen. Alle panden zijn geschikt gemaakt voor gebruik volgens de anderhalvemeterregel uit het protocol Rijksdienst<sup>29</sup>. De kantoren zijn door de conerdienstverleners (CDV's) opnieuw ingericht, op basis van de 'pandplannen' die afgestemd zijn met de lokale medezeggenschap, waarbij rekening is gehouden met de anderhalvemetersamenleving. De meeste medewerkers werkten voornamelijk thuis. De Rijksdienst bleek zeer wendbaar en wist ook in de bedrijfsvoering doelgericht in te spelen op de plotselinge veranderingen. Dat deed ze onder meer met het op grote schaal invoeren van de nodige ICT-infrastructuur en het op korte termijn mogelijk maken van massaal thuiswerken.

Het Rijk heeft zich aangesloten bij het onderzoek «We Werken Thuis» van een onderzoeksconsortium bij de TU Delft. Dit deed het Rijk om een goed beeld te krijgen van het thuiswerken door de COVID-19-uitbraak en de daartoe mogelijk te nemen maatregelen. Bijna alle ministeries doen aan dit onderzoek mee. De rapportage per ministerie vond voor een groot deel plaats in 2020.<sup>30</sup> Uit dit onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de medewerkers tijdens de coronacrisis heeft aangegeven dat de thuiswerk-omgeving ondersteunt bij concentratiewerkzaamheden en dat zij productiever zijn dan op kantoor. Het thuiswerken gaat echter wel ten koste van de kennisdeling met collega's en het persoonlijk contact wordt gemist. De fysieke en mentale gezondheidsgevolgen van het thuiswerken vragen om aandacht. Dit onderzoek en bijvoorbeeld ook het Erasmusonderzoek naar de effecten van Tijd-, Plaats- en Apparaat onafhankelijk Werken (TPAW)<sup>31</sup> dat in 2020 is gestart, geven input aan een herbezinning op onze toekomstige werkomgeving en werkprocessen.

<sup>27</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2020/05/29/kamerbrief-over-onderzoek-naar-ongewenste-omgangsvormen/kamerbrief-over-onderzoek-naar-ongewenste-omgangsvormen.pdf>.

<sup>28</sup> [https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven\\_regering/detail?id=2020Z08664&did=2020D18538](https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2020Z08664&did=2020D18538)

<sup>29</sup> Rijksbrede richtlijnen werkgeverssector Rijk i.v.m. het coronavirus.

<sup>30</sup> TU Eindhoven en TU Delft, We werken thuis (2020).

<sup>31</sup> Erasmusuniversiteit, Onderzoek naar het gebruik en de beleving van flexibele (FWR) kantoren, en naar de effecten en kritische succesfactoren van TPAW.





aankopen plaatsvinden. Hierdoor kunnen we verouderde eigendoms-  
panden afstoten en verouderde huurpanden verlaten. In 2020 is de evaluatie  
van het Rijkshuisvestingsstelsel (rijkskantoren en specialties) gestart. Dit  
wordt eerste helft 2021 afgerond.

### Resultaten in 2020

De voortgang en resultaten van de masterplannen worden jaarlijks gemeten  
aan de hand van vier kritieke prestatie-indicatoren. Deze vier zijn:

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

Doorrekening van de nieuwe masterplannen laat zien dat de plannen nog  
altijd een goede oplossing bieden voor de kantoorhuisvesting van het Rijk.

- Het ruimtegebruik is door de jaren heen efficiënter geworden. In 2020 is  
het totale aantal vierkante meters bruto vloeroppervlakte (bvo) in de  
masterplannen uitgekomen op 2.722.330 m<sup>2</sup> bvo, een minieme groei ten  
opzichte van 2019, toen dit 2.697.192 m<sup>2</sup> bvo was. Het ruimtegebruik  
gemeten in vierkante meters bvo per kantoorwerkplek bleef de  
afgelopen jaren stabiel en bedroeg in 2020 24,2 m<sup>2</sup> bvo. In 2018 en 2019  
bedroeg dit 24,4 m<sup>2</sup> bvo. Dit cijfer is overigens een rekenkundig  
gemiddelde; in de praktijk kunnen lokale afwijkingen optreden.
- De leegstand in rijkskantoren is de afgelopen jaren fors gedaald door  
afstoot van inefficiënte eigendomspanden en huurpanden. Na jaren van  
daling zien we dat de leegstand landelijk stabiliseert en eind 2020 87.011  
m<sup>2</sup> bvo bedroeg.
- De masterplannen moeten in 2020 en de jaren daarna een structurele  
besparing op directe huisvestingskosten opleveren. De besparing  
behalen we vooral door een bredere toepassing van scherpe huisves-  
tingsnormen en door afstoot van inefficiënte panden.<sup>32</sup> De beoogde  
besparing in 2020 is gehaald en komt zelfs iets hoger uit (op  
€ 145 miljoen).

#### *Bijzondere masterplanprojecten die in 2020 zijn opgeleverd:*

- Huisvesting van NVWA, lenW/ILT en RWS in Montgomerylaan 500  
te Eindhoven (combinatie kantoor en specialty);
- Herhuisvesting van lenW/ILT/IOD in Graadt van Roggenweg 500 te  
Utrecht (voortvarende aanpak alle betrokkenen);
- Huisvesting hoofdkantoor Inspectie van het Onderwijs in Sint  
Jacobstraat 200 te Utrecht (op gebruiker toegespitste inrichting).

#### *Versnellingsprojecten:*

Versnellingsprojecten zijn huisvestingsprojecten waarmee het Rijk  
de bouw- en technieksector tijdens de coronacrisis extra kan  
stimuleren door de uitvoering te versnellen. Hiervoor stelt het Rijk geld  
en capaciteit van het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) beschikbaar.

1. Bouw Monarch IV Den Haag
  - Investering: € 120 miljoen.
  - Voorgestelde planning: oplevering 2024/2025.
  - Emissiearme bouw, mogelijk houtskeletbouw.
2. Bouw De Knoop Utrecht fases II en III
  - Voorgestelde planning: fase II oplevering 2025 en fase III 2027.
  - Fase III aanvankelijk gepland na 2033.

<sup>32</sup> Kamerstuk 31 490, nr. 195.

### 3. Bouw Kempkensberg Groningen

- Voorgestelde planning: voorbereiding bouw 2021; start bouw 2022.

#### **Afstoot en verkoop masterplanpanden**

Het Rijksvastgoedbedrijf verkocht in 2020 zes panden die door de uitvoering van de masterplannen overbodig zijn geworden. In totaal ging het daarbij om 15.581 m<sup>2</sup> bvo. Dit is een daling ten opzichte van 2019. Toen zijn er ook zes panden verkocht, die in totaal 27.228 m<sup>2</sup> bvo besloegen.

Tabel 27 Verkochte masterplanpanden in 2020

	x € 1.000	m <sup>2</sup>
Afstoot zes panden		
Bruto vloeroppervlakte		15.581
Verkoopopbrengst	15.024	
Boekwaarde	5.072	
Verkoopkosten	1.669	
Nettoresultaat 2019	8.283	
Al eerder genomen verliezen	- 2.192	
Effectief resultaat verkochte panden	6.091	
Structurele besparing vanaf 2021	1.294	

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Het nettoverkoopresultaat (dit is de verkoopopbrengst minus de boekwaarde en verkoopkosten) bedroeg € 8,3 miljoen. Op twee van de zes panden vond bij het verkoopbesluit afwaardering plaats van € 2,2 miljoen. Het effectieve verkoopresultaat van de in 2020 verkochte masterplanpanden bedraagt dus € 6,1 miljoen. De structurele besparing door de verkoop is circa € 1,3 miljoen per jaar. Dit is de som van alle uitgespaarde afschrijf- en rentekosten, kosten voor beheer, onderhoud en energie, en de benodigde investeringskosten indien er wel zou zijn besloten de zes panden te blijven gebruiken.

#### **4.2.2 Ontwikkeling gebruik rijkskantoren**

##### **Gebruiksvergoeding**

Ministeries beschikken over een eigen huisvestingsbudget en betalen hieruit een gebruiksvergoeding aan het Rijksvastgoedbedrijf. Vergeleken met 2019 is rijksbreed in 2020 een stijging te zien van de totale gebruiksvergoeding met € 35 miljoen.

Tabel 28 Totale gebruiksvergoeding per jaar in miljoenen euro's

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
Gebruiksvergoeding	958	806	778	810	845

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Ook is er sprake van een toename van DBFMO (Design, Build, Finance, Maintain en Operate)-contracten van € 102 miljoen in 2019 naar € 108,5 miljoen in 2020 (in een DBFMO-contract zit een huisvestingscomponent).

##### **Leenfaciliteit**

Het Rijksvastgoedbedrijf financiert de rijkshuisvesting met leningen bij het ministerie van Financiën. Na oplevering van de projecten worden vanuit de gebruiksvergoedingen de rente en aflossingen betaald van deze

leningen. Jaarlijks wordt een leenplafond afgesproken met het ministerie van Financiën, dat samenhangt met het effect van de lening op het saldo van de Economische Monetaire Unie (EMU). Voor 2020 bedroeg het leenplafond voor de rijkshuisvesting volgens de ontwerpbegroting € 831 miljoen. Het beroep op de leenfaciliteit in 2020 bleef met een realisatie van € 726 miljoen onder dit plafond.

De belangrijkste verklaring voor het niet volledig realiseren van het beroep op de leenfaciliteit zit in de vertraging van de oplevering van één groot DBFMO-project waarvoor een mijlpaalbetaling van € 100 miljoen naar 2021 is doorgeschoven.

**Tabel 29 Beroep op de leenfaciliteit per jaar in miljoenen euro's**

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
Beroep op de leenfaciliteit	313	283	626	562	726

Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

#### 4.2.3 Werkomgeving van de toekomst - Rijksdienst 2022

In 2017 startte de Interdepartementale Commissie Huisvesting en Faciliteiten (ICHF) met het visietraject 'Werkomgeving van de Toekomst (WOT) 2030'. Deze visie richt zich op het inzicht krijgen in en inspelen op trends in de samenleving en organisatie. In 2019 stelde de ICHF de integrale visie en de focuspunten vast. In mei 2020 werden de eerste inzichten uit de coronacrisis in de visie verwerkt. De visie is belangrijke input geweest bij het formuleren van de Ambitie Rijksdienst 2022.

Rijksdienst 2022 zorgt voor nieuwe en natuurlijke kansen en is een eerste stap in de invoering van de WOT. Eind 2020 is besloten het programma 'Hybride Werken' op te zetten, dat zich op de sociale, de digitale en de fysieke werkomgeving richt, en een vierde programmaliijn 'slimme kantoren en innovatie'. De bedrijfsvoering moet met dit programma de randvoorwaarden realiseren om als organisatie grenzeloos en bewust te kunnen samenwerken.

#### 4.2.4 Rijksbreed vergaderen wordt Hybride vergaderen

De coronacrisis in 2020 heeft rijksbreed het hybride vergaderen (een mengvorm van fysiek en digitaal vergaderen) een impuls gegeven. In 2020 is geïnventariseerd hoe hybride vergaderen verbeterd en geborgd kan worden. Onderdelen van het project 'Rijksbreed vergaderen' (inclusief rijksvergadercentra) zijn in het project 'Hybride vergaderen' opgenomen.

Om de rijksmedewerkers tot hybride vergaderen te verleiden, is het nodig om zowel fysiek, digitaal als hybride vergaderen goed te faciliteren. Zowel nu als na de coronacrisis. De crisis heeft driekwart van de rijksmedewerkers gedwongen thuis te werken. De acceptatie voor Tijd-, Plaats- en Apparatuurafhankelijk Werken (TPAW) is hiermee gegroeid. Rijksmedewerkers en organisaties ervaren veel voordelen, maar ook nadelen van digitaal vergaderen.

Er is een eerste concept beleidskader opgesteld om meer richting en samenhang in hybride vergaderen te brengen. Door de dienstverleners zijn samen met gebruikers aanvullende initiatieven gestart om hybride vergaderen mogelijk te maken. Zo zoeken ze naar richting, samenhang en

financiering van hybride vergaderen. In 2021 wordt het beleidskader uitgewerkt en voorgelegd ter besluitvorming. Hybride vergaderen wordt een project binnen het programma 'Slimme kantoren'.

#### 4.2.5 Toegankelijkheid rijkskantoren

Rijksgebouwen met een publieke functie moeten goed toegankelijk zijn. De Nederlandse wet- en regelgeving rondom het onderwerp toegankelijkheid ligt in lijn met het VN-Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap. Op dit moment voldoen deze gebouwen allemaal aan het wettelijk kader voor toegankelijkheid. Het doel is het bevorderen, beschermen en waarborgen van de mensenrechten en de waardigheid van mensen met een handicap. Hieronder valt ook de toegankelijkheid van rijkskantoren in de breedste zin van het woord. Het Rijk is constant bezig om de toegankelijkheid van de rijkskantoren te verbeteren of te vergroten. We leren van de maatregelen die we treffen, waardoor we ook de toegankelijkheid van andere rijkskantoren verder kunnen verbeteren.

Het Rijksvastgoedbedrijf heeft in kaart gebracht welke maatregelen we op langere termijn kunnen uitvoeren. Dit zijn vaak maatregelen die groter en ingrijpender zijn. Daarom worden deze tijdens (grote) verbouwingen of renovaties uitgevoerd. Kortetermijnmaatregelen worden zoveel mogelijk doorgevoerd tijdens regulier onderhoud. Hierdoor blijven de kosten en invloed op het primair proces in de gebouwen beperkt. Het betreft vaak kleinere maatregelen, zoals zichtbare routes. Toegankelijkheid wordt ook bereikt door de veiligheid in panden te vergroten. Daarom passen we het pictogram voor de bewegwijzering voor vluchtroutes en nooduitgangen aan en maken deze geschikt voor mindervaliden. De definitieve aanpassing wordt opgenomen in de bouwregelgeving, waardoor alle panden aan de nieuwe bewegwijzering moeten voldoen.

#### 4.2.6 Faciliteiten en concerndienstverleners

In 2011 is gestart met het concentreren van de facilitaire dienstverlening. Stapsgewijs vindt de overdracht plaats van departementen aan de vier (rijks)concerndienstverleners: die van de Belastingdienst, RWS, DJI en FMHaaglanden. Het verzorgingsgebied van deze vier concerndienstverleners omvat circa 85 procent van de rijkskantoren. De vier concerndienstverleners zijn vergevorderd in de harmonisatie van de dienstverlening. In 2020 hebben zij ook de samenwerking met andere dienstverleners geregeld, zoals de ICT-dienstverleners, het Rijksvastgoedbedrijf en de rijksleveranciers. Mooie voorbeelden van samenwerking van deze vier CDV's zijn het traject van Rijksdienst 2022 en de manier waarop is ingesprongen op de coronacrisis.

##### **Rijksschoonmaakorganisatie**

De Rijksschoonmaakorganisatie (RSO) is ontstaan vanuit politieke besluitvorming over goed werkgeverschap voor mensen in lage loonshalen en is onderdeel van het ministerie van SZW. In opdracht van de concerndienstverleners en andere rijksdiensten levert de RSO vanaf 2016 schoonmaakdienstverlening in rijksgebouwen door het hele land. Door de coronacrisis werd het belang van schoonmaak nog eens extra onderstreept.

Inmiddels heeft de RSO een formatie van ruim 1.000 fte waarin 1.600 schoonmaakmedewerkers werkzaam zijn, levert zij dienstverlening op 575 locaties en werkt zij voor 23 opdrachtgevers. Alle CDV's zijn bij de

werkzaamheden van de RSO betrokken. In 2020 is wederom een aantal partijen conform planning aangesloten. Met name de aansluitingen van de Raad voor de Rechtspraak en de ministeries van Justitie en Veiligheid, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap waren grote projecten, waarmee enkele honderden schoonmakers in dienst traden bij de overheid. Daarmee is in 2020 de transitiefase van de RSO beëindigd. Vanaf 2021 werkt de RSO met een gestandaardiseerd dienstverleningspakket met uniforme prestatienormen en tarieven.

Dit geldt ook voor de in 2018 conform afspraak overgedragen kantoorpanden van Defensie. Voor de overige locaties van Defensie is na onderzoek vast komen te staan dat een besluit nu niet opportuun is. In eerdere Kamerbrieven in 2019 en 2020, en in de ontwerpbegroting 2021 heeft Defensie aangegeven dat er sprake is van een disbalans tussen benodigde en beschikbare middelen om de huidige vastgoedportefeuille duurzaam in stand te houden. In 2020 is het IBO Vastgoed gestart. Hierin wordt onderzocht wat de meest doelmatige set aan maatregelen is om het vastgoed van Defensie op orde te krijgen. De Tweede Kamer wordt in het voorjaar van 2021 over de uitkomsten geïnformeerd. Het is aan een nieuw kabinet om deze adviezen ter hand te nemen. De onzekerheid over de opvolging van de aanbevelingen uit het IBO in combinatie met de bijzondere kenmerken van Defensielocaties als vliegbases, legerplaatsen en de Nieuwe Haven maken dat SZW en Defensie in 2024 opnieuw samen nagaan of Defensie aansluit op de schoonmaakdienstverlening van de RSO.

### **Rijks Beveiligings Organisatie**

De Rijks Beveiligings organisatie (RBO) vervult een vitale functie binnen de Rijksoverheid. De RBO beveiligt met zo'n 1.250 beveiligingsprofessionals meer dan 450 (rijks)locaties voor ruim 30 afnemers. Dit zijn departementen en uitvoeringsorganisaties, maar bijvoorbeeld ook vitale waterkeringen. In 2020 is de dienstverlening verder uitgebreid met regionale Rijkswaterstaat locaties. Naast de (rijks)locaties beveiligt de RBO normaal gesproken ook zo'n 150 rijksevenementen van (inter)nationaal belang. Vanwege de coronacrisis lag dit aantal in 2020 lager. De RBO was dit jaar onder meer verantwoordelijk voor de beveiliging van de World Press Freedom Conference 2020. De jaarlijkse omzet van de RBO bedraagt ongeveer € 90 miljoen.

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

De Interdepartementale Post- en Koeriersdienst (IPKD) verzorgt transport- en koeriersdiensten voor departementen en agentschappen. Ze richt zich vooral op vertrouwelijke en gerubriceerde zendingen. Een wettelijke taak voor de IPKD is de bezorging van gerechtelijke brieven in opdracht van het Openbaar Ministerie. De IPKD vervult ook bijzondere opdrachten. Zo bezorgde de IPKD in 2020 verblijfsvergunningen in het kader van de Brexit. Ook bezorgde ze in verband met de coronacrisis geschikt meubilair en ICT-middelen voor de thuiswerkplekken. De IPKD werkt met een vast team van circa 150 medewerkers, aangevuld met onderaannemers via aanbestedingscontracten. Jaarlijks bezoekt de IPKD ongeveer één miljoen adressen. De omzet bedraagt ongeveer € 20 miljoen.

### **Samenwerking RBO en IPKD**

In 2019 zijn de RBO en de IPKD in nauwe samenwerking met de directie UBR een verkenning gestart voor de doorontwikkeling van beide organisaties. Voor beide organisaties is veiligheid een kernthema. De RBO en de IPKD zijn beide landelijk georganiseerd met afnemers binnen de hele Rijksoverheid.

Inmiddels wordt nauw samengewerkt tussen beide organisaties, vooral binnen de bedrijfsvoering. In 2020 is een domeintafel ingericht om de afstand tussen beleid en uitvoering verder te verkleinen.

### 4.3 Rijksinkoop

#### 4.3.1 Inkopen met Impact

De opdracht vanuit o.a. het regeerakkoord voor alle departementen is om de rijksorganisatie te verduurzamen en de inkoopkracht van het Rijk beter te benutten voor de duurzame transitie van Nederland, de inzet van kwetsbare groepen en voor innovatie. De bijbehorende doelen en afspraken zijn vastgelegd en uitgewerkt in o.a. het Klimaatakkoord (hoofdstuk 'Een voorbeeldrol voor de Rijksoverheid'), de kabinetsreactie 'transitieagenda circulaire economie' en de Banenafpraak. De inkoopstrategie 'Inkopen met Impact' is daarbij gepositioneerd als een belangrijk middel om tot doelrealisatie te komen, naast instrumenten en maatregelen gericht op gedrag, beleid, aanpassing van processen, middelen, etc.

De afgelopen jaren heeft het Rijk veel tijd en energie gestoken in rechtmatig en efficiënt inkopen. Deze uitgangspunten blijven belangrijk, maar de nieuwe strategie gaat verder. Inkoop door het Rijk moet bijdragen aan maatschappelijke doelen, zoals het stimuleren van de circulaire economie en arbeidsparticipatie.

#### 4.3.2 Herijking categoriemanagement

In juni 2019 heeft de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR) groen licht gegeven voor een herindeling van 22 rijksbreed werkende inkoopcategorieën, zesmaal strategisch leveranciersmanagement en software assetmanagement. Ook stemde de ICBR in met de beoogde toedeling van het voorzitterschap van strategische klantenraden en het zonder uitzondering toepassen van het principe van gesloten beurzen.

Een belangrijk uitgangspunt is dat de transitie naar een nieuw categorielandschap soepel en efficiënt plaatsvindt en dat zorgvuldig wordt omgegaan met de rechtspositionele belangen van alle medewerkers voor wie de herijking consequenties heeft. Verder wordt uitgegaan van een gecoördineerde aanpak onder de verantwoordelijkheid van de Chief Procurement Officer (CPO) Rijk: de afstemming met de medezeggenschap gebeurt bij voorkeur aan één tafel en de afstemming tussen de latende en ontvangende ministeries vindt geregisseerd plaats.

Het Rijksinkoopstelsel moet in zijn nieuwe vorm beter als hefboom kunnen dienen om de maatschappelijke doelen die het kabinet nastreeft te kunnen realiseren. De bedragen waarvoor rijksbreed wordt ingekocht, de zogenoemde 'spend' en de betreffende markten, geven veel mogelijkheden om die hefboomfunctie verder te kunnen inkleuren. Rijksbreed wordt immers zo'n € 10 tot 14 miljard per jaar ingekocht en overheidsbreed jaarlijks zelfs circa € 71 miljard. Hiertoe zijn naast de herijking van het Rijksinkoopstelsel de volgende stappen gezet:

- Er is een nieuwe inkoopstrategie voor het Rijk gerealiseerd die in oktober 2019 is vastgesteld door de Ministerraad en naar de Kamer is verzonden;
- Er is een rijksbreed HRM-beleid ingevoerd dat is gericht op de inkoopkolom;
- Er is een digitaliseringsstrategie voor de inkoopkolom vastgesteld;

De transitie was in 2020 in volle gang en trok een wissel op alle stakeholders om voortvarend, geregisseerd en systematisch toe te werken naar het eindmodel. De nieuwe indeling van de categorieën gaat gepaard met:

- (deels) nieuwe categorieën;
- (deels) overdracht van categorieën naar een andere eigenaar binnen het Rijk;
- nieuw op te stellen categorieplannen;
- nieuw samen te stellen strategische klantenraden;
- formalisering van de rollen van de CPO Rijk, coördinerend directeurs Inkoop (CDI's) en de eigenaren van een categorie (ICBR-leden);
- de overgang van medewerkers van een latend naar een ontvangend ministerie.

Voor wat betreft dit laatste element spreekt het voor zich dat een eventuele overgang van medewerkers gepaard gaat met een zorgvuldig proces. In dit proces blijft de beschikbare kennis behouden, zijn de rechtspositionele kaders bekend en heeft de eventuele overgang geen nadelige rechtspositionele gevolgen voor de medewerkers. Dit brengt met zich mee dat de regels en richtlijnen die bij een rijksbrede reorganisatie behoren worden toegepast, dat het een transparant proces is en dat er een open werkwijze en betrokkenheid van de Groepsondernemingsraad (GOR) Rijk is. In het voorjaar van 2020 vond een Gateway Health Check plaats. Centraal stond de vraagstelling in hoeverre zowel de transitie van het programma 'Transitie Rijksinkoopstelsel' als alle stakeholders voldoende volwassen en toegerust waren om de Tijdelijke Werkorganisatie (TWO) fase in te gaan en tot een succesvol einde te brengen per 1 januari 2021. Het reviewteam kwam toen tot het zogenoemde oordeel 'oranje'. Dit hield in dat de balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen als suboptimaal werd ervaren. Dit betrof evenwel geen fundamentele aspecten. Een duidelijke monitoring van verbeterpunten was noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren. De stuurgroep zag op hoofdlijnen in de Gateway Health Check de aanbeveling om strakker en meer direct te sturen. Deze sturing is vervolgens voortvarend ter hand genomen. In februari 2021 was er een nieuwe Gateway Review, waarin de vraag centraal stond of het Rijksinkoopstelsel op termijn, met de aanpassingen die zijn gedaan, voldoende toegerust is om de inkoop en beleidsdoelstellingen goed te kunnen realiseren.

#### 4.3.3 Verdere professionalisering rijksinkoopmedewerkers

We stellen meer eisen aan de medewerkers van Rijksinkoop. Inkoopprofessionals van het Rijk moeten op een doelmatige en rechtmatige manier inkopen met een steeds diepgaandere maatschappelijke invloed zoals dit in de rijksbrede inkoopstrategie 'Inkopen met Impact' is vermeld. Om die reden worden HR-instrumenten binnen de inkoopkolom beter toegepast. Ook wordt er gewerkt aan het versterken van het lerend vermogen en het professioneel presteren van het rijksinkoopstelsel.

In 2020 is er gewerkt aan:

- Het werven van potentiële inkoopprofessionals via een verbeterde arbeidsmarktbenadering. Het uitgangspunt is het Rijk als een aantrekkelijke inkoopwerkgever neer te zetten. Sinds medio 2019 konden potentiële rijksinkoopprofessionals op de website 'Werken voor Nederland' maandelijks in artikelen lezen welke invloed zij met inkopen bij het Rijk hebben. Zo kwamen er 22 nieuwe inkoop en contractmanagers bij het Rijk werken via competentiegericht werven.



- Het versterken van de samenwerking met het wo en het hbo. De [Innovatie Werkplaats Publieke Inkoop](#) is een samenwerking met zes hogescholen, die het studenten mogelijk maakt binnen het Rijksinkoopstelsel stage te lopen of een afstudeeronderzoek te doen. Het doel op de lange termijn is een uitstroomprofiel 'Publiek Inkopen' op hbo-niveau.
- Een verdere ontwikkeling van het succesvolle tweejarige traineeship 'Rijksinkoop Professionals' dat voor het vierde jaar wordt gehouden. Voor september 2021 is het nu ook voor hbo master-studenten mogelijk een traineeship te lopen.
- Het Kwaliteitsraamwerk Inkoop Kolom (KWIK). Dit bestaat uit tien kwaliteitsprofielen waarin aangegeven staat wat er van een medewerker met een van de tien kwaliteitsprofielen wordt verwacht. Dit als aanvulling op het functiegebouw Rijk. Het KWIK geeft daardoor inzicht welke mogelijkheden een rijksinkoopprofessional heeft om door te groeien of zich in de breedte te ontwikkelen. Het KWIK biedt een gemeenschappelijke taal tussen de rijksinkooporganisaties. Dit biedt perspectief voor de interdepartementale mobiliteit.
- De start van het nieuwe 'Rijks Inkoop Opleiding 1' (de RIO 1) bij de Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering (RAFEB) in het najaar van 2020 voor de startende inkoper of contractmanager. In 2021 staan vier uitvoeringen gepland. De RAFEB ontwikkelt vervolgoopleidingen (RIO 2 en RIO Expert) en verdiepende modules voor de gevorderde inkoper en contractmanager.

De tweejarige pilot Stelsel Permanente Educatie Inkoop Kolom (SPEIK) bij vijf inkoopuitvoeringscentra (IUC's). Deze maakt het rijksinkoopprofessionals mogelijk zich telkens op hun eigen manier verder te professionaliseren en hun vaardigheden en inkoop- en domeinkennis te onderhouden.

#### 4.3.4 Verdere professionalisering door digitalisering

Gelet op het inkoopvolume, het sectoroverstijgend portfolio aan leveranciers en de vele zakelijke transacties die hiermee gemoeid zijn, daagt de Rijksoverheid zichzelf steeds weer uit om haar inkoopprocessen te optimaliseren. Ook via digitalisering. Digitaliseringsinitiatieven worden getoetst aan een aantal kernkwaliteiten; veiligheid en betrouwbaarheid, betaalbaarheid, efficiëntie en snelheid, interoperabiliteit, laagdrempelige aansluiting en toekomstvastheid.

Bij het optimaliseren van de inkoopprocessen speelt digitalisering een belangrijke rol. Niet alleen door bestaande processen digitaal te maken maar juist ook door kritisch te kijken naar hoe bestaande processen nog beter kunnen worden ingericht.

Dit doet de Rijksoverheid door in te spelen op actuele ontwikkelingen in de markt en te kiezen voor toekomstbestendige oplossingen die in lijn zijn met het overheidsbreed digitaliseringsbeleid. Maar ook door gezamenlijk te pionieren met innovatieve digitale oplossingen die direct meerwaarde creëren voor de Rijksdienst en zijn leveranciers.

In 2020 hebben de rijksdiensten de eerste stappen gezet met het organiseren en invoeren van de nieuwe visie op digitaal zakendoen met het Rijk. Bij de invoering staan twee pijlers centraal: (1) het leggen van een duurzaam digitaal fundament en (2) digitalisering met de community. Activiteiten binnen deze pijlers dienen bij te dragen aan de ambitie van de Rijksoverheid om de impact van duurzaam, sociaal en innovatief inkopen te

vergroten. Zo kan de Rijksoverheid niet alleen vanuit haar rol als kaders-teller maar ook als maatschappelijk verantwoord inkoper een bijdrage leveren aan grote opgaven. Voorbeelden hiervan zijn het aanpakken van de gevolgen van klimaatverandering, het versnellen van de ontwikkeling naar een circulaire economie en het creëren van baankansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Enkele voorbeelden van initiatieven die departementen oppakken in het kader van digitalisering met de community, zijn:

- In lijn met het in 2019 gestarte initiatief is in 2020 verder invulling gegeven aan de transitie van Digilnkoop als centraal bestel- en orderapplicatie van het Rijk. Met de transitie wordt een situatie beoogd waarbij het inrichten van digitale bestel- en orderapplicaties decentraal wordt opgepakt binnen de kaders van een gezamenlijke architectuur. Na de inrichting van de governance en de projectorganisatie is er na een gezamenlijk opgesteld programma van eisen, een Europese aanbesteding gestart. Deze aanbesteding omvat diverse centrale voorzieningen die het mogelijk maken om als Rijk gezamenlijk en eenduidig te acteren richting de leveranciers, zonder dat zij rekening hoeven te houden met het diverse applicatielandschap achter de voordeur. Zo wordt er een centraal leveranciersportaal aanbesteed en een koppelvlaak om het bedrijfsleven in staat te stellen op een doelmatige wijze bestelcatalogi te koppelen aan systemen van de Rijksoverheid. De bouw hiervan vindt in 2021 plaats. Het administratieve proces van het zakendoen met de overheid kan voor kleine ondernemers als een last worden gezien, zeker als het gaat om relatief kleine bedragen. Door een app te gebruiken, wordt ook zonder een directe technische aansluiting een e-factuur, in het door de overheid gevraagde NL CIUS-formaat, op de juiste manier bij de betreffende Rijksdienst aangeleverd. Op dit moment wordt de app door heel het ministerie van OCW en bij het ministerie van SZW gebruikt. Diverse andere departementen bereiden de in gebruik name voor. Uiteraard wordt gekeken naar doorontwikkeling voor bredere toepassing, zoals voor inkopen onder de 2.000 euro waarvoor geen contract is afgesloten.
- Ook het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft voor kleine inkopen tot 15.000 euro een laagdrempelige oplossing ontwikkeld en in gebruik genomen om medewerkers en leveranciers te ontzorgen in het inkoop- en facturatieproces. Dit leidt tot een e-mail met opdrachtbevestiging waarin de leverancier wordt gevraagd een e-factuur te sturen met daarin de aangegeven bestelreferenties. Ook wordt verwezen naar de website van helpdesk e-facturen voor nadere informatie over de wijze waarop de leverancier een e-factuur kan sturen. Op deze manier wordt bij kleine inkopen al aan de voorkant geborgd dat het financiële vervolgproces op de juiste manier verloopt. Daarbij wordt de leverancier ook geïnformeerd over het gewenste facturatieproces
- Tijdens een inkooptraject lopen veel medewerkers aan tegen repetitieve administratieve handelingen zoals bij het wijzigen van raamovereenkomsten. Die zijn eentonig, tijdrovend en foutgevoelig. Het Shared Service Center Dienst Justitiële Inrichtingen (SSC DJI) heeft hiervoor een oplossing gevonden door binnen haar hele organisatie gebruik te maken van Robotic Process Automation (RPA). Dit is 'robotsoftware' die deze repetitieve administratieve handelingen van medewerkers overneemt. RPA is goedkoper, sneller, minder foutgevoelig en zorgt voor een hogere werknemerstevredenheid. Inmiddels wordt de opgedane kennis en ervaring ook gedeeld met andere rijksoverheidsorganisaties, onder meer bij het inzetten van robotisering bij inkoopprocessen.

- De overheid is wettelijk verplicht e-facturen te accepteren. Het versturen van e-facturen is verplicht voor leveranciers die sinds 1 januari 2017 een contract met de overheid hebben afgesloten.

**Tabel 30 Ontvangen e-facturen Rijksoverheid per jaar**

Jaar	Totaal	Aantal e-facturen	Percentage e-facturen	Vershil aantal e-facturen per jaar
2017	1.613.924	750.475	46,50%	
2018	1.947.674	907.485	46,59%	+ 20,92%
2019	1.998.612	1.176.044	58,84%	+ 29,59%
2020	1.948.312	1.290.275	66,23%	+7,39%

*Bron: Inventarisatie.*

- De rijksbrede helpdesk e-factureren van RVO helpt leveranciers van de Rijksoverheid bij het aansluiten van e-facturatiestromen. Kortgeleden faciliteerde RVO het aansluittraject van de complexe e-factuurstroom tussen Rijkswaterstaat (RWS) en een grote telecomprovider. Opbrengst is een directe koppeling. RWS ontvangt nu alle telecomfacturen van deze leverancier in e-factuur-formaat. De doorlooptijd van de verwerking van de e-factuur binnen RWS is teruggebracht van 7 naar 1 à 2 werkdagen. Het traject heeft door de goede samenwerking geleid tot kennisopbouw bij alle betrokken partijen. Inmiddels hebben acht ministeries bij RVO aangegeven ook interesse te hebben in aansluittrajecten voor complexe facturen.

#### 4.3.5 Generieke ICT-inkoop

Het 'Afwegingskader ICT-opdrachten' is geactualiseerd en aan de Tweede Kamer verzonden. Dit afwegingskader is destijds tot stand gekomen naar aanleiding van de 'Commissie Elias' en heeft als doel het Rijk te ondersteunen op het gebied van aanbestedingen bij projecten met een ICT-component van ten minste 5 miljoen euro. Met dit bedrag wordt aangesloten bij andere ICT-kwaliteitstrajecten, zoals de toetsing door bureau BIT en het 'Handboek Portfoliomanagement Rijk'. Dit helpt opdrachtgevers en inkopers, die betrokken zijn bij een ICT-aanbesteding, een keuze te maken voor het vormgeven van de dialoog met het bedrijfsleven en de wijze van aanbesteden. De toepassing van de vermelde methodieken en procedures beperkt zich in dit afwegingskader tot de mogelijkheden tot contact met het bedrijfsleven voorafgaand en gedurende een aanbestedingsproces. Tevens worden relevante ontwikkelingen benoemd binnen de ICT-inkoop van de Rijksoverheid. Verschillende instrumenten, die door opdrachtgevers in projecten kunnen worden benut, zijn op een rij gezet.

Met de inrichting van 'Strategisch Leveranciersmanagement Rijk' is de sturing op een aantal grote ICT-leveranciers waar het Rijk zaken mee doet, de afgelopen jaren effectiever en efficiënter georganiseerd. Ten aanzien van vijf ICT-leveranciers, Microsoft, Sap, Oracle, IBM en KPN, zijn rijksbrede leveranciersmanagers benoemd, die namens de Rijksdienst richting deze ICT-leveranciers optreden. Bijvoorbeeld door zicht te houden op het nakomen van rijksbrede afspraken bijvoorbeeld ten aanzien van privacy en datagebruik. Hiermee is de positie van het Rijk ten aanzien van deze leveranciers verstevigd. Daarnaast zijn binnen het Rijksinkoopstelsel rijksbrede categorieën voor de inkoop, aanbesteding en contractmanagement van ICT samengebracht. Dit heeft het onder meer mogelijk gemaakt het contractmanagement te verbeteren. Bijvoorbeeld de categorie 'ICT-professionals

Rijk' voert stevig contractmanagement uit dat ervoor zorgt dat gecontracteerde leveranciers hun afspraken nakomen en waar nodig verbeteringen doorvoeren in hun dienstverlening voor het Rijk.

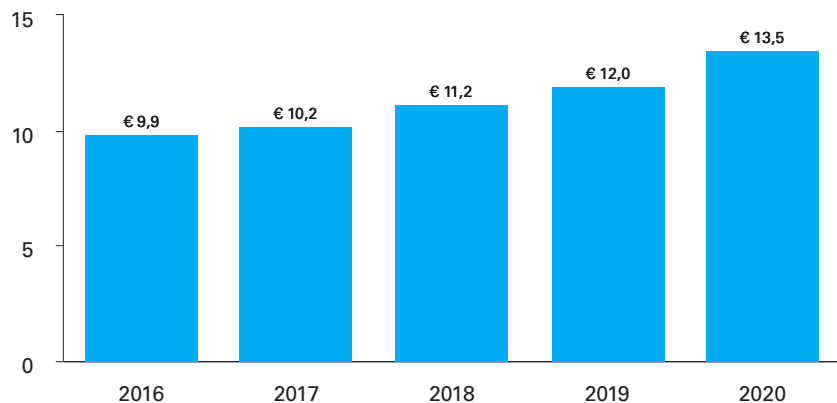
Specifieke ICT-projecten maken van ICT-categoriemanagementcontracten gebruik, voor zover het geen maatwerk betreft. Per 2020 kent het inkoopstelsel vijf ICT-inkoopcategorieën: ICT Professionals, ICT Werkomgeving Rijk, Datacenters, Connectiviteit en Software. Deze strategie zorgt voor bundeling van kennis en draagt bij aan een goed werkende en samenhangende generieke ICT-inkoop en -aanbesteding bij het Rijk.

#### 4.3.6 Inkoopvolume en -uitgaven Rijk

Eens per jaar worden alle facturen vanuit de financiële administraties van alle ministeries verzameld en opgeslagen in de zogeheten inkoopuitgaven-database. De categoriemanagers van het Rijk gebruiken deze rijksbrede inkoopinformatie voor hun werk. Met de gegevens uit de database kan het Rijk beter en slimmer inkopen. Uit gegevens over 2020 blijkt dat de inkoopuitgaven bij marktpartijen in 2020 ongeveer € 13,5 miljard euro bedroegen, een stijging van 12 procent ten opzichte van 2019.

Dit jaar zijn de rijksuitgaven harder gestegen dan voorgaande jaren. Deze stijging komt voornamelijk door inkopen die door het ministerie van VWS zijn gedaan ter bestrijding van de heersende pandemie COVID-19. Het volgende figuur geeft de inkoopuitgaven aan marktpartijen over de afgelopen vijf jaar weer.

**Figuur 41 Inkoopuitgaven per jaar in miljarden euro's<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Het verbeteren van de rubricering van de inkoopdata is een continu proces. Gevolg hiervan is dat de inkoopuitgaven over 2019 niet geheel vergelijkbaar zijn met die van 2020.

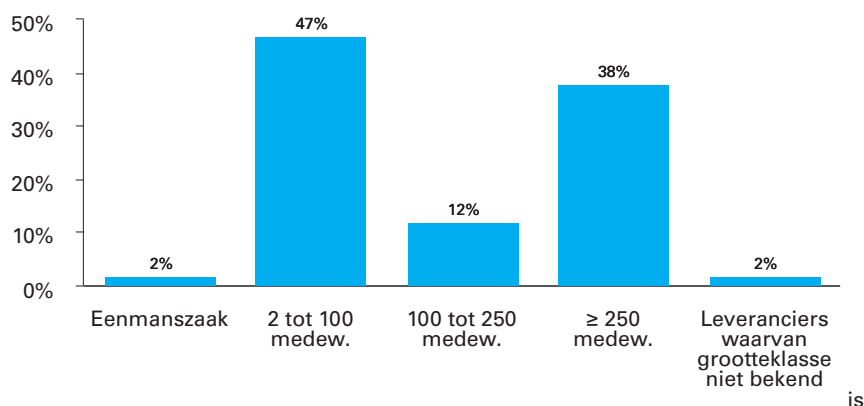
Bron: Inkoopuitgavendatabase.

#### 4.3.7 Inkoop bij het mkb

Het midden- en kleinbedrijf (mkb) wordt ook wel de motor van de economie genoemd. Het mkb bestaat uit ondernemingen met maximaal 250 medewerkers. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) valt 99 procent van alle Nederlandse bedrijven in deze categorie. De ministeries leveren elk jaar uiterlijk op 1 april de inkoopuitgaven van het voorgaande jaar aan, zodat de inkoopvolumes in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk (JBR) gerapporteerd kunnen worden. Nadat de nummers van de Kamer van Koophandel (KvK) zijn toegevoegd aan de inkoopuitgavendatabase,

ontvangt het CBS het totaalbestand. Het CBS analyseert vervolgens het mkb-aandeel. Door dit zorgvuldige maar tijdrovende proces staan in deze jaarrapportage de mkb-cijfers over 2019. De gegevens over 2020 komen in de JBR 2021 te staan. Van de totale inkoopuitgaven van de Rijksoverheid aan de markt is in 2019 60,4 procent besteed aan het mkb (eenmanszaken 2,1 procent, 2 tot 100 medewerkers 46,7 procent en 100 tot 250 medewerkers 11,6 procent). Het aandeel van het grootbedrijf (> 250 medewerkers) bedraagt 37,9 procent. Van de overige inkoopuitgaven 1,7 procent) is de organisatiegrootte van de leveranciers niet bekend of bevat het buitenlandse leveranciers.

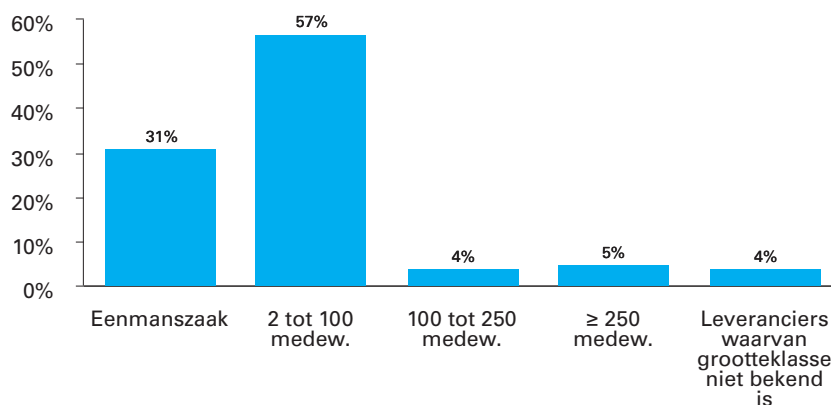
**Figuur 42 Aandeel inkoopuitgaven 2019 naar organisatiegrootte in percentages**



Bron: Inventarisatie.

Van het totale aantal leveranciers van het Rijk in 2019 (ongeveer 44.000) is het mkb-aandeel 91,6 procent (eenmanszaken 31,2 procent, 2 tot 100 medewerkers 56,8 procent en 100 tot 250 medewerkers 3,6 procent). Het aandeel grootbedrijven bedraagt 4,6 procent en de overige 3,8 procent betreft buitenlandse leveranciers of bedrijven waarvan de grootteklasse onbekend is.

**Figuur 43 Aandeel leveranciers 2019 naar organisatiegrootte in percentages**



Bron: Inventarisatie.

### 4.3.8 Betaalgedrag

Het is voor ondernemers van groot belang dat zij op tijd worden betaald voor de geleverde goederen en diensten. Daarom heeft de Rijksoverheid in de rijksinkoopvoorwaarden een maximale betaaltermijn van 30 dagen opgenomen. Per departement monitoren we in hoeverre deze termijn wordt gehaald. In 2016 heeft de Rijksoverheid de ambitie verhoogd van 90 procent naar 95 procent aan betalingen voor ingekochte goederen en diensten die binnen 30 dagen moeten zijn afgerond. Over het boekjaar 2020 is de (ongewogen) gemiddelde score voor de Rijksoverheid 96,0 procent, waarmee het Rijk ruimschoots aan de norm voldoet. Veel departementen laten ten opzichte van vorig jaar een verbetering zien. Hieronder volgt een overzicht per departement.

Tabel 31 Betaling binnen termijn van 30 dagen per jaar in percentages

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
AZ	95,0%	97,0%	98,0%	98,7%	98,8%
BZK	94,2%	89,2%	89,6%	91,2%	92,4%
BZ	98,0%	97,3%	98,0%	99,0%	99,2%
Def	94,1%	94,2%	87,6%	90,5%	89,4%
EZ-EZK	95,9%	97,4%	97,6 % <sup>1</sup>	95,8%	96,4%
LNV	95,9%	97,4%		96,0%	98,0%
Fin	98,5%	98,4%	97,9%	97,0%	97,4%
IenM/IenW	94,9%	96,0%	95,8%	96,6%	97,4%
OCW	97,2%	97,3%	96,6%	97,6%	97,7%
SZW	92,0%	95,7%	93,9%	95,7%	94,9%
VenJ/JenV	93,7%	95,9%	96,3%	95,9%	94,9%
VWS	92,8%	95,2%	94,9%	96,0%	96,0%
<b>Gemiddeld (ongewogen)</b>	<b>95,1%</b>	<b>95,8%</b>	<b>95,1%</b>	<b>95,8%</b>	<b>96,0%</b>

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

Bron: Inventarisatie.

Als toelichting bij de resultaten van BZK, Defensie, JenV en SZW:

**BZK:** BZK-breed is het betaalcijfer in 2020 met ruim 1 procentpunt toegenomen ten opzichte van 2019. Enkele organisatieonderdelen hebben niet voldaan aan de norm. De belangrijkste verschillen lichten we hieronder toe.

Wat betreft het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) en Dienst van de Huurcommissie (DHC) gaat het vooral om een technische kwestie: migratie van het administratieve systeem (RVB) en het overstappen op een andere lay-out van facturen (DHC). Omdat deze zaken in 2020 zijn afgerond, verwachten RVB en DHC in 2021 hogere betaalcijfers te kunnen realiseren.

Bij UBR zijn er een aantal oorzaken die ten grondslag liggen aan het lage betaalpercentage. Belangrijkste is dat de registratie van dispuutfacturen (opschortende werking) bij een aantal onderdelen achterblijft. Daarnaast worden facturen niet altijd tijdig door bevoegde personen goedgekeurd. UBR streeft ernaar om in 2021 over te gaan op een nieuwe bestelapplicatie. Door automatisering van factuurcontrole, factuuronafhankelijk prestatieverklaren en geautomatiseerde routing verbetert de betaalsnelheid.

**Defensie:** Defensie heeft over 2020 89,4 procent van de facturen tijdig betaald. Dat is lager dan de streefnorm waarbij 95 procent van alle facturen binnen 30 dagen na ontvangst van de factuur moeten zijn betaald. In 2019

was dit 90,5 procent. De oorzaak van het lagere percentage voor geheel 2020 ligt in de eerste drie maanden van vorig jaar. Toen schommelde het betaalgedrag rond de 80 procent. Dit komt voort uit de hogere voorraad aan te betalen facturen die al langer dan 30 dagen openstonden bij de jaarovergang van 2019 naar 2020.

Met de nadelige gevolgen van COVID-19 voor het bedrijfsleven is intern bij het Financieel Administratie- en Beheerkantoor (FABK) besloten om extra capaciteit vrij te maken voor het betalen van inkoopfacturen. Daarnaast is veel aandacht besteed aan het wegwerken van de voorraad facturen ouder dan 30 dagen. Dit heeft een negatief effect op het betaalgedrag. Vanaf april 2020 is de betaalstand boven de 90 procent gekomen. Tussen mei en december 2020 schommelde de betaalstand tussen de 91 en 95 procent.

Er zijn verschillende redenen voor het niet behalen van de streefnorm van 95 procent door Defensie. De belangrijkste reden blijft de ingewikkelde 'procurement to payment'-keten met de vele koppelvlakken tussen inkoop, logistiek en financiën. Er is een prestatieverbetering van de gehele keten nodig om het betaalgedrag te verbeteren. De gehele keten kampt echter met een personele ondervulling, ook het FABK. In 2020 is extra aandacht gevraagd binnen de keten voor het betaalproces. Prioritering van dossiers, capaciteitsmanagement, inclusief de inzet van inhuurkrachten, hebben geleid tot een beter betaalgedrag in de tweede helft van het jaar.

De ontwikkelingen binnen FABK, zoals het stimuleren van e-facturatie, hebben in 2020 bijgedragen aan een beter betaalgedrag na de eerste drie maanden. Het gebruik van e-facturatie is in 2020 iets gestegen ten opzichte van 2019. Defensie voert gesprekken met leveranciers om het gebruik van e-facturatie te stimuleren. De facturen van leveranciers buiten Europa maken geen onderdeel uit van dit proces. De afdeling Inkoop is betrokken bij het project e-facturatie voor het verder bevorderen van het gebruik van e-facturatie.

In 2020 zijn verschillende testen uitgevoerd binnen het domein van robotisering. Deze zijn over het algemeen succesvol verlopen. Verwacht wordt dat in 2021 verdere stappen op gebied van robotisering worden uitgerold. Dit zal ook ten goede komen aan het betaalgedrag.

**JenV:** JenV heeft de 95 procent helaas net niet behaald. Dit heeft te maken met de vorming van twee Shared Service Center (SSC's), waardoor er vooral aan het begin van 2020 wat achterstanden waren ontstaan. Over periode september tot en met december 2020 is het percentage wel behaald. Dit wordt ook voor 2021 verwacht.

**SZW:** SZW betaalde in 2020 94,9 procent van de facturen tijdig. Over het algemeen verliep het facturatieproces binnen SZW goed. Via monitoring kon SZW knelpunten in het proces signaleren en vaak tijdig oplossen. Eén gesignaleerd knelpunt dat nog niet is opgelost, betreft het (te) laat inboeken van facturen bij een organisatieonderdeel van SZW dat daarvoor afhankelijk is van een derde partij. Begin 2021 is er met die partij naar een oplossing gezocht.

#### 4.3.9 Transparantie Inkoopdata Rijksoverheid

Als rijksaanbestedingen in de markt worden gezet, is de transparantie via Tendered geregeld. Via Tendered krijgt elke marktpartij op hetzelfde moment dezelfde informatie. De communicatie over deze informatie loopt

via Nota's van Inlichtingen. Zo borgen we dat elke marktpartij dezelfde informatie krijgt over de antwoorden op de door de verschillende marktpartijen gestelde vragen. De afgelopen vijf jaar is steeds meer informatie over hoe rijksinkoop werkt, openbaar gemaakt. Denk aan categorieplannen, volmachtenproces, enzovoort.

Sinds oktober 2015 worden jaarlijks de rijksuitgaven gepubliceerd. Hierbij wordt per departement, per inkoopcategorie en per leverancier aangegeven hoeveel is uitgegeven. Voordat deze data openbaar worden gemaakt, bekijken juridische experts van de departementen of de bepalingen van de Wet openbaarheid van Bestuur (Wob) zijn nagevolgd. Het belangrijkste effect van de Wob bij het openbaar maken van informatie over de rijksinkoop is dat staats- en bedrijfsvertrouwelijke informatie niet mag worden gepubliceerd. Dit leidt er onder meer toe dat de rijksuitgaven in staffels worden weergegeven en niet in exacte bedragen. En dat bepaalde delen van de inkoopinformatie om veiligheidsredenen niet zichtbaar zijn.

Vanaf maart 2017 is het overzicht van de door categoriemanagers afgesloten rijkscontracten openbaar. Dit overzicht bevat kerngegevens van elk rijkscontract, zoals de aard van het contract, het Kamer van Koophandelnummer van de leverancier en de looptijd. Deze gegevens staan op [rijksoverheid.nl](http://rijksoverheid.nl) en worden elk kwartaal geactualiseerd. Gelijktijdig met de gegevens voor de rijkscontracten wordt ook de rijksaanbestedingskalender met de geplande rijksaanbestedingen per categorie, via [rijksoverheid.nl](http://rijksoverheid.nl), openbaargemaakt. Hiermee weten ondernemers wanneer en welke rijksaanbestedingen per inkoopcategorie de komende tijd (mogelijk) op de markt komen. En welke verwachte omzet hiermee is gemoeid.

Het besluit is genomen om alle categorieplannen openbaar te maken. In de categorieplannen zet de categoriemanager uiteen wat de inkoopdoelen van het Rijk zijn. En welke concrete plannen het Rijk heeft om die doelen te realiseren. Bedrijven kunnen zich met deze plannen als marktpartij voorbereiden op aanbestedingen. En burgers en belangenorganisaties kunnen zien wat de voornemens zijn om maatschappelijk verantwoord in te kopen. In de loop van 2021 komen alle categorieplannen op [rijksoverheid.nl](http://rijksoverheid.nl).

Eind oktober 2019 hebben de CPO Rijk en de directeur van de Open State Foundation (OSF) bij de Europese Unie een subsidie aangevraagd voor het project 'Contract Register'. Dit project is beoordeeld door de Innovation and Networks Agency (INEA) en in juni 2020 goedgekeurd door de Europese Commissie. Het idee achter het 'Contract Register' is om een open platform te bouwen met alle beschikbare, openbare informatie over de Rijksinkoop voor de bedrijfsvoering. En vervolgens om over deze informatie actief een dialoog te organiseren tussen het Rijk en de burgers, de bedrijven en de belangenorganisatie.

De uitkomst van deze dialoog leidt naar verwachting tot een beter maatschappelijk effect van de rijksinkoop en daarmee tot meer waardering voor de resultaten van deze besteding van belastinggeld.



## 4.4 Organisatie Rijksoverheid

### 4.4.1 Ontwikkeling van de apparaatsuitgaven

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

In onderstaande tabel staat de feitelijke ontwikkeling van de apparaatsuitgaven van de Rijksdienst (exclusief krijgsmacht en Rechterlijke Macht) voor de periode van 2016 tot en met 2020. De totale apparaatsuitgaven komen in 2020 uit op circa € 14 miljard.

**Tabel 32 Ontwikkeling apparaatsuitgaven Rijksdienst per jaar en soort in miljarden euro's (exclusief krijgsmacht en Rechterlijke Macht)**

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
Kerndepartementen	7,19	6,86	7,19	7,50	8,15
b/l-agentschappen	4,71	4,85	5,05	5,46	6,03
Totaal	11,90	11,71	12,24	12,97	14,18
Als % netto rijksuitgaven	4,7%	4,7%	4,5%	4,5%	4,7%

*Bron: Departementale jaarverslagen.*

Ten opzichte van 2019 is het apparaat in 2020 in absolute zin gestegen met € 1,2 miljard.

De apparaatsuitgaven bestaan voor meer dan 70 procent uit personele uitgaven. De stijging van de personele uitgaven zijn te verklaren uit de stijging van het aantal FTE en de stijging van de loonkosten. Daarnaast is er tevens sprake van een eenmalige verhoging in de personele uitgaven door de invoering van het Individueel Keuze Budget (IKB) omdat de opbouw ook tot uitbetaling komt in hetzelfde kasjaar. De eindjaaruitkering en de vakantie-uitkering, die in het IKB zijn opgegaan, kwamen voorheen voor een deel pas tot uitbetaling in het volgende jaar.

Afgezien van de technische mutaties hangen de stijging in uitgaven op het apparaat ook samen met diverse intensiveringen. Zie hiervoor paragraaf 1.2.1 Personele bezetting in fte's.

### 4.4.2 Adviesstelsel (overzicht en samenstelling)

De ervaring en kennis van uitvoeringsorganisaties en adviescolleges is uiterst belangrijk voor beleidsontwikkeling. Adviescolleges die onder de Kaderwet adviescolleges vallen, dragen daaraan bij. Dat doen ze door de Rijksoverheid te adviseren over nieuw beleid of nieuwe wetgeving (zie bijlage 4a voor een overzicht van deze colleges).

In 2020 waren er 42 adviescolleges waarvoor de Kaderwet adviescolleges gold. Tien jaar geleden, in 2010, waren dat er dertig.

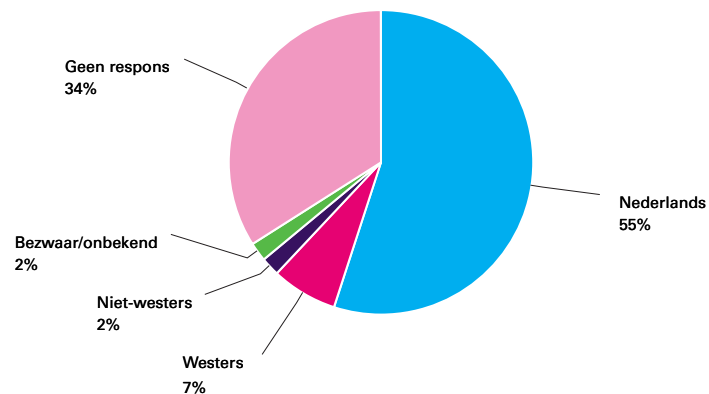
Van de adviescolleges die onder de Kaderwet adviescolleges vallen, waren in 2020 acht strategische adviescolleges. Deze strategische adviescolleges adviseren over een breed beleidsdomein. In 2010 waren er dertien van dit soort adviescolleges. De eenmalige adviescolleges adviseren over een opzichzelfstaande zaak, waarna ze worden opgeheven. In 2020 waren er zeventien eenmalige adviescolleges.

Zie voor de brede evaluatie naar kaders van organisaties op afstand, waaronder het adviesstelsel, kopje 4.4.4.

### Migratieachtergrond leden

De Rijksoverheid brengt zo volledig mogelijk in kaart hoeveel leden van de adviescolleges die onder het bereik van de Kaderwet adviescolleges vallen een niet-westerse migratieachtergrond hebben. De basis voor deze inventarisatie staat in de Kaderwet adviescolleges. Sinds 2018 toont de Rijksoverheid deze gegevens niet meer per adviescollege, maar geeft ze het totaal aantal personen met een niet-westerse migratieachtergrond weer. Hierdoor zijn de gegevens niet meer tot personen te herleiden en voldoen ze aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Van 66 procent van de uitgevraagde leden is de migratieachtergrond bekend. In het taartdiagram staat een categorie 'geen respons' ten behoeve van het totaalbeeld van de migratieachtergrond van leden van adviescolleges onder de Kaderwet.

**Figuur 44 Aandeel leden adviescolleges 2020 vallend onder de Kaderwet naar migratie-achtergrond in percentages**



Bron: Inventarisatie.

### Vrouwen

Naar aanleiding van de toezegging van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 6 maart 2018<sup>33</sup>, nemen we ook adviescolleges onder de Kaderwet adviescolleges en commissies die aan onderstaande definitie voldoen, mee. Het percentage vrouwen bij adviescolleges onder de Kaderwet is veertig procent, en bij alle adviescolleges en -commissies 36 procent.

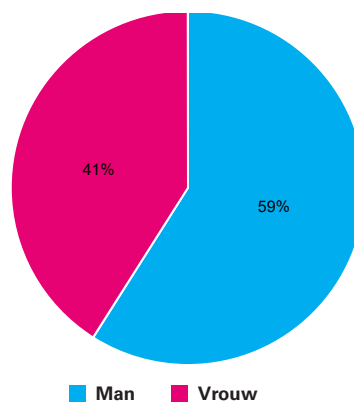
De in kaart gebrachte commissies voldoen aan de volgende voorwaarden:

1. ze zijn ingesteld volgens het publiekrecht;

<sup>33</sup> TK 30 420 nr. 263.

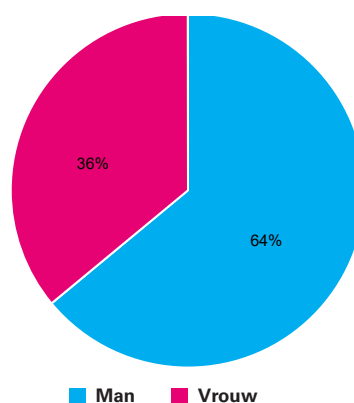
2. ze adviseren aan de regering of Staten-Generaal;
3. ze kunnen permanent, tijdelijk of eenmalig zijn;
4. ze bestaan voor minder dan 50 procent uit ambtenaren. Hierbuiten vallen bijvoorbeeld commissies die adviseren aan gemeenten en provincies, of commissies die in plaats van advies een overlegtaak hebben.

**Figuur 45 Man/vrouw verdeling adviescolleges 2020 vallend onder de Kaderwet in percentages<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Een adviescollege dat uit tien leden bestaat, maakte bezwaar tegen het doorgeven van het geslacht.  
Bron: Inventarisatie.

**Figuur 46 Man/vrouw verdeling alle adviescolleges 2020 in percentages<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Van enkele adviescolleges is het geslacht van de leden onbekend.  
Bron: Inventarisatie.

In de JBR over 2019 blijkt dat na controle de percentages van vrouwelijke leden bij adviescolleges in de figuren 40 en 41 één procentpunt naar beneden bijgesteld te moeten worden. In plaats van 32 procent vrouw bij alle adviescommissies moet dat 31 procent en in plaats van 39 procent vrouw bij Kaderwet-adviescolleges moet dat 38 procent zijn.

#### 4.4.3 Verzelfstandiging

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

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

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

##### **Zbo-beleid**

Er vindt nu een brede evaluatie plaats van de kaders van organisaties op afstand, waaronder zbo's. De evaluatie omvat onder meer thema's als ministeriële verantwoordelijkheid, governance en publieke verantwoording in de praktijk.

##### **Zbo-register**

De Kaderwet zbo's stelt een openbaar register met gegevens van alle zbo's verplicht. Hierdoor is duidelijk hoe het zbo-landschap eruitziet. Ook zijn voor de afzonderlijke zbo's enkele kerngegevens beschikbaar. De minister van BZK beheert het zbo-register. Op 31 december 2020 waren er volgens het register 151 (clusters van) zbo's. Een cluster bestaat uit een groep organisaties met dezelfde zbo-taak, zoals garagehouders die de APK uitvoeren.

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

Sinds 2015 is het volgens de Kaderwet zbo's mogelijk dat zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid onder voorwaarden kunnen aansluiten bij voorzieningen binnen de rijksbrede bedrijfsvoering. In 2020 is bijvoorbeeld de Autoriteit Persoonsgegevens aangesloten op SSC-I en de Koninklijke Bibliotheek op het Overheidsdatacentrum Belastingdienst.

##### **Voorgenomen verzelfstandigingen en privatiseringen**

Jaarlijks rapporteert de minister van BZK vanuit haar coördinerende rol over de voorgenomen privatiseringen en verzelfstandigingen<sup>34</sup>. In bijlage 4B staat een overzicht.

#### 4.4.4 Brede evaluatie van de kaders voor organisaties op afstand

De staatssecretaris van BZK en de minister van Financiën zijn wettelijk verplicht periodiek specifieke kaders te evalueren, die de organisatie van rijksorganisaties met een bepaalde zelfstandige positie reguleren. Dit geldt voor de Kaderwet zbo's, de Kaderwet adviescolleges en de Aanwijzingen

<sup>34</sup> TK 25 268 nr. 113.

inzake de rijksinspecties en de Regeling agentschappen.<sup>35</sup> In 2019 is besloten om in de periode 2020-2021 deze wettelijke evaluatietaken te combineren tot een brede evaluatie. De brede evaluatie omvat ook de Circulaire 'Governance ten aanzien van zbo's', de Aanwijzingen voor de Planbureaus, het Stichtingenkader en het Normenkader financieel beheer en toezicht. Dit past binnen de wens beleid en uitvoering zo bij elkaar te brengen dat het realiseren van maatschappelijke waarde meer onder de aandacht komt.

De brede evaluatie heeft daarmee raakvlakken met de rapportages:

- 'Werk aan uitvoering';
- 'Verbeter de werking' van ABD Topconsult;
- 'Ongekend onrecht' van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag;
- De bevindingen uit 'Klem tussen balie en beleid' van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties;<sup>36</sup>
- Het advies van de Staatscommissie parlementair stelsel leidend tot de aanbeveling te komen tot een algemene wet op de overheidsorganisatie;
- Het advies van de Raad van State over de werking van de ministeriële verantwoordelijkheid;<sup>37</sup>

In het licht van deze ontwikkelingen rond de thema's verzelfstandiging en uitvoering binnen de Rijksdienst is het nodig inzicht te krijgen in de werking van kaderstelling in de praktijk. Relevante thema's in de brede evaluatie zijn:

- governance en sturing;
- ministeriële verantwoordelijkheid;
- onafhankelijkheid;
- publieke verantwoording;
- maatschappelijke waarde.

Het eerste deelonderzoek is in 2020 afgerond en aan de Tweede Kamer aangeboden.<sup>38</sup> Het betreft de evaluatie van de Aanwijzingen inzake de rijksinspecties.

Overige onderdelen van de brede evaluatie die in 2020 zijn gestart en in 2021 doorlopen, zijn:

- Onderzoek naar de wijze waarop departementen op dit moment invulling geven aan de wijze waarop leden van adviescolleges en zbo's worden benoemd;
- Onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van de kaders voor zbo's, adviescolleges en planbureaus;
- Verkenning naar het stichtingenkader;
- Het in kaart brengen van de huidige inzichten over het functioneren van het stelsel van organisaties op afstand in relatie tot de kaderstelling;

---

<sup>35</sup> Onder regie van het ministerie van Financiën wordt een IBO (Interdepartementaal Beleidsonderzoek) uitgevoerd naar de werking van het Agentschapsmodel in de praktijk en de vertaling daarvan in de Regeling agentschappen. Bij de opzet van het IBO wordt rekening gehouden met de doelen van de brede evaluatie, zodat de resultaten een rol kunnen spelen bij de brede evaluatie.

<sup>36</sup> Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties: Kamerstukken II 2020/21, [35387 nr. 2](#).

<sup>37</sup> ABD TOPconsult: Werk aan uitvoering: Kamerstukken II 2019/20, [31490, nr. 271](#) (bijlage) en 284 (bijlage), Verbeter de werking: Kamerstukken II 2019/20, [35396, nr. 3](#) (bijlage met nr. 923803); Staatscommissie parlementair stelsel: Kamerstukken II 2018/19, [34430, nr. 9](#) (bijlage). Raad van State: Kamerstukken II 2019/20, [35300 nr. 78](#) (bijlage); Parlementaire ondervragingscommissie kinderopvangtoeslag: Kamerstukken II 2020/21, [35510, nr. 2](#).

<sup>38</sup> Kamerstukken II 2020/21, [31490, nr. 292](#) (bijlage).

In 2021 sluiten we deze brede evaluatie af door het stelsel van kaders te bezien in het licht van de conclusies en aanbevelingen uit de verschillende deelonderzoeken.

## BIJLAGE 1. AVG EN AFKORTINGENLIJST

### Algemene Verordening Gegevensbescherming

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

### Afkortingenlijst

---

ABD	Algemene Bestuursdienst
ABU	Algemene Bond Uitzendondernemingen
AC-ICT	Adviescollege ICT-Toetsing
ACM	Autoriteit Consument en Markt
ACVZ	Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken
ADR	Auditdienst Rijk
AI	Artificial Intelligence
AIV	Adviesraad internationale vraagstukken
AIVD	Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst
AMvB	Algemene Maatregel van Bestuur
AO	Algemeen overleg
APK	Algemene periodieke keuring
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
AWTI	Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie
AZ	Algemene Zaken
B/l-agentschap	Baten-lastenagentschap
BBL	Bureau Beheer Landbouwgronden
BBN	Basis Beveiligingsniveau
BHOS	Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking
BIO	Baseline Informatiebeveiliging Overheid
BIPO	Baseline Intern Persoonsgericht Onderzoek na een integriteits- of beveiligingsincident
BIT	Bureau ICT-Toetsing
BoFEB	Beroepsopleiding Financieel-Economisch Beleidsmedewerker (Traineeship voor beleidseconomen)
Brexit	British exit – Verenigd Koninkrijk uit de Europese Unie
BRP	Basisregistratie Personen
BRG	Bestuurlijke Regiegroep
Btw	Belasting over de toegevoegde waarde
BVA	Beveiligingsambtenaar
BVO	Bruto vloeroppervlakte
BZ	Buitenlandse Zaken
BVJ	Basis Voorziening Justitiabelen
BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CAK	Centraal Administratie Kantoor
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CB	Circulair Bouwen
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CDI	Coördinerend directeurs inkoop
CDV	Concern Dienstverlener
CEMT	Conferentie van Europese Ministers van Transport
CIBG	Centraal Informatiepunt Beroepen Gezondheidszorg
CIO	Chief Information Officer

CIP	Centrum Informatiebeveiliging en Privacybescherming
CISO	Chief Information Security Officer
CIUS	Core Invoice Usage Specification
CO	Carboneum oxygenium
COVID-19	Coronavirus disease 2019
CPO	Chief Procurement Officer Rijk, Collectief Particulier Opdrachtgeverschap
CSZ	College Sanering Zorginstellingen
Ctfpp	Commissie van toezicht financiën politieke partijen
CTO	Chief Technology Officer
DBFMO	Design, Build, Finance, Maintain en Operate
DCiE	Data Center Infrastructure Efficiency
DEF	Defensie
D&I	Diversity & Inclusion
DevOps	Development and operations
DGMO	Directeur-generaal Mobiliteit
DGOO	Directoraat-generaal Overheidsorganisatie
DHC	Dienst van de Huurcommissie
DICTU	Dienst ICT Uitvoering
DI&I	Directie Informatievoorziening en Inkoop
DigiD	Digitale Identiteit
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen
DNA	Deoxyribonucleid Acid
DOP	De Ontdekking van Procurement
DT&V	Dienst Terugkeer en Vertrek
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
EAR	Enterprise Architectuur Rijk
EC O&P	Expertisecentrum Organisatie en Personeel
E-factuur	Elektronische factuur
E-factuurstroom	Elektronische factuurstroom
E-mail	Elektronische mail
EI	Energie-Index
EK	Eerste Kamer
EML	Erkende maatregelenlijst
EMU	Economische Monetaire Unie
EP	Europees Parlement
ERTMS	European Rail Traffic Management System
EU	Europese Unie
EUE	Energy Usage Effectiveness
Exp.	Expiration
EZ	Economische Zaken
EZK	Economische Zaken en Klimaat
FABK	Financieel Administratie- en Beheerkantoor
FGR	Functiegebouw Rijk
FIN	Financiën
FMH	FM Haaglanden (Facilitair Management Haaglanden)
FMO	Financierings-maatschappij voor Ontwikkelingslanden
Fte	Fulltime-equivalent, fulltime eenheid
FWR	Fysieke Werkomgeving Rijk
GD	Gezondheidsdienst voor dieren
GOR	Groepsondernemingsraad
GWW	Grond-, Weg- en Waterbouw
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
HC	Holland Casino
HCvS	Hoge Colleges van Staat
HIS	Haagse Inkoop Samenwerking



HR	Human Resource
HRM	Human Resources Management
I-agenda	Informatisering-agenda
I-Arbeidsmarktcommunicatie	ICT-Arbeidsmarktcommunicatie
IBBZ	Internationaal Beleidsmedewerkers Buitenlandse Zaken
IBM	International Business Machines Corporation
IBO	Interdepartementaal Beleidsonderzoek
I-capaciteit	ICT-capaciteit
ICBR	Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst
ICHF	Interdepartementale Commissie Huisvesting en Faciliteiten
I-...	Informatie-...
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
ICTU	ICT-Uitvoeringsorganisatie
lenM	Infrastructuur en Milieu
lenW	Infrastructuur en Waterstaat
IKAP	Individuele Keuzen in het Arbeidsvoorwaardenpakket
IKB	Individueel Keuzebudget
ILT	Inspectie Leefomgeving en Transport
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst
INEA	Innovation and Networks Agency
IOD	Inlichtingen- en Opsporingsdienst
IPIM	Interdepartementaal Platform Integriteitsmanagement
IPKD	Interdepartementale Post- en Koeriersdienst
ISV	Internationale Sociale Voorwaarden
IT	Informatietechnologie
JBR	Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk
JenV	Justitie en Veiligheid
Justid	Justitiële Informatiedienst
KB	Kwaliteitsborging Bouw
Kg	Kilogram
Km	Kilometer
KWIK	Kwaliteitsraamwerk Inkoopprofielen, Kwaliteitsraamwerk Inkoop Kolom
KWIV	Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening
LCA	Levenscyclusanalyse
LEC	Landelijke Examen Commissie
LNV	Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
M <sup>2</sup>	Vierkante meter
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
MBZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
MinFin	Ministerie van Financiën
MJ	Megajoule
MJP	Meerjarenplan
Mkb	Midden- en kleinbedrijf
MOC KW	Maritiem Operatiecentrum Kustwacht
MPP	Meerjarig personeelsplan, Meerjarige Personeelsplanning
MVI	Maatschappelijk verantwoord inkopen
MWp	Megawatt piek
NATO	North Atlantic Treaty Organisation
NBBU	Nederlandse Bond voor Bemiddelings- en Uitzendondernemingen
NCSC	Nationaal Cyber Security Centrum
NCTV	Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid
NFI	Nederlands Forensisch Instituut
NL	Nederlandse
NLFI	NL Financial Investments
NTA	Nederlands Technische Afspraak

NVWA	Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
ODC	Overheidsdatacenter
OER	Opwek van Energie op Rijksvastgoed
OSF	Open State Foundation
PAR	Privacy Adviseur Rijk
PAS	Partiële Arbeidsparticipatie Senioren
PI	Penitentiaire Inrichting
PIA	Privacy Impact Assessment
PFAS	Poly- en perfluoralkylstoffen
PM	Projectmanagement
POK	Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag
PPS	Publiek-Private Samenwerking
PSG	Plaatsvervangend secretaris-generaal
PV	Photo Voltaic
RADIO	Rijksacademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid
RAFEB	Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering
RBO	Rijksbeveiligingsorganisatie
RDDI	Rijksprogramma Duurzaam Digitale Informatiehuishouding
RPA	Robotic Process Automation
RVCP	Rijksbreed videoconferencing platform
RvdK	Raad voor de Kinderbescherming
RI&E	Risico Inventarisatie en Evaluatie
RIO	Rijks Inkoop Opleiding
RIT	Rijks I-Traineeship ICT, Data, Cyber
ROAD	RijksOverheid Aanbesteding Datacenters
RSO	Rijks schoonmaakorganisatie
RVB	Rijksvastgoedbedrijf
RVCP	Rijksbreed videoconferencing platform
RvIG	Rijksdienst voor Identiteitsgegevens
RVO	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
RvS	Raad van State
RWS	Rijkswaterstaat
Rwt	Rechtspersoon met een wettelijke taak
SAP	Systemen, Applicaties en Producten
SBK	Stichting Bouwkwiteit
SDKB	Stichting Donorgegevens Kunstmatige Bevruchting
SBB	Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven
SOC	Security Operations Center
SPB	Strategisch personeelsbeleid
SPEIK	Stelsel van Permanente Educatie Inkoop Kolom
SROI	Social return on investment
SSC	Shared Service Center
SSC-I	Shared Service Center ICT
SSO	Shared Service Organisatie
SSOn Rijk	Single Sign On Rijk
SV	Sociale verzekeringen
SVH	Stichting Vakbekwaamheid Horeca
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TCU	Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisatie
TJ	Terajoule
TK	Tweede Kamer
TMG	Topmanagementgroep
TPAW	Tijd-, Plaats- en Apparaat onafhankelijk Werken
TRIP	Traineeship (Rijks)inkoop Professionals

TU	Technische Universiteit
TWO	Tijdelijke Werkorganisatie
UBR	Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
vBVV	Vereenvoudiging beslagvrije voet
VenJ	Veiligheid en Justitie
Vf	Vervangingsfonds
VN	Verenigde Naties
Vo	Voortgezet onderwijs
Vso	Voortgezet schriftelijk overleg
VWS	Volksgesondheid, Welzijn en Sport
Wfpp	Wet financiering politieke partijen
WG	Werkgever
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
Wo	Wetenschappelijk onderwijs
Wob	Wet openbaarheid van bestuur
WOT	Werkomgeving van de Toekomst
Wpp	Wet op de politieke partijen
WW	Werkloosheidswet
Zbo	Zelfstandig bestuursorgaan
ZET	Zelfevaluatietool
ZOD	Zon op Dak
ZVW	Zorgverzekeringswet

---

## BIJLAGE 2. RIJK ALS WERKGEVER (TABELLEN)

**Tabel 33 Aantal fte rijksambtenaren per jaar en ministerie**

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
AZ	351	353	357	388	420
BZ	2.669	2.652	2.750	2.905	2.955
BZK	8.561	9.180	9.823	10.431	11.397
EZ - EZK/LNV - EZK	9.089	9.133	9.678	7.366	7.712
Financiën	29.738	29.321	29.503	30.927	31.568
lenM - lenW	12.200	12.412	12.259	12.826	13.655
LNV				2.956	3.206
OCW	4.069	4.191	4.470	4.684	4.765
SZW	2.486	2.626	3.014	3.291	3.704
VenJ - JenV	27.248	27.276	27.934	29.343	31.137
VWS	4.253	4.424	4.642	4.803	5.240
HCvS	1.506	1.449	1.503	1.557	1.587
Rechtspraak	7.411	7.631	7.600	7.707	8.098
<b>Totaal</b>	<b>109.581</b>	<b>110.649</b>	<b>113.533</b>	<b>119.185</b>	<b>125.446</b>

Bron: P.Direkt.

**Tabel 34 Aantal vacatures per jaar en gevraagd opleidingsniveau**

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
Minimaal vo	59	396	729	996	978
Minimaal mbo	1.151	1.648	2.230	3.517	2.849
Minimaal hbo	2.218	2.659	4.398	5.568	5.934
Minimaal wo of hoger	3.329	3.737	5.730	6.600	6.761
<b>Totaal</b>	<b>6.757</b>	<b>8.440</b>	<b>13.087</b>	<b>16.681</b>	<b>16.522</b>

Bron: EC O&P.

**Tabel 35 Aandeel vacatures per jaar naar gevraagd opleidingsniveau in percentages**

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
Minimaal vo	1%	5%	6%	6%	6%
Minimaal mbo	17%	20%	17%	21%	17%
Minimaal hbo	33%	32%	34%	33%	36%
Minimaal wo of hoger	49%	44%	44%	40%	41%

Bron: EC O&P.

**Tabel 36 Aandeel ingestroomde rijksambtenaren per jaar en leeftijdscategorie in percentages**

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
< 30 jaar	39%	41%	38%	38%	40%
30 tot 40 jaar	30%	29%	30%	31%	28%
40 tot 50 jaar	18%	17%	18%	17%	17%
50 tot 60 jaar	10%	10%	12%	11%	13%
≥ 60 jaar	2%	2%	2%	2%	3%

Bron: P.Direkt.

Tabel 37 Aantal ingestroomde rijksambtenaren per jaar en traineeprogramma

Jaar		2016	2017	2018	2019	2020
<b>Specialistische traineeprogramma's</b>						
Rijk	Rijks I-Traineeship ICT   Data   Cyber (RIT)	41	41	76	75	69
	Traineeship Rijksinkoopprofessionals (TRIP)	<sup>1</sup>	18	21	19	14
BZK	Rijksvastgoedtraineeship					15
BZ	Internationaal Beleidsmedewerkers Buitenlandse Zaken IBBZ, startend beleidsmedewerkers	31	31	32	41	32
DUO	MBO-traineeprogramma				9	10
EZK	Traineeship voor beleidseconomen (BoFEB)	20	19	22	26	28
Financiën	Financial Traineeship	27	23	41	32	48
	Audit Traineeship	13	11	12	20	33
Belastingdienst	Tax Talent Traineeship	5	9	11	5	8
JenV	Traineeopleiding wetgevingsjurist - Academie voor Wetgeving	11	10	11	12	14
	Traineeopleiding overheidsjurist - Academie voor Overheidsjuristen	9	11	12	12	14
RWS	Landelijk traineeship	30	45	18	39	30
	Regio traineeship					11
	Overige eenmalige programma's <sup>2</sup>	4	15	0	0	0
<b>Totaal specialistische traineeprogramma's</b>		<b>191</b>	<b>233</b>	<b>256</b>	<b>290</b>	<b>326</b>
Rijkstraineeprogramma		135	131	140	141	140
<b>Totaal traineeprogramma's</b>		<b>326</b>	<b>364</b>	<b>396</b>	<b>431</b>	<b>466</b>

<sup>1</sup> De cijfers zijn niet beschikbaar.

<sup>2</sup> Programma's de Ontdekking van Procurement DOP bij BZK, RWS en Defensie, HBO traineeship bij de Belastingdienst.

Bron: Inventarisatie.

Tabel 38 Aandeel uitgestroomde rijksambtenaren per jaar en leeftijdscategorie in percentages

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
< 30 jaar	12%	16%	15%	15%	14%
30 tot 40 jaar	15%	18%	19%	19%	15%
40 tot 50 jaar	12%	15%	17%	16%	12%
50 tot 60 jaar	9%	11%	13%	13%	10%
≥ 60 jaar	52%	41%	35%	37%	49%

Bron: P-Direkt.

Tabel 39 Aandeel rijksambtenaren van 57 jaar en ouder dat per jaar gebruik heeft gemaakt van de PAS-regeling in percentages

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020 <sup>1</sup>
Aandeel	51%	53%	50%	48%	49%

<sup>1</sup> Vanaf 2020 geldt de PAS-regeling (Partiële Arbeidsparticipatie Senioren) vanaf 58 jaar en ouder.

Bron: P-Direkt.

**Tabel 40 Aandeel ingestroomde rijksambtenaren per migratieachtergrond en ministerie in 2020 in percentages**

	<b>Westers</b>	<b>Niet-westers</b>
AZ	7,7%	2,6%
BZ	13,4%	18,2%
BZK	7,5%	15,8%
EZK	10,5%	15,6%
Financiën	8,6%	20,8%
IenW	7,4%	12,7%
LNV	18,7%	7,2%
OCW	9,8%	15,6%
SZW	8,1%	47,9%
JenV	9,2%	18,4%
VWS	10,2%	12,8%
HCvS	5,3%	20,4%
Rechtspraak	8,6%	17,2%
<b>Totaal</b>	<b>9,0%</b>	<b>18,4%</b>

Bron: P-Direkt/RvIG.

**Tabel 41 Aandeel uitgestroomde rijksambtenaren per migratieachtergrond en ministerie in 2020 in percentages**

	<b>Westers</b>	<b>Niet-westers</b>
AZ	14,3%	4,8%
BZ	16,8%	10,2%
BZK	13,7%	12,6%
EZK	10,0%	11,0%
Financiën	8,1%	7,2%
IenW	9,0%	6,2%
LNV	9,7%	5,7%
OCW	9,8%	9,1%
SZW	10,3%	21,4%
JenV	10,0%	11,8%
VWS	10,9%	8,3%
HCvS	12,0%	20,0%
Rechtspraak	9,8%	14,2%
<b>Totaal</b>	<b>9,9%</b>	<b>10,2%</b>

Bron: P-Direkt/RvIG.

Tabel 42 Aandeel rijksambtenaren met een westerse en niet-westerse migratieachtergrond per jaar en ministerie in percentages

Jaar	2016		2017 <sup>1</sup>		2018 <sup>1</sup>		2019 <sup>1</sup>		2020	
	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers
AZ	13,6%	6,0%	11,6%	7,2%	11,8%	8,8%	11,3%	10,8%	10,9%	10,3%
BZ	14,6%	8,6%	14,9%	9,4%	14,3%	10,5%	14,2%	11,6%	13,8%	12,4%
BZK	10,6%	13,3%	10,6%	13,8%	10,5%	14,3%	10,2%	14,6%	9,7%	14,7%
EZ - EZK en LNV - EZK	9,6%	7,5%	9,7%	8,0%	9,9%	8,3%	10,0%	10,3%	10,1%	11,0%
Financiën	7,9%	9,3%	7,9%	9,6%	7,8%	10,1%	7,7%	11,6%	7,7%	12,7%
IenM/IenW	9,0%	6,1%	9,0%	6,5%	8,6%	6,8%	8,7%	7,4%	8,5%	8,2%
LNV							9,4%	5,0%	10,6%	5,6%
OCW	9,9%	6,8%	9,4%	7,1%	9,0%	7,1%	9,0%	7,7%	9,0%	8,2%
SZW	9,8%	21,7%	9,9%	23,8%	10,2%	25,3%	10,1%	26,6%	9,8%	30,3%
VenJ/JenV	9,2%	11,6%	9,2%	11,9%	9,2%	12,0%	9,0%	12,8%	9,0%	13,6%
VWS	10,4%	7,3%	10,2%	7,9%	10,1%	8,7%	9,9%	9,8%	10,1%	10,3%
HCvS	11,9%	11,7%	11,9%	8,7%	10,8%	8,7%	10,4%	9,4%	10,5%	13,8%
Rechtspraak	9,3%	10,5%	8,9%	10,9%	8,8%	11,3%	8,8%	11,2%	8,8%	11,7%
<b>Totaal</b>	<b>9,2%</b>	<b>9,9%</b>	<b>9,2%</b>	<b>10,3%</b>	<b>9,1%</b>	<b>10,7%</b>	<b>9,0%</b>	<b>11,6%</b>	<b>9,0%</b>	<b>12,5%</b>

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

Bron: P-Direkt/RvIG.

Tabel 43 Aandeel rijksambtenaren met een westerse en niet-westerse migratieachtergrond per jaar en schaalcategorie

Jaar	2016		2017 <sup>1</sup>		2018 <sup>1</sup>		2019 <sup>1</sup>		2020	
	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers
RSO	10,5%	68,3%	10,1%	63,1%	10,4%	58,3%	10,6%	59,6%	9,9%	62,9%
Schaal 01-04	9,9%	14,6%	9,1%	15,4%	9,7%	16,0%	8,3%	17,4%	8,2%	18,8%
Schaal 05-09	9,3%	13,3%	9,2%	13,6%	9,1%	13,9%	9,0%	15,0%	9,0%	16,0%
Schaal 10-13	9,2%	6,5%	9,2%	7,1%	9,0%	7,6%	9,1%	8,4%	9,0%	8,9%
Schaal 14-16	8,5%	2,4%	8,5%	2,6%	8,5%	2,6%	8,4%	2,9%	8,6%	3,3%
Schaal 17+	12,7%	1,8%	12,3%	1,3%	11,7%	0,4%	10,9%	0,9%	10,5%	0,7%

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

Bron: P-Direkt/RvIG.

Tabel 44 Aantal voltijdsbanen van 25,5 uur voor rijksambtenaren met een arbeidsbeperking, per ministerie (exclusief inleenverbanden) <sup>1</sup>

Jaar	Herziene 0-meting 2012	1-meting 2015	2-meting 2016	3-meting 2017	4-meting 2018	5-meting 2019	3e kwartaal 2020
AZ	1	2	3	6	6	9	11
BZ	4	1	7	5	9	17	30
BZK	40	52	70	94	143	231	277
EZK							172
FIN	48	80	107	202	227	322	457
IenM/IenW	30	60	70	129	175	221	252
VenJ/JenV	50	87	114	165	256	355	446
LNV							79
OCW	4	8	11	32	58	109	122
SZW	12	31	40	46	76	137	101
VWS	11	20	17	31	55	99	119
HCvS	4	8	8	9	22	30	27
EZ-EZK en LNV	10	28	44	85	142	216	
<b>Totaal</b>	<b>214</b>	<b>378</b>	<b>491</b>	<b>805</b>	<b>1.170</b>	<b>1.746</b>	<b>2.094</b>

<sup>1</sup> De cijfers zijn gebaseerd op de organisatorische indeling van de ministeries op de desbetreffende peildatum. De cijfers zijn exclusief inleenverbanden, omdat deze pas vanaf 2018 volledig worden geregistreerd.

Bron: P-Direkt, UWV, Binnenwerk.

Tabel 45 Bijzondere beloningen rijksambtenaren per jaar naar toeslag in aantal personen en euro's

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
Aantal rijksambtenaren met een eenmalige toeslag	13.198	13.789	13.591	14.090	18.740
Aantal rijksambtenaren met een periodieke toeslag	2.978	2.309	2.792	3.162	3.382
<b>Totaal aantal rijksambtenaren met een bijzondere beloning <sup>1</sup></b>	<b>15.762</b>	<b>15.783</b>	<b>16.029</b>	<b>16.868</b>	<b>21.515</b>
Gemiddeld bedrag per beloonde medewerker	€ 1.995	€ 1.842	€ 2.092	€ 2.067	€ 1.880
Gemiddeld bedrag per arbeidsjaar	€ 287	€ 266	€ 306	€ 297	€ 328
<b>Totaalbedrag bijzondere beloning (x € 1.000)</b>	<b>€ 31.453</b>	<b>€ 29.038</b>	<b>€ 33.539</b>	<b>€ 34.868</b>	<b>€ 40.457</b>

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

Bron: P-Direkt.

Tabel 46 Aandeel toegekende bijzondere beloningen in 2020 per toeslag en schaalcategorie in percentages

Soort toeslag	Eenmalige toeslag	Periodieke toeslag	Meer dan één periodieke toeslag	Verhoging naast hogere schaal
Schaal 01-05	11,1%	1,8%	12,5%	0,4%
Schaal 06-10	11,7%	2,1%	13,4%	1,2%
Schaal 11-14	15,3%	2,3%	17,2%	1,7%
Schaal 15-19	13,7%	10,0%	22,8%	4,2%
<b>Gemiddelde</b>	<b>13,1%</b>	<b>2,4%</b>	<b>15,0%</b>	<b>1,3%</b>

Bron: P-Direkt.

Tabel 47 Uitzendkrachten werkzaam in het vierde kwartaal per jaar

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020
Aantal uitzendkrachten	6.134	5.840	5.805	6.557	6.276

Bron: Inventarisatie.



Tabel 48 Aantal vermoedelijke integriteitsschendingen per jaar en type

Vermoedelijke schendingen	2016	2017	2018	2019	2020
Financiële schendingen (in de zakelijke sfeer)	76	48	59	44	28
Misbruik positie en belangenverstrengeling	77	46	43	55	28
Lekken en misbruik en/of achterhouden van en/of ongeoorloofd omgaan met informatie	73	76	68	46	51
Ongepaste communicatie <sup>1</sup>	–	–	22	24	7
Misbruik bevoegdheden	29	22	24	12	12
Misbruik geweldsbevoegdheid	5	3	5	2	3
Ongewenste omgangsvormen	188	146	143	76	42
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	257	291	260	141	86
Ongepaste gedragingen in privé-sfeer	228	170	191	186	135
<b>Totaal</b>	<b>933</b>	<b>802</b>	<b>815</b>	<b>586</b>	<b>392</b>

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

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

Bron: Inventarisatie.

Tabel 49 Aantal aangetoonde integriteitsschendingen per jaar en type

Aangetoonde schendingen	2016	2017	2018	2019	2020
Financiële schendingen (in de zakelijke sfeer)	35	28	33	33	27
Misbruik positie en belangenverstrengeling	31	21	23	29	21
Lekken en misbruik en/of achterhouden van en/of ongeoorloofd omgaan met informatie	38	45	46	39	50
Ongepaste communicatie <sup>1</sup>	–	–	17	15	12
Misbruik bevoegdheden	15	10	18	11	11
Misbruik geweldsbevoegdheid	4	5	4	5	11
Ongewenste omgangsvormen	72	71	57	84	55
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	145	186	181	185	181
Ongepaste gedragingen in privé-sfeer	148	119	146	169	137
<b>Totaal</b>	<b>488</b>	<b>485</b>	<b>525</b>	<b>570</b>	<b>505</b>

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

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

Bron: Inventarisatie.

Tabel 50 Aantal ABD-functies in 2020 per functie

Functie	Aantal
TMG <sup>1</sup>	94
ABD-topmanager	615
ABD-manager	830
<b>Totaal</b>	<b>1.539</b>

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

Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.

**Tabel 51 Aantal personen dat gestart is op een ABD-functie in 2020 per functie en herkomst**

Functie	Binnen het Rijk <sup>1</sup>	Buiten het Rijk
TMG	29	6
ABD-topmanager	85	26
ABD-manager	139	25
<b>Totaal</b>	<b>253</b>	<b>57</b>

<sup>1</sup> 139 personen stroomden door van een ABD-functie naar een andere ABD-functie (doorstroom). 114 mensen die al werkzaam waren 'binnen het rijk' waren nieuw op een ABD-functie ('instroom')

Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.

**Tabel 52 Leeftijdsverdeling aantal personen op een ABD-functie in 2020 in aantal en percentages**

Leeftijd	Aantal	Aandeel
< 40 jaar	75	5%
40 tot 45 jaar	137	10%
45 tot 50 jaar	273	20%
50 tot 55 jaar	345	25%
55 tot 60 jaar	298	22%
≥ 60 jaar	239	17%
<b>Totaal</b>	<b>1.367</b>	<b>100%</b>

Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.

**Tabel 53 Aantal personen dat in 2020 een ABD-functie heeft verlaten en op 31 december 2020 geen andere ABD-functie had**

Functie	Aantal
TMG	11
ABD-topmanager	42
ABD-manager	75
<b>Totaal</b>	<b>128</b>

Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.

**Tabel 54 Gemiddelde functieduur in jaren van personen die in 2020 met hun ABD-functie zijn gestopt**

Functie	Aantal personen <sup>1</sup>	Gemiddeld aantal jaar op functie
TMG	23	4,8
ABD-topmanager	90	4,4
ABD-manager	126	4,8
<b>Totaal</b>	<b>239</b>	<b>4,6</b>

<sup>1</sup> Functies bij Buitenlandse Zaken en ABD-TOPConsult zijn niet in de berekening van de gemiddelde zittingsduur meegenomen, omdat dit geen benoemingen zijn voor een periode van zeven jaar. In 2020 betrof dit vier personen.

Bron: Bureau Algemene Bestuursdienst.

<b>Tabel 55 Uitgaven aan externe inhuur en personeel per ministerie in 2020 in euro's (x 1.000)<sup>1</sup></b>														
	<b>AZ</b>	<b>BZ</b>	<b>BZK</b>	<b>Def</b>	<b>EZK</b>	<b>FIN</b>	<b>IenW</b>	<b>JenV</b>	<b>LNV</b>	<b>OCW</b>	<b>SZW</b>	<b>VWS</b>	<b>Totaal</b>	<b>Aandeel</b>
1. Interim-management	€ 0	€ 784	€ 16.525	€ 3.622	€ 8.785	€ 1.662	€ 7.235	€ 9.522	€ 2.857	€ 463	€ 381	€ 3.134	<b>€ 54.970</b>	3%
2. Organisatie- en formatieadvies	€ 0	€ 0	€ 1.359	€ 2.259	€ 198	€ 5.060	€ 6.566	€ 13.323	€ 476	€ 81	€ 492	€ 1.238	<b>€ 31.052</b>	2%
3. Beleidsadvies	€ 24	€ 1.061	€ 22.842	€ 2.183	€ 1.371	€ 2.877	€ 11.525	€ 2.240	€ 1.443	€ 460	€ 846	€ 10.029	<b>€ 56.901</b>	3%
4. Communicatieadvies	€ 595	€ 0	€ 5.815	€ 1.100	€ 3.068	€ 2.876	€ 5.801	€ 6.658	€ 2.367	€ 647	€ 1.375	€ 7.412	<b>€ 37.714</b>	2%
<b>Totaal Beleid</b>	<b>€ 619</b>	<b>€ 1.845</b>	<b>€ 46.541</b>	<b>€ 9.164</b>	<b>€ 13.422</b>	<b>€ 12.475</b>	<b>€ 31.127</b>	<b>€ 31.743</b>	<b>€ 7.143</b>	<b>€ 1.651</b>	<b>€ 3.094</b>	<b>€ 21.813</b>	<b>€ 180.637</b>	<b>9%</b>
5. Juridisch advies	€ 0	€ 69	€ 4.341	€ 750	€ 2.300	€ 7.741	€ 2.521	€ 6.990	€ 3.327	€ 27	€ 354	€ 1.222	<b>€ 29.642</b>	2%
6. Advisering opdrachtgevers automatisering	€ 3.377	€ 54	€ 102.228	€ 160.432	€ 115.868	€ 194.001	€ 16.719	€ 166.861	€ 13.948	€ 41.985	€ 4.577	€ 41.742	<b>€ 861.792</b>	44%
7. Accountancy, financiële en administratieve organisatie	€ 121	€ 210	€ 7.285	€ 1.356	€ 8.710	€ 34.231	€ 7.814	€ 8.407	€ 1.525	€ 48	€ 1.869	€ 8.801	<b>€ 80.377</b>	4%
<b>Totaal (beleids)-ondersteunend</b>	<b>€ 3.498</b>	<b>€ 333</b>	<b>€ 113.854</b>	<b>€ 162.538</b>	<b>€ 126.878</b>	<b>€ 235.973</b>	<b>€ 27.054</b>	<b>€ 182.258</b>	<b>€ 18.800</b>	<b>€ 42.060</b>	<b>€ 6.800</b>	<b>€ 51.765</b>	<b>€ 971.811</b>	<b>50%</b>
8. Uitvoering (formatie en piek)	€ 420	€ 32.490	€ 69.537	€ 78.948	€ 84.568	€ 105.743	€ 213.069	€ 169.374	€ 5.193	€ 13.762	€ 3.121	€ 15.686	<b>€ 791.911</b>	41%
<b>Totaal ondersteuning bedrijfsvoering</b>	<b>€ 420</b>	<b>€ 32.490</b>	<b>€ 69.537</b>	<b>€ 78.948</b>	<b>€ 84.568</b>	<b>€ 105.743</b>	<b>€ 213.069</b>	<b>€ 169.374</b>	<b>€ 5.193</b>	<b>€ 13.762</b>	<b>€ 3.121</b>	<b>€ 15.686</b>	<b>€ 791.911</b>	<b>41%</b>
<b>Totale uitgaven aan externe inhuur</b>	<b>€ 4.537</b>	<b>€ 34.668</b>	<b>€ 229.932</b>	<b>€ 250.650</b>	<b>€ 224.868</b>	<b>€ 354.191</b>	<b>€ 271.250</b>	<b>€ 383.375</b>	<b>€ 31.136</b>	<b>€ 57.473</b>	<b>€ 13.015</b>	<b>€ 89.264</b>	<b>€ 1.944.359</b>	<b>100%</b>
Totale uitgaven aan personeel	€ 42.009	€ 432.283	€ 1.101.873	€ 4.382.572	€ 904.295	€ 2.974.852	€ 1.539.585	€ 2.830.647	€ 345.831	€ 477.984	€ 308.500	€ 577.906	<b>€ 15.918.337</b>	
Aandeel uitgaven aan personeel	10,8%	6,0% <sup>2</sup>	20,9%	5,7%	24,9%	11,90%	17,6%	13,5%	9,0%	12,0%	4,2%	15,4%	12,2%	
Aantal overschrijdingen max. uurtarief € 225/uur	0	0	2	0	0	2	0	5	0	0	0	5	14	

<sup>1</sup> Van HCvS en de Rechtspraak hebben wij geen gegevens.

<sup>2</sup> Bij de berekening van dit percentage is externe inhuur op programma-artikelen buiten beschouwing gelaten.

Bron: Bijlagen bij de Departementale Jaarverslagen 2020.

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

Zie losse bijlage «Grote ICT-projecten».

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

Tabel 56 Adviescolleges (onder toepassing van de Kaderwet adviescolleges)

Naam Adviescollege	Type Adviescollege	Instellingsartikel	Instellingsdatum	Expiratiedatum	Aantal leden
<b>Algemene Zaken</b>					
Geen					
<b>Buitenlandse Zaken</b>					
Adviesraad internationale vraagstukken (AIV)	Strategisch	4	19-3-1998		9
Commissie van advies inzake volkenrechtelijke vraagstukken	Technisch-specialistisch	4	1-1-1998		9
Staatscommissie voor het internationaal privaatrecht	Technisch-specialistisch	4	14-2-1998		12
<b>Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties</b>					
Adviescollege dialooggroep slavernijverleden	Eenmalig	6	21-7-2020	1-9-2021	6
DINGtiid, Orgaan voor de Friese taal	Strategisch	4	1-1-2014		5
Kiesraad	Technisch-specialistisch	4	31-3-1905		7
Raad voor het Openbaar Bestuur	Strategisch	4	12-12-1996		9
<b>Defensie</b>					
geen					
<b>Economische Zaken en Klimaat</b>					
Adviescollege 'hand aan de kraan'-principe	Eenmalig	6	31-10-2020	1-5-2021	5
Adviescollege toetsing regeldruk	Tijdelijk	5	1-6-2017	1-6-2021	3
Adviescollege Veiligheid Groningen	Tijdelijk	5	24-12-2019	15-9-2023	3
Adviescollege verdeling frequentieruimte commerciële radio	Eenmalig	6	3-4-2020	30-12-2020	3
Raad van deskundigen voor de nationale meetstandaarden	Technisch-specialistisch	4	2-2-2006		9
Taskforce infrastructuur klimaatakkoord industrie	Eenmalig	6	1-9-2019	1-7-2020	3
<b>Financiën</b>					
Bestuurlijke Adviesraad Kinderopvangtoeslag	Tijdelijk	5	31-3-2020	1-4-2023	10
Commissie Toekomst Accountancy	Eenmalig	6	1-1-2019	7-7-2020	2
<b>Infrastructuur en Waterstaat</b>					
Adviescollege geborgde zetels bij waterschapsbesturen	Eenmalig	6	13-3-2020	1-6-2020	5
Raad voor de leefomgeving en infrastructuur	Strategisch	4	19-1-2012		10
<b>Justitie en Veiligheid</b>					
Adviescollege onderzoek stelsel schadevergoeding voor slachtoffers van strafbare feiten	Eenmalig	6	14-6-2020	1-7-2021	6
Adviescommissie voor burgerlijk procesrecht	Technisch-specialistisch	4	1-1-1997		9
Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken (ACVZ)	Technisch-specialistisch	4	1-4-2001		10
Autoriteit Persoonsgegevens	Technisch-specialistisch	4	6-7-2000		3
College voor de Rechten van de Mens	Technisch-specialistisch	4	1-10-2012		10
Commissie auteursrecht	Technisch-specialistisch	4	1-1-1997		7
Commissie evaluatie Wet veiligheidsregio's	Eenmalig	6	18-7-2019	5-12-2020	6
Commissie herziening wetgeving ambtsdelicten Kamerleden en bewindspersonen	Eenmalig	6	13-7-2018	1-7-2020	6
Commissie insolventierecht	Technisch-specialistisch	4	15-4-2019	n.v.t.	8
Commissie vennootschapsrecht	Technisch-specialistisch	4	1-1-1997		10
<b>Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit</b>					
Adviescollege huis- en hobbydierenlijst	Tijdelijk	5	22-7-2019	22-7-2023	6

Naam Adviescollege	Type Adviescollege	Instellingsartikel	Instellingsdatum	Expiratiedatum	Aantal leden
Adviescollege Meten en Berekenen Stikstof	Eenmalig	6	1-11-2019	15-6-2020	8
Adviescollege Stikstofproblematiek	Eenmalig	6	18-7-2019	8-6-2020	10
<b>Onderwijs, Cultuur en Wetenschap</b>					
Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI)	Strategisch	4	1-1-1997		9
Commissie onderwijsbevoegdheden	Eenmalig	6	12-11-2019	1-12-2021	8
Curriculumcommissie	Eenmalig	6	28-7-2020	1-1-2024	7
Onderwijsraad	Strategisch	4	21-2-1919		10
Raad voor cultuur	Strategisch	4	22-11-1995		7
<b>Sociale Zaken en Werkgelegenheid</b>					
Commissie Regulering van Werk	Eenmalig	6	8-11-2018	23-1-2020	10
Commissie Vergemakkelijking Schadeafhandeling	Eenmalig	6	1-7-2019	1-4-2020	5
<b>Volksgezondheid, Welzijn en Sport</b>					
Adviescommissie Toekomst zorg thuiswonende ouderen	Eenmalig	6	23-11-2018	1-7-2020	10
Commissie faillissementen ziekenhuizen	Eenmalig	6	19-2-2019	1-4-2020	3
Gezondheidsraad	Technisch-specialistisch	4	1-8-1902		100
Nederlandse Sportraad	Tijdelijk	5	1-6-2016	1-4-2022	7
Raad voor Volksgezondheid en Samenleving	Strategisch	4	1-1-2015		9
Bron: Inventarisatie.					

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

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

Onder privatisering wordt verstaan: het afstand doen van een bepaalde taak of organisatie, bijvoorbeeld door de aandelen in een staatsdeelneming te verkopen of door een onderdeel van de overheidsorganisatie te verkopen aan een bestaand bedrijf. Het verschil met verzelfstandiging is dat de directe of zwaarwegende overheidsbemoeienis ophoudt. Bij de oprichting van staatsdeelnemingen wordt de voorhangprocedure gevolgd. Bij de verkoop van aandelen worden het voornemen tot verkoop en de bijbehorende uitgangspunten vooraf gemeld aan de Staten-Generaal.

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

In het overzicht wordt naast de naam van het te privatiseren of te verzelfstandigen onderdeel een verwijzing opgenomen naar het eventuele kabinetsbesluit dat eraan ten grondslag ligt. Bij een privatisering staat in het overzicht wat het verwachte resterende aandeel is na het in werking treden van het besluit of de instellingswet.

Bij een verzelfstandiging wordt aangegeven of het hier de beoogde vorming van een agentschap, een zbo, en/of een rwt betreft. Tot slot staat de stand van zaken van het proces aangegeven, naast een weergave van alle bij de verzelfstandiging of privatisering gemoeide publieke belangen. Daarbij wordt zo mogelijk verwezen naar wetten, beleidsnota's en besluiten waarin deze publieke belangen zijn vastgelegd. Voor zover mogelijk wordt ook ingegaan op de afweging tussen die belangen, en is de omgekeerde beweging opgenomen.

Tabel 57 Privatiseringen en verzelfstandigingen

Ministerie	
Algemene Zaken	
Geen	
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	
	<b>Toelatingsorganisatie kwaliteitsborging bouw</b>
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Voornemen gemeld aan de Tweede Kamer in november 2013 en maart 2014, kamerstukken II, 2013/14, <a href="#">32 757, nr. 91</a> en nr. <a href="#">97</a> . Wetsvoorstel ingediend 15 april 2016, kamerstukken II, 2015/16, <a href="#">34 453, nr. 1</a> t/m 3. Voorstel tot aanhouden van het wetsvoorstel bij brief van de minister van BZK aan de EK d.d. 7 juli 2017 (34453, letter G). Brief van de minister van BZK aan de EK over het «Bestuursakkoord implementatie en invoering wetsvoorstel Kwaliteitsborging voor het bouwen» (34453, nr. L) met bestuursakkoord als bijlage. 14 mei 2019 heeft Eerste Kamer het Wetsvoorstel Kwaliteitsborging voor het bouwen aanvaard, 5 november 2019 is de wet gepubliceerd.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Publiekrechtelijk zbo zonder eigen rechtspersoonlijkheid (instellingsmotief: onafhankelijke oordeelsvorming op grond van specifieke deskundigheid).

Stand van zaken per 1 februari 2021	Parlementaire behandeling loopt. De Amvb zit in voorhangprocedure bij TK, het KB en ministeriële regeling zijn in voorbereiding.
Opmerkingen	Met het oprichten van de toelatingsorganisatie wordt de Stichting Bouwkwiteit (SBK) opgeheven. De SBK beoordeelt of beoordelingsrichtlijnen voldoen aan het Bouwbesluit 2012, en geeft hierover erkende kwaliteitsverklaringen af. Daarnaast adviseert de SBK de ministeries van BZK en IenW en fungeert ze als liaison op het gebied van Europese regelgeving. Deze taken worden voor de Rijksoverheid uitgevoerd. Daarom is sprake van een publieke taak. Nu met het nieuwe stelsel voor kwaliteitsborging een publiekrechtelijk zbo met bredere taken en bevoegdheden wordt opgericht, is besloten de taken van de SBK bij de publieke toelatingsorganisatie onder te brengen.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Er is meermaals overleg met de Tweede en Eerste Kamer geweest over de oprichting van de toelatingsorganisatie en over de wijze waarop de kwaliteit van bouwwerken publiekrechtelijk in het nieuwe stelsel wordt geborgd. De overheid blijft verantwoordelijk voor de beleidsontwikkeling, het wettelijk kader en het overheidstoezicht op de goede werking van de instrumenten. De bouwsector ontwikkelt zelf instrumenten voor de uitvoering van de kwaliteitsborging, die voldoen aan de wettelijke regels. De toelatingsorganisatie houdt toezicht op de werking van het stelsel, en toetst of een instrument voor kwaliteitsborging voldoet aan de gestelde regels. Bij de toepassing van het instrument bij concrete bouwprojecten moet het gekozen instrument voor kwaliteitsborging geschikt zijn voor de specifieke gevolgklasse van het bouwwerk. Het bevoegd gezag ziet daarbij toe op de verlening van de omgevingsvergunning voor het bouwen. Het publieke belang van een goede kwaliteit van bouwwerken is daarmee goed geborgd. (Informatie is terug te vinden in Kamerstukken TK 2015/16, <a href="#">34453</a> , nr. 3).
<b>Autoriteit Politieke Partijen</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging van het toezicht op de uitvoering van de Wet op de politieke partijen (met inbegrip van de huidige Wet financiering politieke partijen, die onderdeel uit gaat maken van de Wpp)
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Bij Kamerbrief van 26 juni 2019 heeft de minister van BZK het kabinetsstandpunt gegeven over het eindrapport van de staatscommissie parlementair stelsel, waarin wordt aangegeven dat de instelling van een aparte, onafhankelijke toezichthouder een reële optie is. In haar Kamerbrief van 11 juni 2020 heeft de minister vervolgens bevestigd dat in de Wpp een onafhankelijke autoriteit als toezichthouder zal worden ingesteld. Over de exacte vorm en invulling zijn verder nog geen toezeggingen gedaan.
	Op een besluitnota van december 2020 hebben zowel de minister als de staatssecretaris van BZK akkoord gegeven voor de oprichting van een Autoriteit politieke partijen, als zbo zonder eigen rechtspersoonlijkheid.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	n.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Publiekrechtelijk: zbo zonder eigen rechtspersoonlijkheid (instellingsmotief: onafhankelijke oordeelsvorming op grond van specifieke deskundigheid).
Stand van zaken per 1 februari 2021	In juni 2020 is de TK schriftelijk geïnformeerd over de voortgang van de Wpp, waarbij vrijwel alle onderdelen van de wet op hoofdlijnen aan de orde zijn geweest. Momenteel wordt gewerkt aan het wetsvoorstel en de memorie van toelichting, waarna de wet in consultatie zal gaan. Oprichting van het zbo bevindt zich daarom nog in een voorfase.
Opmerkingen	
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	In de bestaande Wet financiering politieke partijen (Wfpp) is de uitvoering van de subsidiëringstaak en het toezicht op de naleving van de wet belegd bij de minister van BZK. Op onderdelen van de wet wordt de minister geadviseerd door de Commissie van toezicht financiën politieke partijen (Ctfpp). Hoewel zich in praktijk geen noemenswaardige problemen hebben voorgedaan, zijn er wel vraagtekens gezet bij de onafhankelijkheid. Zo heeft de Raad van Europa geadviseerd om een aparte, onafhankelijke toezichthouder in te stellen. Bovendien heeft de TK in 2019 met vrijwel Kamerbrede steun de motie-Den Boer aangenomen (Kamerstukken II, <a href="#">32752</a> , nr. 60), waarin de regering wordt opgeroepen om het toezicht op de Wpp te beleggen bij 'een toezichthouder die geheel onafhankelijk van de overheid staat'. Hierover is in het vervolg geregeld gecorrespondeerd met de Kamer.
<b>Buitenlandse Zaken</b>	
<b>Instelling voor internationale financiering en projectontwikkeling (voortvloeiend uit oprichting Invest-NL)</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging (oprichting deelneming)
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	In de Kamerbrief over de 'Stand van zaken oprichting Invest-NL' van 18 januari 2019 is het voornemen aangekondigd om samen met de Staat en het FMO een separate instelling op te richten binnen het kader van het staatsdeelnemingenbeleid.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2021	Ontvangst schriftelijke vragen Eerste Kamer aanstaande t.a.v. kamerbehandeling in EK van wetsvoorstel Machtigingswet oprichting Invest International (Kamerstukken 35529)



Opmerkingen	Aanvankelijk was het voornemen om voor de internationale financierings- en ontwikkelingsactiviteiten een Joint Venture tussen Invest-NL en FMO op te richten. Het wetsvoorstel Machtigingswet oprichting Invest International machtigt de minister van Financiën om samen met FMO, Invest International op te richten, en deel te nemen in het vast te stellen kapitaal (een staatsdeelneming).
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	De staatsdeelneming zal op het terrein van financiering van export en buitenlandse investeringen ondersteuning bieden aan op het buitenland gerichte activiteiten van ondernemingen en internationale projecten die aan de Nederlandse economie bijdragen, en aan internationale projecten die voorzien in oplossingen voor wereldwijde vraagstukken. Invest International ontplooit haar activiteiten additioneel aan de markt, met financiering en projectontwikkeling. Daarvoor worden bestaande instrumenten van BHOS voor internationale financiering en ontwikkeling gebundeld. Deze nieuwe instelling maakt het ook mogelijk dat Nederlandse bedrijven meedingen naar opdrachten van buitenlandse partijen die integrale oplossingen vragen (van planontwikkeling, financiering tot realisatie) (Kamerstukken 35529).
<b>Defensie</b>	
Geen	
<b>Economische Zaken en Klimaat</b>	
Geen	
<b>Financiën</b>	
<b>Holland Casino</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Privatisering
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	In het regeerakkoord van kabinet Rutte-II is het voornemen tot verkoop aangekondigd. De publieke belangen van het kansspelbeleid kunnen in beginsel afdoende in wet- en regelgeving worden geborgd. Publiek aandeelhouderschap is niet langer nodig.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	Geen
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2021	Het wetsvoorstel waarin modernisering van het speelcasinoregime (waaronder de privatisering van HC) werd behandeld, is in mei 2019 ingetrokken, in reactie op zorgen die enkele fracties in de Eerste Kamer uitten. Hierbij is toegezegd dat het kabinet terug naar de tekentafel gaat om voorbereidingen voor een mogelijk nieuw privatiseringstraject te treffen. Het ligt hierbij wel in de rede om de eerste inzichten over de effecten van de openstelling van de online kansspelmarkt af te wachten. Deze markt gaat op 1 oktober 2021 open.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Het hoofddoel van het kansspelbeleid is het reguleren en beheersen van kansspelen, met bijzondere aandacht voor het tegengaan van kansspelverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van fraude en criminaliteit. Uit dit algemene hoofddoel volgt het publiek belang van Holland Casino: <ul style="list-style-type: none"> <li>• het kanaliseren van de vraag naar casinospelen met een betrouwbaar, door de overheid aangestuurd aanbod;</li> <li>• voorkomen dat concurrentie ontstaat op de casinomarkt, wat tot onverantwoord gokgedrag en een toename van de kansspelverslaving kan leiden;</li> <li>• het tegengaan van illegale casinospelen met een betrouwbaar en gecontroleerd legaal aanbod;</li> <li>• het beschermen van de consument door erop toe te zien dat de sector niet wordt verstoord door oneerlijke, ondeskundige en onbetrouwbare aanbieders van (casino)spelen.</li> </ul> Deze publieke belangen zijn vastgelegd in: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wet op de Kansspelen</i></li> <li>• <i>Beschikking Casinospelen 1996</i></li> <li>• <i>Besluit College van Toezicht op de Kansspelen</i></li> <li>• <i>Kansspelenbesluit</i></li> <li>• <i>Speelautomatenbesluit 2000</i></li> <li>• <i>Uitvoeringsbesluit Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme</i></li> </ul> Tweede Kamer, 2002-2003, <a href="#">24036, nr. 280</a> .
<b>ABN AMRO</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Privatisering
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja, in de toekomstplannen financiële instellingenbrief van 23 augustus 2013 en het bijbehorende AO. Voornemen bevestigd in het Regeerakkoord Rutte-III.

Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	Geen
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2021	Na de beursgang van ABN AMRO in 2015 en een vervolgplaatsing in 2016 heeft de staat op 28 juni 2017 en 15 september 2017 opnieuw een deel van zijn belang in ABN AMRO verkocht. Als gevolg van deze transacties is het belang van de staat in ABN AMRO afgenomen naar circa 56 procent.
Opmerkingen	Geen.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Het kabinet wil een solide, transparante, integere en concurrerende financiële sector, die de klant centraal stelt en dienstbaar is aan de reële economie. Zie voor meer toelichting op de publieke belangen de brieven: <i>Toekomstplannen financiële instellingen ABN AMRO, ASR en SNS REAAL (Eerste Kamer, vergaderjaar 2012–2013, 32 013, D) en de Kabinetsvisie Nederlandse Bankensector. (Tweede Kamer, vergaderjaar 2012–2013, 32 013, nr. 35.) Verkoop ABN AMRO (22 mei 2015).</i>
<b>Volksbank</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Privatisering
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Op 1 juli 2016 is per brief aan de Kamer gemeld dat het te vroeg is om een besluit over de toekomst van de Volksbank te nemen. Voordat er een besluit wordt genomen, is het van belang dat de onderneming een sterke positie in het Nederlandse bankenlandschap verwerft. Jaarlijks wordt de voortgang aan de Kamer en de Europese Commissie gerapporteerd. De Tweede Kamer is op 14 september 2017, 27 november 2018 en 11 november 2019 over de voortgang geïnformeerd. Een volgende voortgangsrapportage wordt verwacht in het eerste kwartaal van 2021. Het voornemen tot privatisering is bevestigd in het Regeerakkoord Rutte-III.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	Geen
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2021	In de brief van 11 november 2019 en in het bijbehorende AO heeft de minister aangekondigd in overleg met NLF en de Volksbank alvast een aantal toekomstopties voor de bank nader te willen onderzoeken, en daarbij te willen kijken naar mogelijkheden om invulling te geven aan het borgen van het maatschappelijke karakter van de bank na privatisering. Op 9 november 2020 is de Kamer per brief geïnformeerd over de voortgang van dit onderzoek.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Minister Hoekstra heeft in december 2018 de agenda voor de financiële sector naar de Kamer gestuurd. De dienstbaarheid van de financiële sector aan de samenleving, zowel aan burgers als aan bedrijven, is het centrale thema in deze agenda. In de agenda staan drie domeinen centraal: A. Stabiliteit. Financiële instellingen en huishoudens moeten voldoende weerbaar zijn om schokken te kunnen opvangen. Daarbij is het onverminderd van belang dat banken over voldoende buffers en verliesabsorberend vermogen beschikken. Ook moet voorkomen worden dat huishoudens te hoge schulden aangaan, in het bijzonder de kwetsbare huishoudens. B. Integriteit. De sector heeft een belangrijke taak in het voorkomen van het gebruik van het stelsel voor witwassen, onderliggende basisdelicten (zoals fraude) en terrorismefinanciering. Daarnaast moeten het gedrag en de cultuur in de sector uitingen zijn van de belangrijke maatschappelijke rol van de sector. C. Innovatie. De sector moet vernieuwend en faciliterend zijn voor nieuwe technologische ontwikkelingen, om zo de diversiteit in de sector te bevorderen. Daarbij moet er ook bijzondere aandacht zijn voor duurzaamheid.
<b>Infrastructuur en Waterstaat</b>	
<b>ProRail</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Omgekeerde beweging: van deelneming naar zbo met eigen rechtspersoonlijkheid.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja, volgde uit het regeerakkoord. Na de val van het kabinet is het wetsvoorstel op 3 feb 2021 controversieel verklaard.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Publiekrechtelijk zbo met eigen rechtspersoonlijkheid.
Stand van zaken per 1 februari 2021	In 2020 is er door een gezamenlijk team van IenW en ProRail hard gewerkt om de transitie van ProRail naar publiekrechtelijk zbo verder vorm te geven. Op 14 feb 2020 is daartoe een wetsvoorstel ingediend bij de Tweede Kamer (kamerstuk 35 396). Consultatie van lagere regelgeving heeft in 2020 plaatsgevonden. De Kamer heeft in 2020 de schriftelijke behandeling afgerond, maar is door de val van

Opmerkingen	het niet toegekomen aan de plenaire behandeling van het voorstel. Na de val van het kabinet is het wetsvoorstel controversieel verklaard. Het wachten is nu op de nieuwe samenstelling van de Tweede Kamer en een nieuw kabinet. De eerstvolgende mogelijke datum van omvorming is 1 januari 2022.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	De omvorming heeft tot doel om de organisatie van ProRail vorm te geven op een wijze die past bij de uitvoerende publieke taken van ProRail. Ook moet de sturing van ProRail worden vereenvoudigd en de publieke verantwoording over de wettelijke taken en besteding van publieke middelen worden versterkt. Het gaat om publieke taken en middelen (ongeveer €2 miljard per jaar) die conform het kabinetsbeleid dan ook publiekrechtelijk vormgegeven moeten worden. De transitie en de daarmee verbonden relevante publieke belangen krijgen hun beslag in de instellingswetgeving en onderliggende regelgeving, besluiten en relevante kaders, zoals de Kaderwet zbo's.
<b>Justitie en Veiligheid</b>	
<b>Autoriteit kinderpornografische en terroristische content</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Voorgenomen verzelfstandiging
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Nee, op basis van Verordening (EU) 2021/xxx van het Europees Parlement en de Raad van [datum] over het beperken van de verspreiding van online terroristisch materiaal, de bijbehorende Uitvoeringswet verordening online terroristisch materiaal en de Wet bestuursrechtelijke aanpak online kinderpornografisch materiaal.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	Over de EU-verordening is in december 2020 een voorlopig akkoord bereikt tussen EP en Raad. Finale instemming en publicatie wordt in mei of juni 2021 verwacht. Implementatietermijn is 12 maanden.
Stand van zaken per 1 februari 2021	Nvt
Opmerkingen	Het wetsvoorstel voor de autoriteit (die online kinderpornografisch materiaal bestrijdt) is momenteel in (internet)consultatie. Daarmee wordt ook de tweede stap uit het eerdergenoemd Besliskader gezet. De volgende stap zal zijn het wetsvoorstel voor advisering aan de Raad van State voor te leggen. Verder wordt er een kwartiermaker geworven, die de bewuste autoriteit gaat opzetten en inrichten.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Geen
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Het bestrijden van het tentoonstellen en verspreiden van kinderpornografisch materiaal én de bestrijding van online terroristisch materiaal op internet
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Voorgenomen verzelfstandiging
<b>Justid</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Voorgenomen verzelfstandiging
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Nee, op initiatief van Justid.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	nvt
Stand van zaken per 1 februari 2021	Aanvraag voor agentschapsvorming wordt voorbereid, met als doel per 1 januari 2022 van start te gaan.
Opmerkingen	Aanvraag wordt momenteel voorbereid. Aandachtspunten hierbij zijn de verdere onderbouwing van de doelmatigheid en beoogde afschrijvingskosten. Die behoeven verdere uitwerking. De beoogde aanvraagdatum is gesteld op 31-3-2021, om per 1-1-2022 van start te gaan.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Het publieke belang zit in het opslaan van privacygevoelige documentatie. In het bestaande proces is dit geborgd.
<b>SSC-I</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Justitiële IT-organisatie wordt omgevormd tot agentschap (huidige organisatie is het SSC-I van DJI)
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Nee
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2021	Er is overeenstemming op ambtelijk niveau over de agentschapsstatus van de nieuwe SSO, vooruitlopend op de definitieve aanvraag. Die moet op 1 juli 2021 worden ingediend. Onder voorbehoud staat de tweede helft van 2021 in het teken van financiële ontvlechting uit DJI, en het opstellen van de openingsbalans (1-1-2022).
Opmerkingen	De voorbereiding in 2021 voor 2022 wordt in de nieuwe sturingsstructuur gedaan. Dit houdt in dat de SSO van de nieuwe eigenaar een jaarplanaanschrijving krijgt, en dat de SSO een zelfstandig jaarplan opstelt voor 2022.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	In 2018 heeft DI&I op verzoek van de toenmalige pSG een visie uitgewerkt op het gebruik van gemeenschappelijke ICT-voorzieningen door de JenV-organisaties. Deze visie is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de CIO-raad van JenV.

In de visie wordt gesproken van een gemeenschappelijke organisatie waarin deze gemeenschappelijke voorzieningen in beheer kunnen worden ondergebracht; een gemeenschappelijke ICT-dienstverlener.

Parallel aan deze visie is de hoofddirectie van DJI zich gaan oriënteren op het op afstand plaatsen van het eigen ICT ontwikkel- en beheerbedrijf van DJI (SSC-I). SSC-I levert behalve aan DJI ook ICT-diensten aan de RvdK, DT&V, Justis en nog een behoorlijk aantal kleinere JenV onderdelen. Ook levert SSC-I reeds op beperkte schaal gemeenschappelijke diensten, zoals toegangsdiensten.

Beide ontwikkelingen samen hebben geleid tot de keuze van pSG en de plv. hoofddirecteur van DJI om SSC-I los te maken van DJI en te positioneren als gemeenschappelijke ICT-dienstverlener voor JenV en een zelfstandig agentschap binnen de JenV-organisatiestructuur.

## Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

### Gezondheidsdienst voor dieren (GD)

Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Voorgenomen verzelfstandiging
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Het Besluit Diergezondheid biedt de mogelijkheid om een instelling voor de uitvoering van monitoringsprogramma's aan te wijzen. Deze Amvb ligt sinds 18 november 2020 ter advisering bij de Raad van State (W11.20.0420/IV).
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	Nvt
Stand van zaken per 1 februari 2021	Het Besluit Diergezondheid is sinds 18 november 2020 aanhangig (ter advisering) bij Raad van State (W11.20.0420/IV).
Opmerkingen	<p>Het Besluit Diergezondheid (hoofdstuk 3.3) gaat in op de bepaling over de uitvoering van monitoringsprogramma's door aangewezen instelling met een laboratorium. De uitvoering ervan is daarmee een wettelijke taak, die belegd zal worden bij een laboratorium dat de juiste expertise en infrastructuur heeft voor de uitvoering van de monitoringsprogramma's. Royal GD, ook bekend als Gezondheidsdienst voor Dieren B.V. (GD), zal worden aangewezen voor het uitvoeren van aangewezen monitoringsprogramma's, en wordt daarmee rwt.</p> <p>Onder de huidige regelgeving vindt uitvoering van de monitoringsprogramma's voor specifieke ziekteverwekkers plaats op grond van overeenkomsten die waren gesloten na het doorlopen van een aanbestedingsprocedure. Het resultaat van de aanbesteding is dat de (meeste) taken aan de GD zijn gegund. De GD verricht de werkzaamheden steeds in opdracht van LNV, die wettelijke taken heeft op dat gebied.</p> <p><a href="https://www.internetconsultatie.nl/besluitdiergezondheid">https://www.internetconsultatie.nl/besluitdiergezondheid</a></p>
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	<p>Besluit Diergezondheid (4.2.2.1):</p> <p>«Naast de meldplicht en het onderzoek dat op basis van een melding gedaan wordt is het ook nodig om door middel van officiële monitoringsprogramma's de diergezondheidssituatie in Nederland te bewaken. Dit is nodig omdat in bepaalde gevallen ziekten onopgemerkt kunnen blijven, omdat sommige ziekten weinig tot geen verschijnselen laten zien. De diergezondheidsverordening bevat daarom de plicht voor lidstaten om bewaking uit te voeren om eventuele besmettingen met aangewezen ziekten of nieuwe ziekten zo snel mogelijk op te sporen (artikel 26).»</p>

## Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

### Stichting Vervangingsfonds en Bedrijfsgezondheidszorg voor het Onderwijs

Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Beëindiging wettelijke vereveningstaak vervangingskosten, welke leidt tot opheffing Vervangingsfonds als zbo
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja, in februari 2020 is het wetsvoorstel met dit voorstel bij de Tweede Kamer ingediend (Wetswijziging beëindiging vervangingsfonds en modernisering van het participatiefonds; TK 2019-2020, 35 400).
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	Geen
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2021	<p>Het wetsvoorstel inzake de beëindiging van het Vervangingsfonds wacht op plenaire behandeling in de Tweede Kamer. Behandeling is vertraagd door de coronacrisis. Het wetsvoorstel sorteert onder meer voor op de beëindiging van de wettelijke Vf-taak. Het precieze moment wordt bepaald in overleg met sociale partners in het primair onderwijs.</p> <p>Sinds 2019 wordt jaarlijks rond de vaststelling van het jaarverslag en jaarrekening (april/mei) en rond de vaststelling van de begroting van het Vf (september/oktober) door partijen gezamenlijk de balans opgemaakt van het (afnemend) aantal schoolbesturen dat de vervangingskosten nog declareert bij het fonds. Daarbij is de insteek dat bij een constatering dat het primair onderwijs klaar is om verder te gaan zonder Vf, de daadwerkelijke inwerkingtreding van de wetswijziging met ingang van het jaar t+1 plaatsvindt.</p>
Opmerkingen	Het onderdeel van de wetswijziging waarmee de wettelijke taak van Vervangingsfonds wordt beëindigd, treedt in werking bij Koninklijk Besluit

Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Met de wetwijziging komt de wettelijke taak met openbaar gezag van het Vervangingsfonds te vervallen, waardoor ook de zbo-status vervalt. De verplichte aansluiting van schoolbesturen bij het Vervangingsfonds wordt beëindigd, waardoor de openbaar gezagstaak vervalt. OCW ziet er in het kader van de stelselverantwoordelijkheid op toe dat de sector daarmee kan omgaan.
<b>Sociale Zaken en Werkgelegenheid</b>	
Geen	
<b>Volksgesondheid, Welzijn en Sport</b>	
	<b>Intravacc</b>
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Privatisering
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	<p>Voornemen gemeld aan TK 4 juli 2013 (II 2012/2013, 33 567, nr.2). respectievelijk 22 december 2014 (TK 2014-2015, 34 000 XVI, nr.97 (pagina 5), respectievelijk 22 december 2016 (TK 2016-2017, nr. 33567-8).</p> <p>Hierbij de lijst documenten waaruit valt af te leiden dat de procedure van artikel 4.7 van de Comptabiliteitswet 2016 voor de oprichting van Intravacc B.V. is afgerond:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· de brief van 22 december 2016 waarbij het oprichtingsvoornemen is aangekondigd (Kamerstukken II <a href="#">33567, nr. 8</a>);</li> <li>· de brief van 1 mei 2018 waarbij het voorgenomen besluit concreet is aangekondigd (Kamerstukken <a href="#">34951, A</a> (Eerste Kamer) resp. 1 (Tweede Kamer); in de bijlagen: de concept-oprichtingsakte); het advies van de Algemene Rekenkamer en de reactie daarop;</li> <li>· het verslag van het schriftelijk overleg met de Eerste Kamer (brief van de VWS-commissie EK en het antwoord van de minister daarop) (Kamerstuk <a href="#">34951, nr. C</a>);</li> <li>· de besluitenlijst van de vergadering van de vaste Kamercommissie VWS van de Eerste Kamer van 3 juli 2018, waarin is opgenomen dat de Kamercommissie de brief voor kennisgeving aanneemt (voorhangprocedure Eerste Kamer daarmee afgerond);</li> <li>· het verslag van het schriftelijk overleg met de Tweede Kamer (brief van de VWS-commissie TK en het antwoord van de minister daarop) (Kamerstuk <a href="#">34951, nr. 2</a>);</li> <li>· bij brief van 5 november 2018 (Kamerstukken II <a href="#">34951, nr. 3</a>) heeft de minister gezien het tijdsverloop gevraagd om een reactie van de Tweede Kamer;</li> <li>· de Tweede Kamer heeft in reactie daarop besloten een Voorgezet Schriftelijk Overleg (VSO) te houden op 22 november 2018) (zie handelingen-tk-20182019-27-5), waarbij twee moties werden ingediend;</li> <li>· op 27 november 2018 is over beide moties gestemd; de motie Ploumen werd aangenomen, de motie Van Gerven werd verworpen (handelingen-TK-20182019-28-25).</li> </ul> <p>Na het verwerpen van de motie Van Gerven volgde er geen reactie meer van de Tweede Kamer. De discussie werd daarmee gesloten. De termijnen van artikel 4.7 Cw 2016 zijn verstreken. De oprichting van Intravacc B.V. vond 1 februari 2019 plaats.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Op 16 april 2020 heeft de minister VWS na overleg met minister MZS in het periodieke coronadebat de Tweede Kamer geïnformeerd dat Intravacc nog niet is verkocht en de verkoop <i>on hold</i> staat, en dat de Kamer geïnformeerd zal worden als meer bekend is over de toekomst van Intravacc. (Handelingen II 2019/20, nr. 68, item 2)</li> <li>· Op 17 december 2020 is de Tweede Kamer geïnformeerd (Kamerstukken <a href="#">34 951 nr 6</a>) dat Intravacc B.V. met ingang van 1 januari 2021 voor de duur van maximaal 2 jaar als beleidsdeelneming is ingericht onder VWS. De intentie blijft om Intravacc op afstand te plaatsen, mét behoud van de borging van de publieke belangen. Het volgende kabinet zal hierover eind 2021 een afweging maken.</li> </ul>
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	Geen
Vervelfstandiging: beoogd type vervelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2021	In 2020 is het verkoopproces voortgezet. Ten tijde van de coronapandemie is besloten het verkooptraject <i>on hold</i> te zetten, en vervolgens tot het inrichten van Intravacc als beleidsdeelneming voor de duur van maximaal 2 jaar.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Intravacc voert in het kader van verbetering van vaccins of bij lacunes in de markt specifieke opdrachten uit voor het ministerie van VWS. In de toekomst zal via reguliere aanbesteding worden doorgedaan met het uitzetten van opdrachten, waarbij Intravacc één van de mogelijke kandidaten zou kunnen zijn.
	<b>Landelijke Examen Commissie (LEC) van de Stichting Vakbekwaamheid Horeca (SVH 2.0)</b>
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Vervelfstandiging
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja, besluit tot indiening van het wetsvoorstel tot wijziging van de Drank- en Horecawet, 28 juni 2019. Zowel Tweede als Eerste Kamer hebben eind 2020 ingestemd met de nieuwe Alcoholwet (nieuwe naam voor de Drank- en Horecawet), ingangsdatum van de wet 1 juli 2021.

Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Publiekrechtelijk zbo, onderdeel rechtspersoon Staat.
Stand van zaken per 1 februari 2021	Tot nu toe is de LEC ondergebracht bij de (commerciële) SVH 2.0. Dat is niet wenselijk, vanwege de schijn van belangenverstremgeling, omdat de LEC ook examens en opleidingen van anderen dan de SVH 2.0 en buitenlandse diploma's moet beoordelen, zodat iemand in de horeca kan werken en voldoet aan de eisen voor sociale hygiëne. Bovendien is uit een rechterlijke uitspraak gebleken dat de SVH 2.0 geen (wettelijke) basis heeft om leges te vragen voor hun werkzaamheden. Daarom is onderzocht op welke wijze de LEC onafhankelijk kan worden vormgegeven. Er zal een zbo worden ingericht, dat organisatorisch wordt ondergebracht bij een bestaand agentschap. Dit wordt het CIBG, vanwege zijn kennis van het bijhouden van registers en het erkennen van buitenlandse diploma's. De naam zal worden gewijzigd in Landelijke Commissie Sociale Hygiëne (LCSH). De nieuwe Alcoholwet zal per 1 juli 2021 ingaan. De beoogde inwerkingtredingsdatum voor de LCSH is 1-1-2022 i.v.m. de voorbereidende werkzaamheden die nodig zijn, zoals het bouwen van een nieuw register bij het CIBG.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	De publieke taken zijn vastgelegd in de Drank- en Horecawet en de daarop gebaseerde regelgeving. Per 1 juli 2021 gaat de nieuwe Alcoholwet in (wijziging van de Drank- en Horecawet).
<b>Stichting Donorgegevens Kunstmatige Bevruchting</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja, zie brief aan TK van 11 mei 2015 (TK <a href="#">25268</a> , nr. 113, voortgangsrapportage blz. 16) en brief aan TK van 26 september 2019 (TK <a href="#">30486</a> , nr. 24, blz. 3).
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Omvorming van privaatrechtelijk zbo naar publiekrechtelijk zbo, onderdeel rechtspersoon Staat.
Stand van zaken per 1 februari 2021	Wetsvoorstel ligt voor advies bij Afdeling advisering van de Raad van State.
Opmerkingen	SDKB valt momenteel formeel onder JenV. Eigenaarschap gaat na wijziging over naar VWS.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Het kabinet volgt met de omvorming het advies op uit het rapport 'Onderzoek naar de herpositionering van zbo's' van De Leeuw van mei 2013. De SDKB voert enkel publieke taken uit. Zij krijgt geen eigen rechtspersoonlijkheid (conform advies De Leeuw). De omvorming wijzigt op zichzelf niets aan de taken van de SDKB, zij het dat de omvorming vervat zit in een wetsvoorstel waarbij de SDKB aanvullende taken krijgt toegekend.
<b>College Sanering Zorginstellingen</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Het voornemen is het zbo College Sanering Zorginstellingen op te heffen.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja, TK 2013-2014, Kamerstuknummer <a href="#">25 268</a> , nr. 83 en TK 2019-2020, <a href="#">34767</a> , nr. 19.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de Rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	N.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2021	Eind november 2019 is de Tweede Kamer gemeld dat onderzocht wordt of de taken van het CSZ bij de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) kunnen worden ondergebracht. CSZ is nu nog onder meer belast met het toezicht op de vervreemding van vastgoed. Door het toezicht van de NZa op dit punt te verruimen, kan efficiënter en effectiever worden opgetreden bij belangenverstremgeling en ontwijkconstructies die ook vastgoedtransacties omvatten. Het CSZ kan vervolgens worden opgeheven. Het onderbrengen van het overheidstoezicht op vastgoedtransacties bij de NZa (en daarmee het opheffen van het CSZ), maakt onderdeel uit van het wetsvoorstel integer bestuur zorginstellingen (Wibz). De Wibz is een aanpassingswet van de WTZa. Het streven van de minister voor Medische Zorg is om dit wetsvoorstel dit voorjaar in internetconsultatie te laten gaan.
Opmerkingen	Geen
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Het college voert taken uit in het kader van de Wet toelating zorginstellingen (WTZI) en de Wet ambulancevervoer (WAV).
<i>Bron: Inventarisatie.</i>	

Dit is een uitgave van:  
Ministerie van Binnenlandse Zaken  
en Koninkrijksrelaties  
Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag

mei 2021