



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

*Jaarrapportage*  
**Bedrijfsvoering Rijk**

2017

*Jaarrapportage*  
**Bedrijfsvoering Rijk**

20

17

# Inhoud



## Organisatie van de rijksdienst

1.1	Betekenis regeerakkoord voor organisatie rijksdienst	09
1.2	Ontwikkeling van de apparaatsuitgaven	10
1.3	Rijksbrede bedrijfsvoering	10
1.4	Adviesstelsel	14
1.5	Zelfstandige bestuursorganen (zbo's)	14



## Rijk als werkgever

2.1	<b>Strategisch personeelsbeleid</b>	<b>17</b>
2.1.1	<i>Meerjarige personeelsplanning (MPP)</i>	17
2.2	<b>Personele bezetting</b>	<b>18</b>
2.2.1	<i>Uitzendkrachten</i>	19
2.2.2	<i>Topformatie</i>	20
2.3	<b>Personele bewegingen</b>	<b>20</b>
2.3.1	<i>Vacatures</i>	20
2.3.2	<i>Instroom</i>	21
2.3.3	<i>Trainees en stagiairs</i>	21
2.3.5	<i>Uitstroom</i>	23
2.3.6	<i>Begeleiden van werk naar werk</i>	23
2.4	<b>Duurzame inzetbaarheid</b>	<b>24</b>
2.4.1	<i>Gezond werken</i>	24
2.4.2	<i>Leren en ontwikkelen</i>	25
2.4.3	<i>Partiële Arbeidsparticipatie Senioren (PAS-regeling)</i>	26
2.5	<b>Diversiteit en inclusie</b>	<b>26</b>
2.5.1	<i>Gender</i>	27
2.5.2	<i>Leeftijd</i>	28
2.5.3	<i>Etniciteit</i>	28
2.5.4	<i>Arbeidsbeperking</i>	28
2.6	<b>Integriteit</b>	<b>30</b>
2.7	<b>Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie</b>	<b>31</b>
2.8	<b>Medezeggenschap</b>	<b>32</b>
2.9	<b>Personele kosten</b>	<b>32</b>
2.9.1	<i>Salarisbetalingen</i>	32
2.9.2	<i>Beloning</i>	32
2.10	<b>Externe inhuur</b>	<b>33</b>



## Duurzaamheid in de bedrijfsvoering

<b>3.1 Doelstellingen</b>	<b>35</b>
<b>3.2 Prestaties</b>	<b>37</b>
3.2.1 Energie en klimaat	37
3.2.2 Gebouwen	39
3.2.3 Kantoorfaciliteiten en diensten	40
3.2.4 Transport en vervoer	42
3.2.5 Automatisering en telecommunicatie	43
3.2.6 Maatschappelijk verantwoord inkopen	43



## Rijkshuisvesting en inkoop

<b>4.1 Inleiding</b>	<b>47</b>
<b>4.2 Huisvesting en faciliteiten</b>	<b>47</b>
4.2.1 Masterplannen	47
4.2.2 Toegankelijkheid rijkskantoren	49
4.2.3 Rijkshuisvesting, faciliteiten en conerndienstverleners	49
4.2.4 Ontwikkeling gebruik rijkskantoren	50
<b>4.3 Verdere professionalisering van de inkoop</b>	<b>52</b>
<b>4.4 Inkoopvolume/-uitgaven Rijk</b>	<b>52</b>
<b>4.5 Inkoop bij het MKB</b>	<b>53</b>
<b>4.6 Inkoop en integriteit</b>	<b>54</b>
<b>4.7 Betaalgedrag</b>	<b>55</b>
<b>4.8 Inkoopondersteunende systemen</b>	<b>56</b>
4.8.1 Elektronisch bestellen en factureren (EBF)	56
4.8.2 Elektronisch factureren en aanbesteden	56
4.8.3 Rijksinkoop Register	57
<b>4.9 Categoriemanagement en strategisch leveranciersmanagement</b>	<b>57</b>



## Rijk en ICT

<b>5.1 ICT-kosten van de rijksoverheid</b>	<b>59</b>
<b>5.2 Grote ICT-projecten in 2017</b>	<b>59</b>
5.2.1 Interne personeelskosten	59
5.2.2 Grond-, weg- en waterbouwprojecten	59
5.2.3 Aantal projecten	60
5.2.4 Daadwerkelijk in 2017 gemaakte kosten	60
5.2.5 Belangrijkste aanpassingen in kostenschattingen	61
5.2.6 Baten, resultaten en marktpartijen	62
5.2.7 Bevindingen Auditdienst Rijk (ADR)	62
5.2.8 BIT-adviezen	63
<b>5.3 Beveiliging en toegang</b>	<b>63</b>
5.3.1 Rapportage BIR: Stand van zaken informatiebeveiliging bij de ministeries	63
<b>5.4 Professionalisering en arbeidsmarkt: versterking HR ICT-rijksdienst</b>	<b>64</b>
<b>5.5 Archiefachterstanden</b>	<b>65</b>

# Bijlagen



**Bijlage**  
Personeel 66



**Bijlage**  
Adviescolleges 72



**Bijlage**  
Voorgenomen  
verzelfstandigingen  
en privatiseringen 78



**Bijlage**  
Grote ICT projecten  
  
Zie tweede  
grote boek



# Inleiding

De Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk (JBR) geeft jaarlijks een samenhangend beeld van de organisatie en de bedrijfsvoering van het Rijk. De Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk bundelt verschillende verantwoordingsrapportages over bedrijfsvoering aan de Tweede Kamer, waardoor het aantal rapportages beperkt blijft.

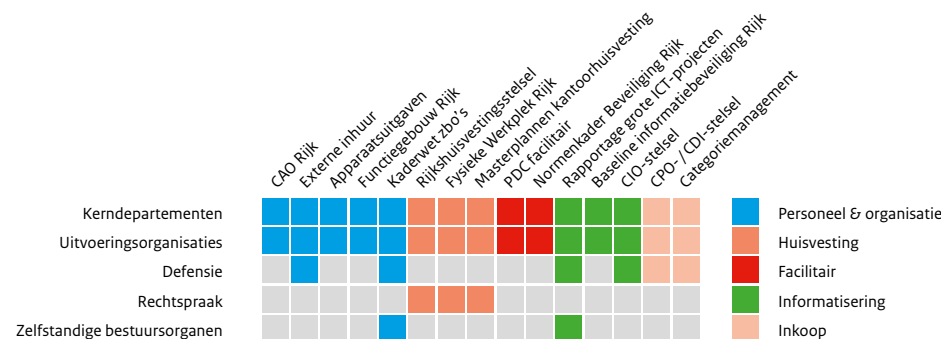
De positie van het Rijk is een bijzondere: enerzijds streeft het Rijk naar een optimale kwaliteit van dienstverlening met zo veel mogelijk efficiency. Anderzijds moeten die geleverd worden onder de randvoorwaarden van de eisen die door politiek en maatschappij worden gesteld aan het Rijk op het terrein van duurzaamheid en inclusiviteit. De Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2017 laat zien dat het Rijk er op veel terreinen goed in slaagt die doelstellingen te realiseren.

Met het aantreden van het nieuwe kabinet is de indeling van de departementen op punten veranderd. Dat heeft ook een aantal naamswijzigingen tot gevolg gehad. De overgang van het personeel is effectief geworden op 1 januari 2018. Daarom wordt in dit rapport verwezen naar de oude indeling van ministeries. De enige uitzondering hierop vormen de cijfers uit het ICT-dashboard. Op de peildatum voor deze cijfers, 31 december 2017, was in het ICT-dashboard al de nieuwe indeling doorgevoerd. In de JBR over 2018 wordt de nieuwe indeling voor alle onderdelen toegepast.

## Verantwoordelijkheid minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

De reikwijdte van de verantwoordelijkheid van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) verschilt per onderdeel. De verschillen zijn weergegeven in nevenstaand schema.

De minister draagt wel de systeemverantwoordelijkheid voor de rijksbrede bedrijfsvoering, maar is vaak niet verantwoordelijk voor de daadwerkelijke uitvoering van deze onderdelen.



De Algemene Rekenkamer hanteert voor het begrip *systeemverantwoordelijkheid* de volgende definitie:

“Bij een systeemverantwoordelijkheid heeft de verantwoordelijke minister een voorwaardenschepende verantwoordelijkheid en is de verantwoordelijkheid voor het behalen van resultaten neergelegd bij andere actoren. De minister houdt echter wel een toezichhoudende (toetsende) verantwoordelijkheid voor de resultaten, zoals die door het systeem worden voortgebracht. Door bijvoorbeeld monitoring en beleidsevaluatie dient de minister zich ervan te vergewissen dat het systeem goed functioneert en zo nodig moet de minister kunnen bijsturen.”

De systeemverantwoordelijkheid van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties krijgt in de praktijk vorm door een of meerdere van de volgende instrumenten:

- kaderstelling door het vastleggen van normen of standaarden;
- monitoring van de uitvoering in de praktijk;
- het zo nodig plegen van interventies door betrokkenen aan te spreken op de naleving van normen en standaarden of, wanneer daarvoor aanleiding is, deze kaders aan te passen.

### *Opbouw rapportage*

De opzet van deze jaarrapportage is in grote lijnen gelijk aan die van 2016. De cijfers worden dit keer gepresenteerd over de jaren 2013 tot en met 2017. Hoofdstuk 1 van deze rapportage doet verslag van de ontwikkelingen in de organisatie van de rijksdienst in 2017. Hoofdstuk 2 geeft inzicht in de wijze waarop het Rijk in 2017 zijn rol als werkgever inhoud heeft gegeven.

Hoofdstuk 3 geeft een overzicht van de inzet op het thema duurzaamheid in de bedrijfsvoering. Hoofdstuk 4 omvat ontwikkelingen op het terrein van inkoop, huisvesting en faciliteiten. Hoofdstuk 5 behandelt de ICT-ontwikkelingen binnen de rijksoverheid.

Dit jaar bevat de JBR vier bijlagen. De eerste bijlage bevat kengetallen en detailoverzichten op het terrein van personeel. De tweede bijlage omvat een overzicht van de adviescolleges van het Rijk. De derde bijlage biedt een overzicht van de voorgenomen privatiseringen en verzelfstandigingen. De vierde bijlage betreft het overzicht van de ICT-projecten. Vanwege de omvang is deze bijlage als apart document beschikbaar.

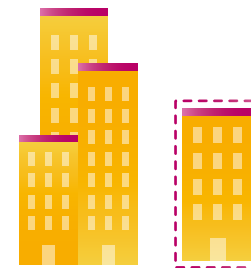


# Organisatie van de rijksdienst



**€11,71**

Apparaatsuitgaven van de  
rijksdienst in miljarden euro's



**111**

Aantal zbo's



**31**

Aantal adviescolleges

## 1.1 Betekenis regeerakkoord voor organisatie rijksdienst

In oktober 2017 is het regeerakkoord 'Vertrouwen in de toekomst' van het kabinet Rutte III gepresenteerd. Tijdens de vorige kabinetsperiode is de zogenaamde Hervormingsagenda Rijksdienst in het leven geroepen voor de ontwikkelingen in de bedrijfsvoering. Deze agenda was erop gericht de rijksdienst als één concern te laten functioneren en zodoende de dienstverlening van de rijksdienst aan burgers en bedrijven te verbeteren, de slagvaardigheid te vergroten, de bureaucratie te vermindern en de apparaatskosten van de rijksdienst te verlagen.

In de komende kabinetsperiode wordt niet opnieuw gekozen voor een generieke taakstelling op de rijksdienst. Dit biedt ruimte voor verbetering van de kwaliteit van de rijksbrede dienstverlening. Het regeerakkoord zet vooral in op verdere digitalisering van de rijksoverheid, maar ook op een goed functionerend openbaar bestuur, dat zich weet aan te passen aan maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. De afspraken in het regeerakkoord zijn doorvertaald in de uitvoering van de bedrijfsvoering door de rijksbrede dienstverleners. Op het terrein van digitalisering werkt het Rijk vooral aan een goede digitale dienstverlening en cyberssecurity en voldoende gekwalificeerd personeel.

Het verduurzamen van Nederland is een belangrijk speerpunt voor dit kabinet. Ook voor de bedrijfsvoering is dit een belangrijk thema, waarbij zij duurzaamheid zowel in het beleid als in de uitvoering aandacht geeft. Bijvoorbeeld door het stellen van eisen aan dienstverleners op dit punt (beleid) en door het duurzaam omgaan met huisvesting en facilitaire zaken (uitvoering).

De secretarissen-generaal (SG's) hebben in hun brief aan de informateur voorstellen gedaan voor verbeterpunten voor de rijksdienst. De voorstellen, die worden omgezet in concrete acties, hebben betrekking op de volgende terreinen:

- energieke samenleving/maatschappelijk onbehagen;
- innovatie in de eigen werkwijze, samenwerken met andere overheden;
- digitalisering, in eigen werk en dienstverlening;
- maatwerk in dienstverlening;
- HRM;
- actieve openbaarheid.

### Impactanalyse

Als gevolg van het regeerakkoord hebben de volgende veranderingen in de indeling van departementen plaatsgevonden:

- Het ministerie van Economische Zaken (EZ) is opgesplitst in een ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) en een ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV).
- Er zijn drie ministers zonder portefeuille bij gekomen: een minister voor Rechtsbescherming (binnen Justitie en Veiligheid, JenV), een minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media (binnen Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, OCW) en een minister voor Medische Zorg en Sport (binnen Volksgezondheid, Welzijn en Sport, VWS).
- Het dossier Klimaat is overgeheveld van het ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM) naar EZK.
- De dossiers Ruimtelijke Ontwikkeling, Ruimtelijke Ordening met inbegrip van onder meer de Wet ruimtelijke ordening en de Crisis- en herstelwet, de Omgevingswet, het Kadaster en de Kadasterwet zijn van IenM naar BZK overgegaan.
- De ICT overheidsdienstverlening aan bedrijven ging van EZ naar BZK.
- Het dossier Groen onderwijs is overgeheveld van EZ naar OCW.
- Het dossier Maatschappelijke stage is overgeheveld van OCW naar VWS.
- Drie ministeries zijn van naam veranderd: ministerie van Justitie en Veiligheid, ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

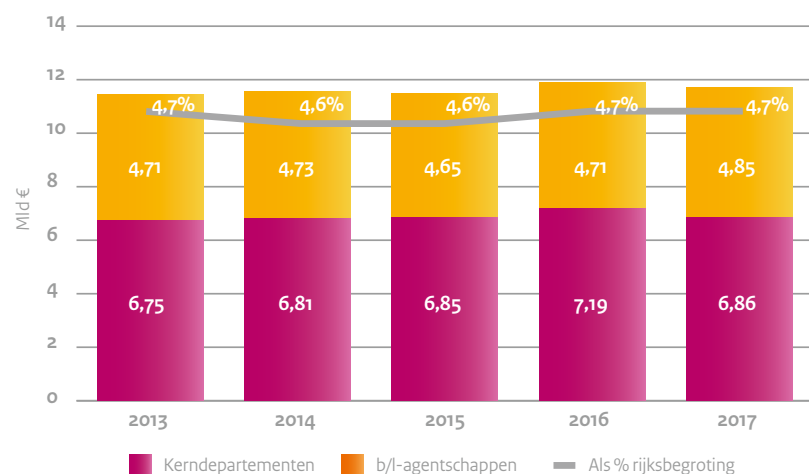
Deze wijzigingen zijn verwerkt in het historisch overzicht van departementale herindelingen.

## 1.2 Ontwikkeling van de apparaatsuitgaven

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

In figuur 1 staat de feitelijke ontwikkeling van de apparaatsuitgaven van de rijksdienst (exclusief krijgsmacht en rechterlijke macht) voor de periode van 2013 tot en met 2017. De totale apparaatsuitgaven komen in 2017 uit op € 11,71 miljard. Dit is een daling ten opzichte van 2016 met € 189 miljoen.

**Figuur 1** Ontwikkeling van de apparaatsuitgaven van de rijksdienst

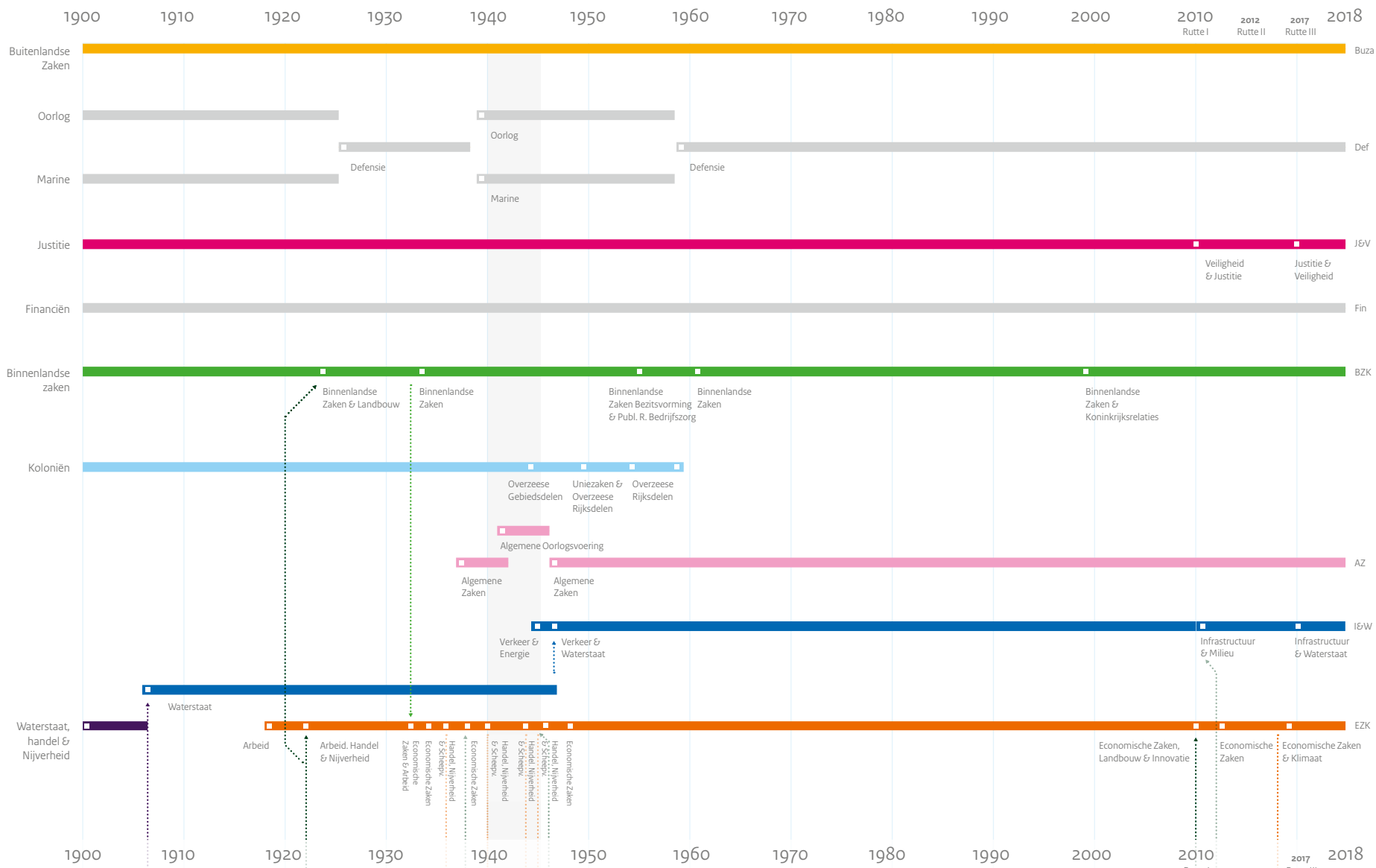


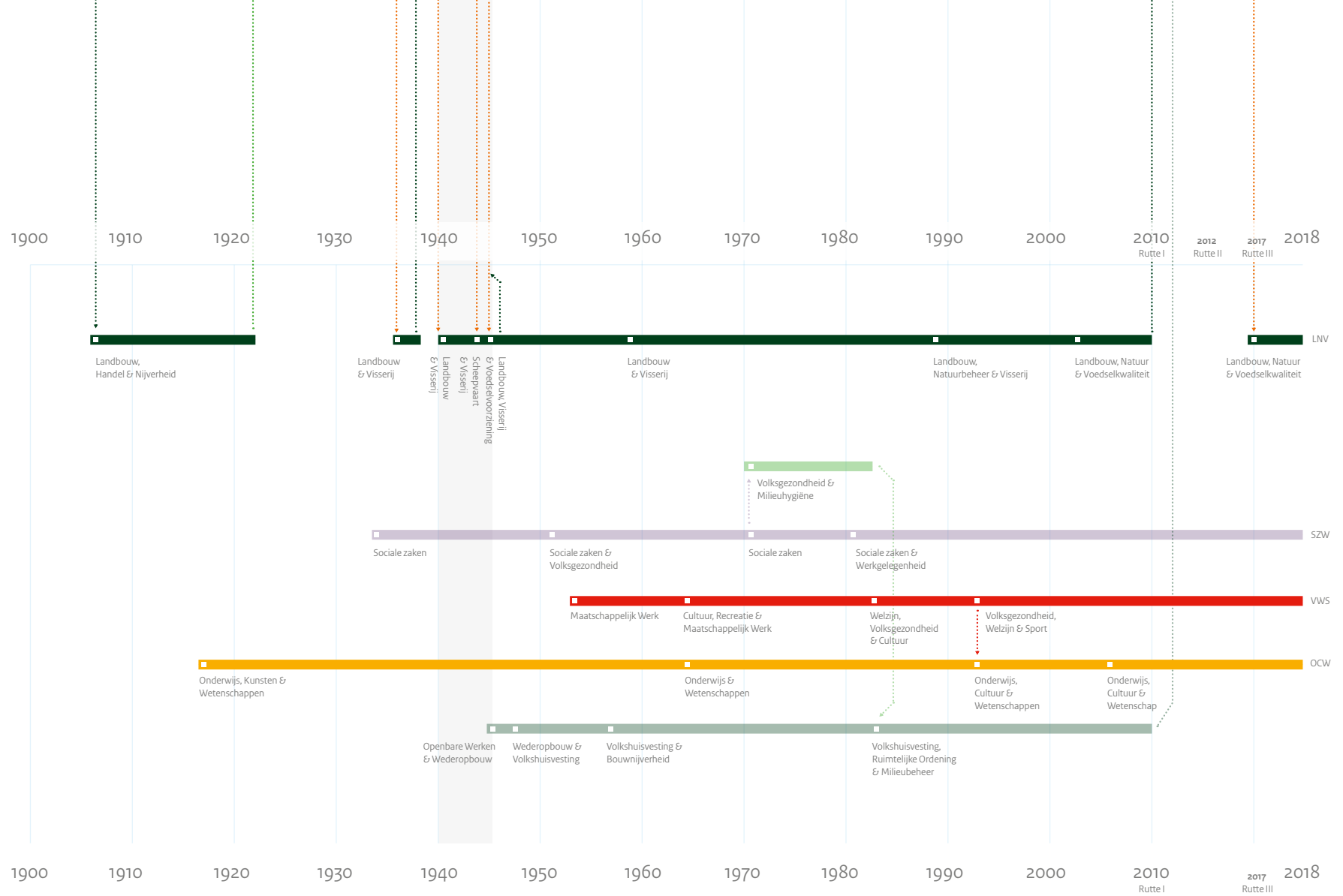
Sinds 2013 is er gemiddeld 0,5% stijging in de apparaatsuitgaven per jaar. Deze beheerste groei is lager dan de nominale kostenontwikkeling en wordt met name veroorzaakt door een saldo van taakstellingen, technische mutaties, intensiveringen, extensiveringen en op te lossen budgettaire problematiek.

## 1.3 Rijksbrede bedrijfsvoering

In 2017 is verder gebouwd aan de doorontwikkeling van de rijksbrede bedrijfsvoering. Daarbij lag de focus op verdere kwaliteitsverbetering van de dienstverlening. Ook is inzicht verschaft in het landschap en is door de Auditdienst Rijk (ADR) een evaluatie-onderzoek uitgevoerd naar de werking van het stelsel en het overleglandschap rijksbrede bedrijfsvoering.

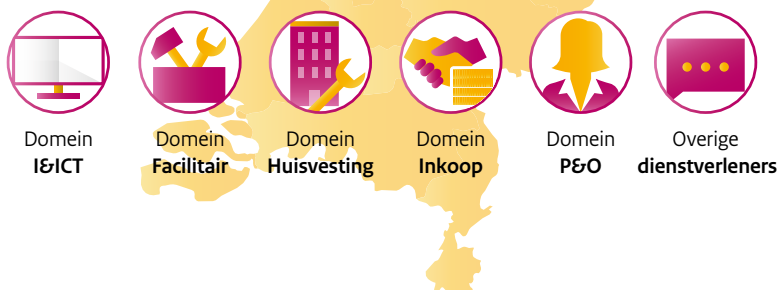
Op basis van het onderzoek concludeert de ADR dat het stelsel rond bekostiging, aansturing en kwaliteitsbewaking van de generieke dienstverlening door shared service organisaties (SSO's) staat. Er is vertrouwen in het huidige stelsel van generieke dienstverlening door SSO's. Ook is er waardering voor de generieke dienstverlening, met name voor de personele administratie door P-Direkt en de facilitaire dienstverlening door FM Haaglanden. Op dit moment lijkt er weinig steun te zijn voor verdergaande centrale financiering. De vormgeving van de rol van afnemers verdient verdere aandacht. De ADR adviseert de tijd te nemen om dit stelsel in de praktijk verder te ontwikkelen en af te wegen of verdergaande centrale financiering op dit moment gewenst is. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties organiseert daarom het gesprek met de coördinerend opdrachtgevers over de coördinerend opdrachtgeversrol en met de afnemers over hun rol in het Bestuurlijk Overleg.





In de achterliggende periode is opnieuw gebleken dat de verschillende programma's die de afgelopen jaren binnen de rijksdienst zijn uitgevoerd een beweging hebben ingezet die de bedrijfsvoering van het Rijk beter en efficiënter maken. We zijn er echter nog niet. Beleid- en kadersteller (ministerie van BZK), departementen (afnemers) en uitvoeringsorganisaties (opdrachtnemers) zetten gezamenlijk stappen om de eindgebruiker te voorzien van adequate ondersteuning op het gebied van ICT, Personeel & Organisatie (P&O), facilitair, huisvesting en inkoop.

## Landschapskaart Dienstverlening Rijksbrede Bedrijfsvoering



### Landschapskaart rijksbrede dienstverleners

In september 2017 is de landschapskaart dienstverlening rijksbrede bedrijfsvoering gepubliceerd.<sup>1</sup> Deze kaart geeft het spectrum weer van de rijksbrede dienstverleners binnen het brede bedrijfsvoeringsdomein. Zo zijn opgenomen: departementale organisatieonderdelen, SSO's, samenwerkingsverbanden, concern dienstverleners (CDV's), de ICT dienstverleners (IDV's) en andere uitvoeringsorganisaties binnen het Rijk. Zichtbaar is onder welk domein zij vallen: I&ICT, Facilitair, Huisvesting, Inkoop, P&O of overige dienstverlening. Ook staat op de kaart de vestigingsplaats, voor wie zij werken en tot welke organisatie zij behoren.

### 1.4 Adviesstelsel

Een goed functionerend adviesstelsel is essentieel voor beleidsontwikkeling. Adviescolleges adviseren de rijksoverheid over nieuw beleid en wetgeving. In de periode van 2010 tot en met 2017 is het aantal strategische adviescolleges afgenomen van dertien in 2010 naar zeven in 2017. In 2017 zijn er negen eenmalige adviescolleges onder de werking van de Kaderwet ingesteld. In totaal komt het aantal adviescolleges in 2017 op 31, tegenover 30 in 2010.

Bijlage 2 bevat een actueel en gedetailleerd overzicht van de adviescolleges.

<sup>1</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kaarten/2017/09/04/landschapskaart-dienstverlening-rijksbrede-bedrijfsvoering>



## 1.5 Zelfstandige bestuursorganen (zbo's)

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

Op de peildatum voor de JBR stonden er 111 (clusters van) zbo's vermeld in het zbo-register.<sup>2</sup> Het zbo-beleid is erop gericht zorg te dragen voor transparante verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de uitvoering van dergelijke taken. De Kaderwet zbo's geeft hiervoor enkele standaarden. De wet is in 2012 voor het eerst geëvalueerd.

De tweede evaluatie, naar de doeltreffendheid en de effecten van de wet in de praktijk, over de periode 1 januari 2012 tot en met 31 december 2016, wordt in het tweede kwartaal van 2018 naar de beide Kamers der Staten-Generaal verzonden.

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

Sinds 2015 is in de Kaderwet zbo's de mogelijkheid opgenomen dat zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid onder voorwaarden aansluiten op voorzieningen van de rijksbrede bedrijfsvoeringsinfrastructuur. In 2017 is de Nederlandse Zorgautoriteit aangesloten op de voorziening Publicatieplatform voor Uitvoeringscontent (PUC) van het Kennis- en Exploitatiecentrum Officiële Overheidspublicaties (KOOP).

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

### *Voorgenomen verzelfstandigingen en privatiseringen*

In bijlage 3 is het overzicht te vinden van de stand van zaken van voorgenomen verzelfstandigingen en privatiseringen. Het jaarlijkse overzicht vloeit voort uit de parlementaire behandeling naar aanleiding van het rapport 'Verbinding Verbroken?' van de Parlementaire Onderzoekscommissie Privatisering/Verzelfstandiging Overheidsdiensten.<sup>3</sup> In dat rapport heeft de commissie een besliskader opgesteld aan de hand waarvan het parlement tijdig en adequaat geïnformeerd kan worden over voorgenomen verzelfstandigingen en privatiseringen. De minister voor Wonen en Rijksdienst, inmiddels opgevolgd door de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, benut het besliskader voor de invulling van zijn coördinerende rol en zet zich in voor het volgen ervan.

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





# Rijk als werkgever



**110.649**

Aantal fte sector Rijk 2017



**53%**

Gebruik Partiele  
Arbeidsparticipatie  
Senioren regeling



**€ 1.472**

Bedrag aan scholing en  
opleiding per arbeidsjaar



**34%**

Percentage vrouwen  
in topfuncties

Met ruim 110.000 fte is de rijksoverheid één van de grootste en meest veelzijdige werkgevers van Nederland. Het Rijk streeft ernaar een aantrekkelijke, inclusieve en maatschappelijk verantwoorde werkgever te zijn – nu en in de toekomst. In samenwerking met zijn medewerkers werkt het Rijk aan zijn strategische agenda, die bijdraagt aan dit streven. Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste ontwikkelingen binnen het rijksbrede personeels- en organisatiebeleid. Bijlage 1 licht enkele aanvullende kengetallen toe, onder andere over de personeelsopbouw.

## 2.1 Strategisch personeelsbeleid

In de cao Rijk van 2015-2016 is afgesproken dat werkgever en vakbonden gezamenlijk komen tot een Strategische personeelsagenda voor de Rijksoverheid (SPAR) 2025. Er is een traject gestart dat in mei 2017 leidde tot *Het gedroomde Rijk. Gezamenlijke wegwijzer van vakbonden en werkgever voor een modern personeelsbeleid Rijk*. Dit stuk, dat is vastgesteld in het Sectoroverleg Rijk, geeft richting op belangrijke thema's. Bijvoorbeeld de wendbare overheidsorganisatie, veranderende arbeidsverhoudingen, vitale loopbaan en mobiliteit en cultuurverandering op het werk.

Om deze doelen van het personeelsbeleid door te vertalen naar de werkvloer is met de bonden afgesproken om te experimenteren met voorbeelden van modern personeelsbeleid via proeftuinen bij verschillende onderdelen van het Rijk. Het gaat dan om onderwerpen als tijdelijke contracten gekoppeld aan extra investering in ontwikkeling en inzetbaarheid, horizontale doorstroom, of het benadrukken van de rol van leidinggevendenden voor de loopbaanoriëntatie en mobiliteit van medewerkers. Hier wordt de komende tijd verder aan gewerkt.

Daarnaast is in 2017 de herijking gestart van de uitgangspunten voor het strategisch personeelsbeleid, die in 2013 zijn vastgelegd in de Hervormingsagenda. Economische, technologische en demografische veranderingen maken het noodzakelijk om dit strategisch personeelsbeleid te actualiseren. In de loop van 2018 verschijnt daarom een

nieuw strategisch personeelsbeleid voor de rijksdienst, afgestemd op de actuele ontwikkelingen. Tegelijk wordt het overleg met de vakbonden voortgezet om te bekijken op welke manier de doelstellingen uit het strategisch personeelsbeleid kunnen worden omgezet in cao-afspraken.

### 2.1.1 Meerjarige personeelsplanning (MPP)

Het Rijk zet Meerjarige personeelsplanning (MPP) in om ervoor te zorgen dat alle organisaties binnen het Rijk in personele zin voorbereid zijn op de toekomst. Eind 2016 heeft de toepassing van MPP binnen de rijksoverheid breed ingang gevonden. In interdepartementaal verband wordt gewerkt aan de doorontwikkeling van MPP.

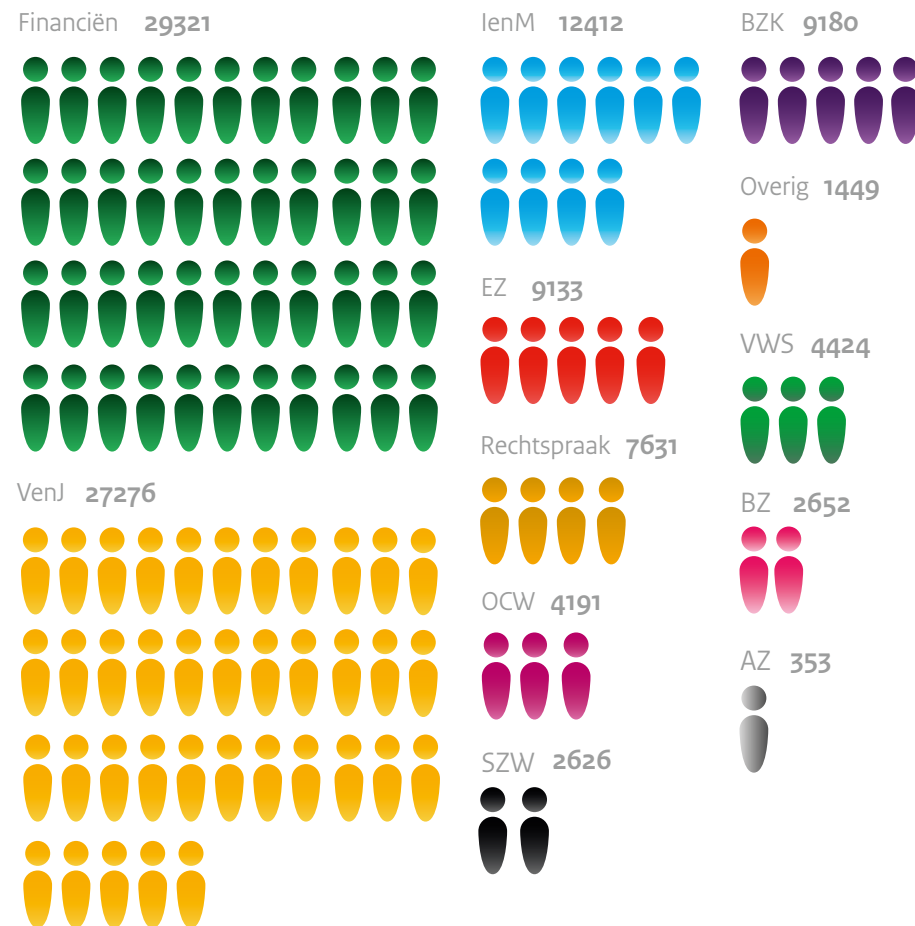
Eén van de manieren waarop de doorontwikkeling van MPP vorm krijgt, is de instelling van een rijksbreed Leernetwerk MPP. Ook is bepaald dat alle organisaties binnen het Rijk minimaal eens in de drie jaar een MPP moeten opleveren. Op deze manier wordt invulling gegeven aan de motie van Denk, die in 2017 door de Tweede Kamer is aangenomen. In deze motie wordt de regering verzocht de aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer (AR) in de Staat van de Rijksverantwoording 2016 te omarmen en ervoor te zorgen dat de strategische personeelsplannen verbeteren op de door de AR genoemde punten. Deze verbeterpunten hebben met name betrekking op grote verschillen in detaillering en uitwerking van de Meerjarige personeelsplannen.

Volgens de AR worstelen ministeries met het vertalen van actuele en verwachte ontwikkelingen naar een concrete (toekomstige) personele behoeftestelling, met name in kwalitatief opzicht. Mede naar aanleiding van deze bevindingen besloot de minister van BZK in 2018, net als in 2014, een arbeidsmarktanalyse van het Rijk te laten uitvoeren. Dit ter ondersteuning van het arbeidsmarkt- en personeelsbeleid bij het Rijk. Thema's die daarin worden betrokken, zijn de toenemende krapte op de arbeidsmarkt en de transformatie van de aard van het werk als gevolg van technologische ontwikkelingen (digitalisering, robotisering en automatisering).

## 2.2 Personele bezetting

In 2017 telde het Rijk 110.649 fte. Tabel 1 geeft een overzicht van het aantal medewerkers in fte per ministerie. Dit betekent een lichte stijging van 1% (ruim 1.000 fte) ten opzichte van 2016. In 2017 waren er geen organisaties met substantiële krimp. De groei vond vooral plaats bij een aantal uitvoeringsorganisaties en bij organisaties in de bedrijfsvoering van het Rijk, met name op het terrein van ICT. Uitvoeringsorganisaties met groei waren de AIVD bij BZK (8%), RVO.NL (6%) en de Overheidsdienst Groningen (27%) bij EZ, DUO (10%) bij OCW en de kleinere uitvoeringsorganisaties CBG, CIBG en DUSI van VWS (12%). In de bedrijfsvoering was sprake van doorgaande uitbreiding van de Rijksschoonmaakorganisatie bij SZW (45%) en een aantal rijksbrede Shared Serviceorganisaties bij BZK. Dit was het gevolg van de groei naar de toegestane formatie. Op het terrein van organisaties in ICT en ICT-ondersteuning heeft uitbreiding plaatsgevonden (DICTU 14%, LOGIUS 23%, SSC-ICT 16%). Onder meer door verambtelijking zijn deze organisaties gegroeid naar de beoogde formatie.

### Verdeling fte's over de ministeries



**Tabel 1** Personele bezetting Rijk in fte

Sector Rijk	2013	2014	2015	2016	2017
AZ	358	346	347	351	353
BZ	2.666	2.648	2.695	2.669	2.652
BZK	6.222	6.694	7.680	8.561	9.180
EZ	8.803	9.036	8.820	9.089	9.133
Financiën	30.358	31.598	30.992	29.738	29.321
IenM	12.172	11.968	11.928	12.200	12.412
OCW	3.838	3.920	3.962	4.069	4.191
SZW	2.186	2.254	2.279	2.486	2.626
VenJ	29.348	28.139	27.460	27.248	27.276
VWS	4.056	3.957	4.081	4.253	4.424
HCvS	1.635	1.603	1.569	1.506	1.449
Rechtspraak	7.192	7.324	7.337	7.411	7.631
<b>Totaal (in fte)</b>	<b>108.834</b>	<b>109.487</b>	<b>109.150</b>	<b>109.581</b>	<b>110.649</b>

Bron: P-Direkt.

**Tabel 2** Personele bezetting zbo's en overige sectoren in fte

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Zbo's</b>	39.796	39.032	38.998	40.365	40.418
<b>Sector Defensie</b>	59.445	58.016	56.458	55.894	55.596
<b>Sector Politie*</b>	63.451	62.364	60.890	61.130	60.920
*Nationale Politie, inclusief Aspiranten, alsmede de Politieacademie					
<b>Sector RM</b>					
OM	801	837	831	860	890
Rechtspraak	2.183	2.170	2.169	2.148	2.315
<b>Totaal RM (in fte)</b>	<b>2.984</b>	<b>3.007</b>	<b>3.000</b>	<b>3.008</b>	<b>3.205</b>
<b>Rijksdienst Caribisch Nederland**</b>	<b>665</b>	<b>686</b>	<b>760</b>	<b>751</b>	<b>809</b>

\*\* Aantallen in personen.

Bron: inventarisatie.

## 2.2.1 Uitzendkrachten

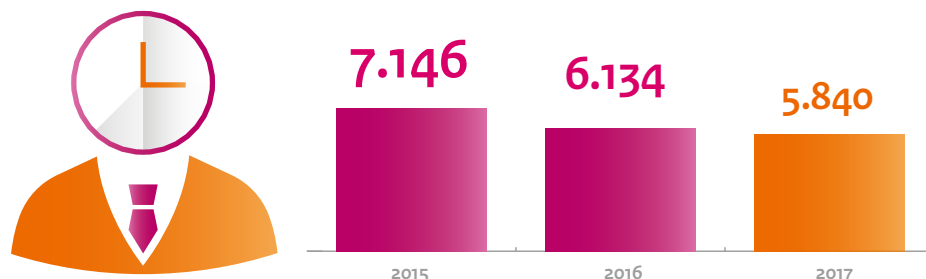
In het vierde kwartaal van december 2017 werkten 5.840 uitzendkrachten binnen de rijksoverheid. Een belangrijk deel van deze uitzendkrachten werkt in deeltijd. De laatste jaren is het aantal uitzendkrachten gedaald (in 2015 waren er 7.146 uitzendkrachten, in 2016 waren dat er 6.134). Op nagenoeg alle raamovereenkomsten binnen de rijksoverheid is de uitzend-cao van de brancheorganisatie Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) van toepassing. Hierin wordt gewerkt met fases A, B en C. In fase A zijn vaak de bijzondere bepalingen van de uitzendovereenkomst van toepassing, onder andere over het einde van deze uitzendovereenkomst. In fase B heeft de uitzendkracht een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd en is de ketenregeling van het artikel van kracht, over de totstandkoming van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. In fase C heeft de uitzendkracht een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

**Tabel 3** Uitzendkrachten werkzaam in Q4 2017

Ministerie	Fase A	Fase B	Fase C	Totaal
AZ	3	0	0	3
BZ	59	55	8	122
BZK	299	91	8	398
EZ	393	132	9	534
Financiën	935	1.047	107	2.089
IenM	226	122	33	381
OCW	438	51	2	491
SZW	44	2	0	46
VenJ	903	441	27	1.371
VWS	121	17	2	140
HCvS	15	4	0	19
Rechtspraak	190	55	1	246
<b>Totaal (in personen)</b>	<b>3.626</b>	<b>2.017</b>	<b>197</b>	<b>5.840</b>

Bron: inventarisatie.

## Uitzendkrachten bij het Rijk



### 2.2.2 Topformatie

In augustus 2017 stelde de minister voor Wonen en Rijksdienst de topformatie van de ministeries vast per 31 december 2016. De topformatie bestaat uit de functies in de schalen 16 en hoger bij alle ministeries. Ruim de helft van de functies is gewaardeerd op het niveau van schaal 16; een derde betrof schaal 17. In totaal betrof het 784 topfuncties. Het aantal topfuncties ontwikkelde zich in de afgelopen vijf jaar als volgt:

Tabel 4 Topformatie per 31 december

	2012	2013	2014	2015	2016
Aantal	809/812	784/787	769/772	763/766	784

Bron: Bureau ABD.

In deze cijfers zijn PM-posten inbegrepen: functies waarvan het niveau nog niet definitief is bepaald. De marge van drie functies ultimo 2011-2015 betreft een pool van senior programmamanagers bij BZK. Deze pool is in 2016 in het totaal meegeteld.

Het aantal topfuncties nam met ruim 0,4% toe in het jaar 2016. Het niveau ligt nu op dat van ultimo 2013. De cijfers laten zien dat bij alle departementen een of meer functies zijn toegevoegd, de meeste in schaal 16 (22 functies), gevolgd door schaal 17 (11 functies). Bekijken we de individuele departementen, dan zien we dat Veiligheid en Justitie de grootste totale stijging in het aantal topfuncties laat zien: een stijging met acht functies, waarvan drie in schaal 17 en vijf in schaal 16. EZ kent daarna de grootste stijging met een uitbreiding van vijf functies in schaal 16. Deze zijn vooral het gevolg van de wijziging in en versterking van de structuur van het Staatstoezicht op de Mijnen. Kijken we alleen naar het schaalniveau, dan is bij SZW, als gevolg van een administratieve correctie, de toename het grootst.

Het ministerie van BZK houdt toezicht op de topstructuur en topfuncties. De ministeries kunnen de departementale topstructuur wijzigen binnen de grenzen van het kader Topstructuur en Topfuncties Rijk 2017 en het kader Functiegebouw Rijk.

## 2.3 Personele bewegingen

### 2.3.1 Vacatures

Het Rijk heeft 8.420 vacatures opengesteld in 2017. In totaal nam het aantal vacatures ten opzichte van 2016 toe met 24%. In 2017 was er bij het Rijk verhoudingsgewijs veel vraag naar ICT-medewerkers, economen, verpleegkundigen, bewaarders, inspecteurs en schoonmaakpersoneel.

Tabel 5 Aantal vacatures

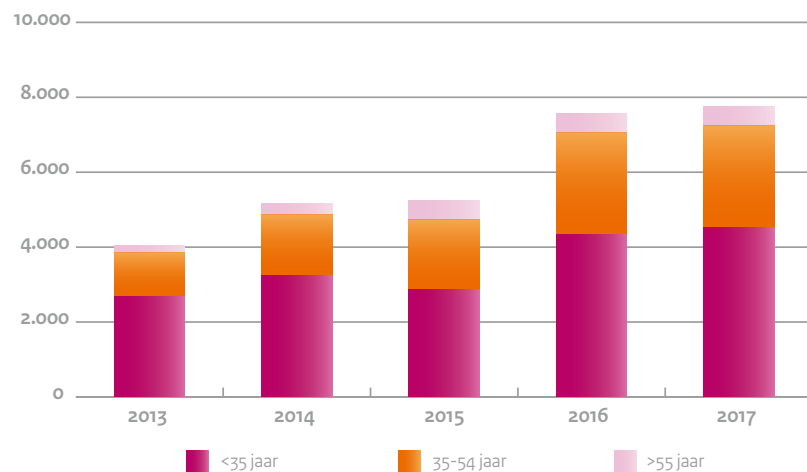
Sector Rijk	2013	2014	2015	2016	2017
Aantal	3.867	3.670	5.042	6.753	8.420

Bron: EC O&P.

### 2.3.2 Instroom

In 2017 kwamen er 7.755 mensen bij het Rijk werken. Hiervan was net als in 2016 ruim de helft (58%) jonger dan 35 jaar. 35% was tussen de 35 en 55 jaar oud en 7% was 55 jaar of ouder.

**Figuur 2 Instroom naar leeftijdscategorie**



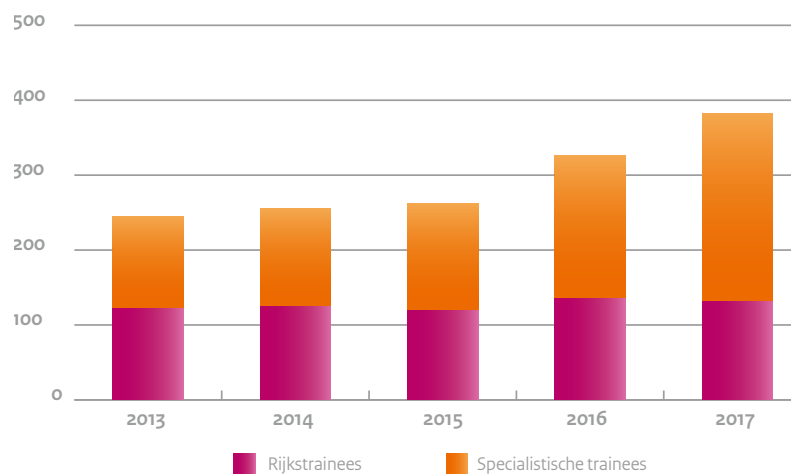
### 2.3.3 Trainees en stagiairs

Het Rijk kent diverse traineeprogramma's die zijn bedoeld om starters te laten kennismaken met werken bij het Rijk. Het generieke Rijkstraineeprogramma (RTP) biedt trainees de mogelijkheid om zich breed te oriënteren op de verschillende werksoorten en organisaties binnen het Rijk. In 2017 stroomden 131 trainees in.

Binnen het Rijk bestaan ook verschillende traineeships die zich richten op een bepaalde expertise, bijvoorbeeld op het gebied van ICT, financiën en civiele techniek. In 2017 zijn daar twee nieuwe specialistische traineeships bij gekomen voor startende inkoopers: Traineeship RijksInkoop Professionals (TRIP) en De Ontdekking van Procurement (DOP).

Onderstaande grafiek laat zien dat in 2017 131 trainees in het Rijkstraineeprogramma zijn gestart en 251 trainees in de verschillende specialistische programma's. Ten opzichte van de instroom in 2016 is dit een stijging van 20%. Bijlage 1 bevat een gespecificeerd overzicht van deze specialistische programma's.

**Figuur 3 Instroom trainees bij het Rijk**



In 2017 zijn 4.558 personen binnen het Rijk gestart met een stagetraject. Het Rijk streeft ernaar op jaarbasis 4.000 stageplekken aan te bieden aan leerlingen en studenten van allerlei verschillende onderwijsinstellingen. Dit streefgetal is ook in 2017 behaald.

Ten opzichte van 2016 is het aantal stages met 17% gedaald. Deze afname hangt samen met de beslissing om de administratie van eendaagse meeloopstages te harmoniseren en deze niet langer in de administratie op te nemen.

**Tabel 6 Stagiairs**

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

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

Bron: P-Direkt.

### 2.3.4 Mobiliteit

In 2017 is de mobiliteit van de medewerkers van het Rijk in kaart gebracht op basis van de feitelijke bewegingen in de personeelsadministratie. 13% van de medewerkers van het Rijk was in 2017 mobiel: zij stroomden door naar een andere functie binnen het Rijk of verlieten het Rijk.<sup>4</sup> Dit cijfer is exclusief personele bewegingen als gevolg van reorganisaties. Ook is gecorrigeerd voor leeftijdgebonden uitstroom (pensioering).

De mogelijkheden tot mobiliteit stonden de afgelopen kabinetsperiode onder druk, mede als gevolg van de taakstellingen. Desondanks heeft de mobiliteit zich op een substantieel niveau van ongeveer 13% weten te handhaven.

<sup>4</sup> 1,3 procentpunt is mobiel op verzoek van de organisatie.

**Tabel 7 Mobiliteit in procenten**

	2013	2014	2015	2016	2017
Mobiliteit	10,7	14,0	13,5	14,8	14,2
Mobiliteit excl. Pensioering	10,1	13,3	12,6	13,2	13,0

Bron: P-Direkt.

De afgelopen kabinetsperiode hebben mobiliteit en flexibele inzetbaarheid van personeel bij het Rijk extra aandacht gekregen met de Mobiliteitsagenda (TK 31 490 nr. 193). De doelen van deze agenda zijn deels bereikt. Voor het overige deel worden de beleidsintensiveringen gecontinueerd in het bestaande arbeidsmarkt- en personeelsbeleid. Het Rijk blijft aandacht geven aan bevordering van mobiliteit en flexibele inzetbaarheid.

### Bureau Algemene Bestuursdienst

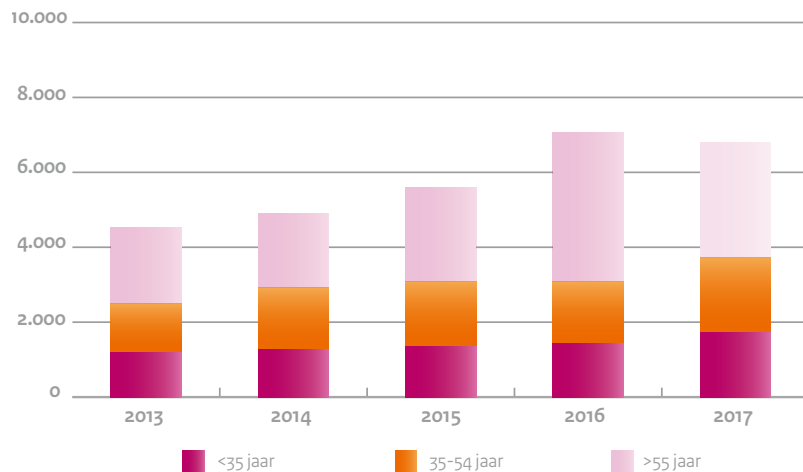
Bureau Algemene Bestuursdienst (ABD) verzorgt onder meer de werving, selectie en loopbaanbegeleiding van ambtenaren in de top van de rijksdienst. In 2017 bestond deze groep uit ruim 500 (top)managers en directeuren vanaf schaal 17 en directeuren met integrale eindverantwoordelijkheid in een specifiek daartoe aangewezen functie in schaal 15 en 16. In 2017 zijn maatregelen genomen om managers binnen de Algemene Bestuursdienst (ABD) te stimuleren regelmatig van functie te wisselen, bij voorkeur na ongeveer vijf jaar en uiterlijk na zeven jaar. Er wordt strakker gestuurd op het 3-5-7-loopbaanbeleid voor ABD-managers. Van de huidige doelgroep is ongeveer 89% minder dan zeven jaar geleden begonnen met zijn huidige functie; ongeveer 11% zit langer dan zeven jaar in de huidige functie.

Bureau ABD begeleidt jaarlijks een groot aantal werving- en selectieprocedures. In 2017 leidde dit tot 112 nieuwe benoemingen in de ABD. 17% hiervan werd vervuld door mensen van buiten het Rijk, 83% door mensen die al werkzaam waren bij het Rijk. Mede dankzij de doorstroom in managementfuncties vervult de ambtelijke top een belangrijke voorbeeldrol in het streven naar meer mobiliteit en flexibele inzet van personeel binnen de rijksdienst.

### 2.3.5 Uitstroom

In 2017 verlieten 6.796 rijksambtenaren het Rijk. Hiervan was 25% jonger dan 35 jaar, 29% was tussen de 35 en 55 jaar oud en 45% was 55 jaar of ouder.

Figuur 4 Uitstroom naar leeftijdscategorie



### 2.3.6 Begeleiden van werk naar werk

Het Van Werk Naar Werk (VWNW) beleid betreft voorzieningen voor de begeleiding van werk naar werk van rijksambtenaren van wie de functie wordt opgeheven, of die op een andere manier overtollig worden.

Het beleid had een tijdelijk karakter tot 31 december 2017. In juni 2017 is overeenstemming bereikt met de bonden over structurele voortzetting van het VWNW-beleid en aanpassingen in het beleid. Per 1 januari 2018 is dit opgenomen in de rechtspositie.

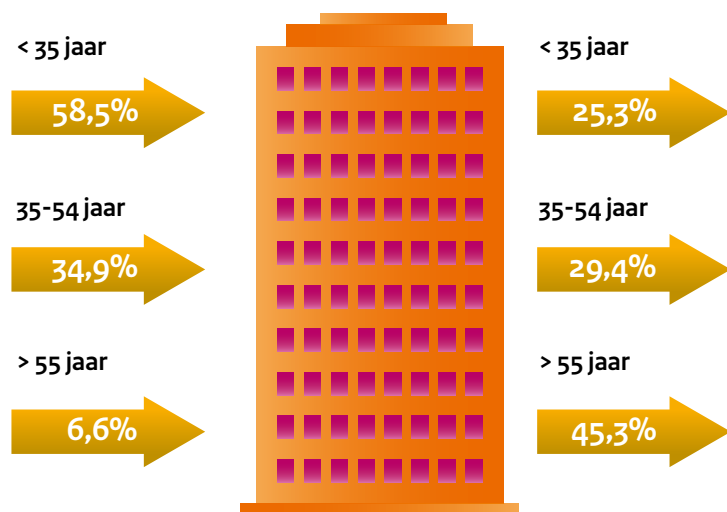
#### De aanpassingen zijn onder meer:

- Voor VWNW-kandidaten met een kort dienstverband (minder dan vijf jaar) bij de sector Rijk is de duur van de salarissuppletie beperkt tot maximaal de duur van het dienstverband.
- De optie bestond om bij uitbesteding het werk niet te volgen, maar bij de sector Rijk achter te blijven met voorzieningen uit het VWNW-beleid en begeleiding naar een andere functie. Deze optie is omgezet in een terugkeergarantie.
- Meer maatwerkmogelijkheden.
- Een bovengrens aan afkoop van voorzieningen bij vertrek buiten de sector Rijk. Omdat de eenmalige afkoop bij VWNW-voorzieningen soms buitenproportionele bedragen oplevert, geldt hier net als bij de stimuleringspremie een maximum van € 79.000.
- Beperken van stimuleringspremie bij het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd.
- Per 2020 verandert de positie van AOW-gerechtigden bij overtolligheid. Dit conform de regels die het UWV daarvoor hanteert. De AOW-gerechtigden vloeien als eerste af omdat zij een alternatieve inkomstenbron hebben. Medewerkers die voor hun inkomsten afhankelijk zijn van het behoud van werk hebben dan een betere kans op plaatsing in een andere functie bij overtolligheid.

Het VWNW-beleid kent twee opeenvolgende fasen: de vrijwillige fase (sinds 2018 de 'voorbereidende fase') en de verplichte fase. In de vrijwillige fase is er nog geen sprake van opheffing van functies of overtolligheid, maar deze dreigt wel. In de verplichte fase is er een klassieke reorganisatie, waarbij sprake is van overtolligheid en/of opheffing van functies.



## In- en uitstroom per leeftijdscategorie



## 2.4 Duurzame inzetbaarheid

Het Rijk vindt het belangrijk dat medewerkers gezond, gemotiveerd, competent en productief aan het werk blijven. Daarom investeert het Rijk in zijn medewerkers. Zo levert het een bijdrage aan de duurzame inzetbaarheid van deze medewerkers. Onder duurzame inzetbaarheid verstaan we het vermogen werk te hebben en te houden, waarbij aandacht is voor gezondheid, leren en ontwikkelen en mobiliteit. Gezond werken en leren en ontwikkelen komen hieronder aan bod, mobiliteit is al in paragraaf 2.3.4 aan de orde geweest.

## 2.4.1 Gezond werken

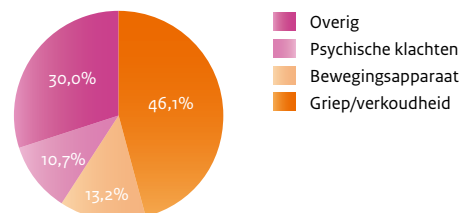
De focus bij gezond werken ligt zowel op preventie als op het goed begeleiden van verzuim en het bevorderen van vitaliteit. Het gemiddelde ziekteverzuim bij het Rijk is ten opzichte van 2016 gelijk gebleven en staat op 5,4%. Bij de ministeries van AZ, Financiën en VWS is het verzuim gedaald. Bij de overige ministeries zien we een stijging.

Tabel 8 Ziekteverzuim in procenten

Ministerie	2013	2014	2015	2016	2017
AZ	3,4	3,7	3,7	4,3	4,1
BZ	3,2	3,2	3,2	3,3	3,5
BZK	4,7	4,8	4,7	5,0	5,3
EZ	4,3	4,0	4,1	4,1	4,2
Financiën	5,6	5,3	5,9	6,0	5,9
IenM	4,3	4,3	4,4	4,4	4,5
OCW	4,2	4,3	4,3	4,6	5,1
SZW	4,8	4,3	4,7	5,4	5,5
VenJ (excl. Rechtspraak)	6,0	5,9	5,9	6,0	6,3
VWS	4,5	4,1	4,3	4,7	4,3
Rechtspraak	5,5	4,6	4,8	5,1	5,0
<b>Totaal</b>	<b>5,2</b>	<b>5,0</b>	<b>5,2</b>	<b>5,4</b>	<b>5,4</b>

Bron: P-Direkt.

## Welke klachten leiden het vaakst tot verzuim?



## Demografische factoren



**OUDEREN** 55 tot 65 jaar verzuimen gemiddeld 5 dagen langer.



**VROUWEN** verzuimen gemiddeld 1,3% meer.

Het verzuimpercentage van de sector Rijk ligt hoger dan het verzuim bij andere grote organisaties, maar lager dan bij bijvoorbeeld gemeenten. Op hoofdlijnen zijn factoren die het verzuim beïnvloeden in beeld. Het personeelsbestand van het Rijk naar leeftijd en geslacht wijkt af van de samenstelling van de werkende beroepsbevolking van Nederland. Er werken relatief veel ouderen en vrouwen; beide groepen hebben een hoger ziekteverzuim. Ook is het aandeel uitvoerend en zwaar werk hoog. Bij het Rijk werken in 2017 665 mensen met een WIA-indicatie (arbeidsongeschiktheidsuitkering in het kader van Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen). Vanaf 2015 is dit aantal licht gestegen (597).

Deze factoren beïnvloeden het verzuim bij de sector Rijk, maar verklaren niet volledig de hoogte ervan en de verschillen tussen de onderdelen. Daarom wordt aanvullend onderzoek gedaan. Uit een eerste analyse van bestaande data op basis van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden door TNO<sup>5</sup> blijkt dat één op de vijf werknemers bij het Rijk meer dan gemiddeld verzuimt. Het gaat dan vooral om ouderen, vrouwen en middelbaar- of laagopgeleide werknemers. Meer dan de helft van de verzuimgevallen kent als oorzaak griep of fysieke klachten. Een kleine 10% heeft een psychische oorzaak. Van de verzuimers geeft 18,1% aan dat hun laatste verzuim deels door het werk werd veroorzaakt. In die gevallen wordt psychosociale arbeidsbelasting het vaakst als oorzaak genoemd.

Opvallend is dat klachten over fysieke werkomstandigheden de laatste twee jaar sterk toenamen. Het gaat dan met name om computerwerk en herhaling van dezelfde handelingen. Werkkenmerken die vooral samenhangen met bovengemiddeld verzuim zijn: conflicten op de werkvloer, weinig autonomie, lage sociale steun van de leidinggevende en fysiek belastend werk. Een flexibel contract, thuis kunnen werken en regelmatig overwerken hangen samen met een lager verzuim.

Onderzoek naar verschillen tussen onderdelen met een relatief laag en een relatief hoog verzuim loopt momenteel nog. Dat geldt ook voor het kwalitatief onderzoek onder leidinggevendenden. Op basis van de inzichten zal gericht worden gewerkt aan verzuim, preventie en duurzame inzetbaarheid.

### 2.4.2 Leren en ontwikkelen

In 2017 is gewerkt aan het verder professionaliseren van de leer- en ontwikkelinfrastructuur bij het Rijk. In april is onder andere een online community voor leer- en ontwikkelprofessionals (L&O) gelanceerd, waar eind 2017 meer dan vijfhonderd personen op zijn aangesloten. Op deze community kunnen L&O-professionals elkaar vinden, ze kunnen elkaar vragen stellen, en ze kunnen relevante informatie en bijeenkomsten delen. Met subsidie van de Stichting Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds (A+O fonds) is er ook geëxperimenteerd met leergroepen en zijn manieren om kennis binnen de organisatie te borgen geïnventariseerd. Begin 2018 zullen hier publicaties over verschijnen. Deze zijn gericht op praktische toepasbaarheid binnen het Rijk (zie ook: [www.derijkscampus.nl](http://www.derijkscampus.nl)).

Voor laagopgeleide medewerkers is een aparte visiekaart verschenen. Dit is een specificatie van de Visie op Leren en Ontwikkelen bij het Rijk (2015). Deze visiekaart voorziet in een behoefte: laagopgeleide medewerkers (medewerkers met een opleidingsniveau van maximaal mbo-1, dus zonder startkwalificatie) staan vaak anders in leren en ontwikkelen en vragen mogelijk om een andere benadering en ondersteuning.

Bureau ABD zorgt voor een gericht ontwikkelaanbod op het gebied van leiderschap en talentontwikkeling voor ambtenaren in de top van de rijksdienst. In 2017 is het leer- en ontwikkelaanbod voor topmanagers verder uitgebreid. In het bijzonder is ingezet op het vergroten van ICT-kennis bij topmanagers. Daarnaast wordt in het ontwikkelaanbod aandacht besteed aan vraagstukken op het gebied van leiderschap

<sup>5</sup> Zie [www.monitorarbeid.tno.nl](http://www.monitorarbeid.tno.nl)

en reflectie. In 2017 hebben meer dan 650 mensen deelgenomen aan één of meer van de ABD-ontwikkelactiviteiten.

Binnen de rijksoverheid wordt ingezet op zowel formeel leren (training en opleiding) als informeel leren (leren op het werk). Het belang van informeel leren wordt breed onderkend en krijgt steeds meer aandacht. Er zijn in 2017 twee onderzoekpublicaties verschenen: een met praktische tips en tricks over informeel leren en een tweede die ingaat op kenmerken van een effectieve leer- en ontwikkelpraktijk. Met betrekking tot formeel leren blijkt dat de opleidingsbudgetten die de ministeries per arbeidsjaar beschikbaar hebben sinds 2012 schommelen rond de € 1.500. In tabel 9 zijn deze budgetten per ministerie gespecificeerd.

**Tabel 9 Bedrag aan scholing en opleiding per arbeidsjaar in euro's**

Ministerie	2013	2014	2015	2016	2017
AZ	1.651	1.677	1.693	1.454	1.610
BZ	1.727	1.681	2.092	2.261	2.310
BZK	1.285	1.210	1.175	1.265	1.450
EZ	1.549	1.574	1.267	1.166	1.311
Financiën	1.853	1.784	1.611	1.872	1.654
IenM	1.209	1.234	1.357	1.358	1.331
OCW	1.597	1.565	1.851	1.765	1.531
SZW	1.943	1.913	2.113	2.308	2.282
VenJ	1.276	1.175	1.138	1.161	1.278
VWS	1.463	1.462	1.366	1.447	1.180
Rechtspraak*					
<b>Totaal</b>	<b>1.512</b>	<b>1.466</b>	<b>1.412</b>	<b>1.505</b>	<b>1.472</b>

\* De cijfers zijn onvoldoende betrouwbaar en komen ook niet in jaarverslag rechterlijke macht).

Bron: Enquête.

### 2.4.3 Partiele Arbeidsparticipatie Senioren (PAS-regeling)

In 2017 maakten 17.030 ambtenaren van 57 jaar en ouder gebruik van de PAS-regeling. Met de PAS-regeling kunnen rijksambtenaren hun werktijd met 15,8% terugbrengen door een deel van hun salaris in te leveren. In de afgelopen jaren is het gebruik van de PAS-regeling toegenomen. Mannen maken wat meer gebruik van de PAS-regeling dan vrouwen. Ambtenaren in de lagere (schaal 1-4) en de hogere schalen (schaal 14-16, maar vooral vanaf schaal 17) maken minder gebruik van de PAS-regeling. De deelname aan de PAS-regeling bij de Belastingdienst is in 2017 opvallend hoger (66%) dan bij de rest van de rijksdienst (47%).

**Tabel 10 Gebruik PAS-regeling in percentages**

Sector Rijk	2013	2014	2015	2016	2017
Wel	45	50	51	51	53
Geen	55	50	49	49	47

Bron: P-Direkt.

## 2.5 Diversiteit en inclusie

Het Rijk hecht waarde aan een divers samengestelde en inclusieve organisatie, zowel in het belang van medewerkers als van de organisatie. Diversiteit kent vijf dimensies: gender, leeftijd, seksuele oriëntatie, culturele/etnische/religieuze achtergrond en arbeidsbeperking. Het Rijk heeft behoefte aan *diversity of thought* omdat verschillende perspectieven, achtergronden en inzichten de denkkraft van de rijksoverheid vergroten. De rijksoverheid streeft daarom naar een diverse samenstelling van haar personeelsbestand en naar een inclusieve werkomgeving, met aandacht voor bewustwording en het voorkomen van (onbewuste) vooroordelen.

De diversiteit van het personeelsbestand verschilt per ministerie. Daarom wordt het beleid op het gebied van diversiteit vormgegeven per ministerie. Mede naar aanleiding van de ondertekening van het Charter Diversiteit hebben alle ministeries ook in 2017 gewerkt aan de uitvoering van hun departementale plannen van aanpak ter bevordering van diversiteit en inclusie. Om kennis en ervaring op het terrein van diversiteit en inclusie rijksbreed te delen, overleggen de departementale contactpersonen Diversiteit en Inclusie regelmatig.

#### Enkele voorbeelden van acties in 2017:

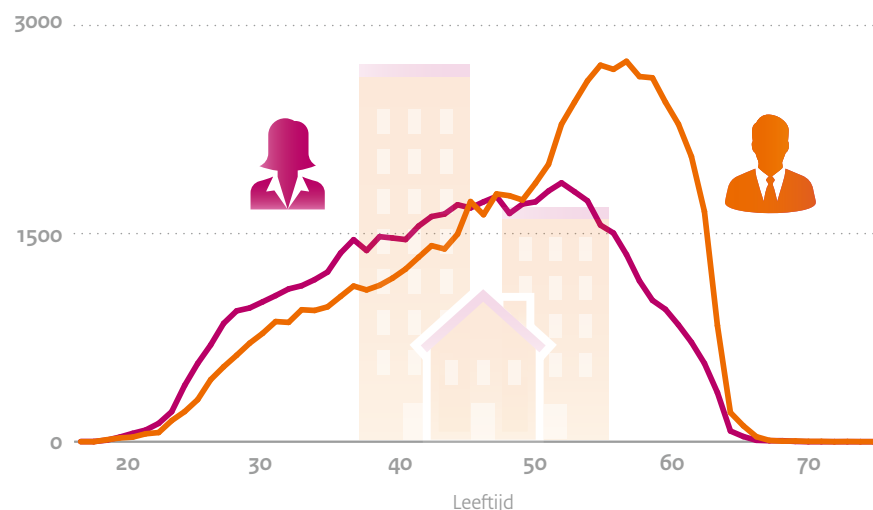
- Er zijn diverse themabijeenkomsten en netwerkbijeenkomsten over diversiteit en inclusie georganiseerd voor onder andere HR-adviseurs en managers.
- Enkele ministeries hebben in het kader van het vergroten van bewustwording de Week van de Diversiteit georganiseerd.
- Enkele departementen hebben deelgenomen aan het wijktraïneprogramma van de gemeente Den Haag, waarbij zij een wijktraïnee een jaar lang in dienst namen.
- Er is expliciet aandacht besteed aan het voorkomen van bias bij de werving en selectie voor het rijkstraineeprogramma. Onder andere door het aanbieden van de trainingen 'selecteren zonder vooroordelen' aan selecteurs van het programma en door het bevorderen van divers samengestelde selectieteams. Bij een aantal ministeries worden trainingen gericht op professionalisering van het selectiegesprek (waaronder voorkoming van bias) breed aangeboden aan selecteurs.
- Het thema diversiteit en inclusie is onderdeel in leiderschapsvisies en van diverse managementprogramma's bij de departementen.
- Enkele ministeries hebben in het medewerkerstevredenheidsonderzoek vragen opgenomen over de beleving van inclusiviteit in de werkomgeving.

De onderstaande subparagrafen gaan in op de verdeling binnen het personeelsbestand in termen van de diversiteitsdimensies gender, leeftijd, etniciteit en arbeidsbeperking. Er zijn geen cijfers beschikbaar over de diversiteitsdimensie seksuele oriëntatie.

#### 2.5.1 Gender

De man-vrouwverdeling bij het personeelsbestand van het Rijk is 55,1% versus 44,9%. Ook de in- en uitstroomcijfers zijn redelijk evenwichtig wat betreft man-vrouwverdeling: de instroom van vrouwen is 54,2% en de uitstroom van vrouwen is 45,1%. Tot en met 47 jaar is het aandeel vrouwen iets groter, in de leeftijd vanaf 47 jaar is het aandeel mannen flink groter. Het aandeel vrouwen is lager in de hogere salarisschalen, met name schalen 14-16 (30,9%) en 17 of hoger (27,5%). Ook in de lagere salarisschaal (1-4) zijn vrouwen minder vertegenwoordigd (31,5%). Dit geldt juist niet voor de Rijks-schoonmaakorganisatie; daar is 82,2% vrouw.

**Figuur 5** Rijksmedewerkers van 50 jaar en ouder zijn beduidend vaker man dan vrouw



De rijksoverheid streeft naar meer vrouwen op topfuncties in de rijksdienst. De inzet is om in de subtop te beschikken over voldoende vrouwelijk potentieel dat kan doorstromen naar de top. Bureau ABD schuift bij vacatures actief het vrouwelijk talent naar voren, zodat dit talent eerder onder de aandacht komt. Het aandeel vrouwen dat een managementfunctie bekleedt in de top van de rijksdienst groeit gestaag en was eind 2017 34%.

### 2.5.2 Leeftijd

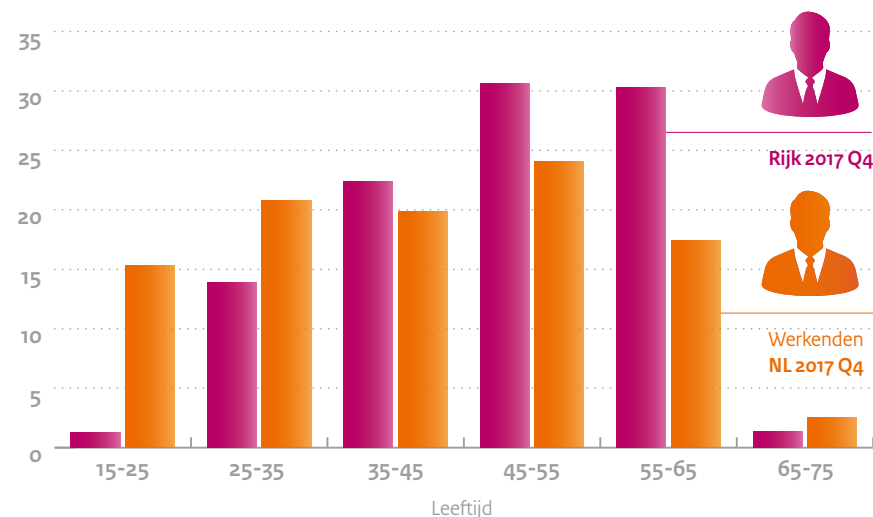
Wat betreft leeftijd vormt het personeelsbestand van het Rijk geen evenredige afspiegeling van werkend Nederland. Er zijn weinig jongeren en veel ouderen. De gemiddelde leeftijd bij het Rijk schommelt sinds 2015 rond de 47,5 jaar. Er zijn in 2017 wel meer jongeren (tot 30 jaar) ingestroomd dan het jaar ervoor (van 6,4% naar 6,9%).

Voor meer informatie zie ook paragraaf 2.3 Personele bewegingen, en de tabel in bijlage 1.

### 2.5.3 Etniciteit

In 2017 is het aandeel rijksmedewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond 10,3%. Van de instromers bij het Rijk had 16,3% een niet-westerse migratieachtergrond. Bij de uitstromers was dit 11,3%. Gegevens over de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond zijn niet beschikbaar, wel is de verdeling naar salarisschalen bekend. Uit deze cijfers blijkt dat het aandeel medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond in de schalen 11 en hoger iets is gestegen ten opzichte van 2016. In 2018 zal het Rijk bezien via welke (aanvullende) acties en instrumenten verder kan worden gewerkt aan het bevorderen van (etnische) diversiteit.

**Figuur 6 De leeftijdsverdeling bij rijksmedewerkers wijkt af van die van de totale beroepsbevolking**



### 2.5.4 Arbeidsbeperking

In het Sociaal Akkoord van 2013 is afgesproken dat werkgevers in de markt en overheid banen realiseren voor mensen met een arbeidsbeperking. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) monitort de voortgang van deze banenafspraken in de private en publieke sector. De metingen laten zien dat de werkgevers in de publieke en private sector samen eind 2016 in totaal 22.554 banen ten opzichte van de nulmeting hebben gerealiseerd. Met dit resultaat is voldaan aan de doelstelling dat werkgevers tezamen eind 2016 in totaal 20.500 banen moesten realiseren. De overheid heeft daarvan 3.597 banen gerealiseerd. Daarmee is de doelstelling van 6.500 banen eind 2016 niet gerealiseerd.

Omdat de doelstelling niet gehaald is, heeft het kabinet besloten per 1 januari 2018 voor de overheid de wettelijke quotumregeling te activeren. Het quotumpercentage voor 2018 is vastgesteld op 1,93%. Realisatie van het quotum onder de huidige wettelijke kaders plaatst de ministeries voor grote uitdagingen. Bij de activering van het quotum heeft het kabinet verschillende onderzoeken aangekondigd. De resultaten komen medio 2018 beschikbaar.

Bij het Rijk staat inclusief werkgeverschap hoog in het vaandel. In het kader van de instroom van mensen met een arbeidsbeperking zijn – vanaf het moment dat het Sociaal Akkoord was gesloten – instrumenten en diensten ontwikkeld om de ministeries te ondersteunen bij de baancreatie. Een voorbeeld van een instrument is [www.toolboxinclusief.nl](http://www.toolboxinclusief.nl). Deze toolbox is beschikbaar voor alle overheidswerkgevers en werkgevers in de markt. De dienstverlening en expertfunctie is structureel belegd bij het Team Inclusief van het Expertisecentrum Organisatie en Personeel van het Rijk.

Het Rijk en de sector Defensie hebben in 2017 een raamovereenkomst gesloten voor de inhuur van de banendoelgroep. De acht aanbieders uit de raamovereenkomst zorgen samen voor een landelijke dekking en kunnen zowel de kandidaten als de benodigde voorzieningen voor deze doelgroep leveren. Ook ontwikkelde het Rijk een meerjarenaanpak langs verschillende sporen. Het gaat hierbij onder meer om individuele plaatsingen in bestaande werkprocessen via jobcarving en functiecreatie, collectieve plaatsingen op specifieke werksoorten in de facilitaire sfeer, inzet van mensen uit de doelgroep in diensten van leveranciers en het benutten van social returnverplichtingen van leveranciers. Voorbeelden van de individuele plaatsingen zijn administratief medewerker, communicatiemedewerker en baliemedewerker. Ook zijn takenpakketten gecreëerd in de logistieke ondersteuning en projectondersteuning.

De rijksbrede programmaorganisatie Binnenwerk verzorgt de collectieve plaatsingen. Binnenwerk regelt de werving, begeleiding en organisatie van banen. Het gaat om teams van vijftien personen, bestaande uit vaste collega's, een vaste teamleider en een jobcoach, die zorgen voor voldoende aandacht en begeleiding. Het gaat om banen voor ondersteuning in de schoonmaak, zoals toetsenbordreiniging, het wassen van auto's zonder water, etage-assistentie en het opschonen van personeelsdossiers. Anno november 2017 heeft Binnenwerk in totaal 159 banen gecreëerd.

De werkgever Rijk ziet de toegevoegde waarde van de samenwerking met inkoop en leveranciers. Het benutten van social return is hierbij een van de mogelijkheden. In 2017 zijn voorbereidingen getroffen om – per januari 2018 – binnen de rijksoverheid bij wijze van proef een bredere inzet van social return mogelijk te maken. Dit onder de noemer 'Maatwerk voor Mensen'.

Maatwerk voor Mensen is zo opgesteld dat het goed aansluit op de Wet op de banenafspraken en quotumregeling. In 2017 zijn een aantal proeftuinen voor social return geïnitieerd. Hieruit blijkt dat samenwerking en maatwerk mogelijkheden bieden voor werkervaringsplekken of banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waaronder arbeidsbeperkten. Social return maakt binnen het Rijk onderdeel uit van maatschappelijk verantwoord inkopen. Meer informatie en data over maatschappelijk verantwoord inkopen leest u in hoofdstuk 3.

## 2.6 Integriteit

Integriteit is een belangrijke basis voor het professioneel handelen van rijksambtenaren. Integriteit is direct verbonden met de primaire processen van de overheid en met het vertrouwen dat de samenleving in de overheid heeft.

Integriteitsmanagement is het geheel aan inspanningen die een organisatie levert ter bevordering van integriteit.

### In 2017 zijn rijksbreed de volgende activiteiten ontplooid:

- Op 12 december is een geactualiseerde versie van de Gedragscode Integriteit Rijk (GIR) gepubliceerd in de Staatscourant. De wijziging ten opzichte van de GIR 2016 betreft een nieuwe paragraaf over betrokkenheid bij onderzoek en wetenschappelijke integriteit. In afstemming met UBR|HIS is de code voor externen afgestemd op de GIR. De ministeries zijn verantwoordelijk voor de implementatie binnen hun eigen organisaties.
- Veilig en integer kunnen werken is voor ambtenaren erg belangrijk. In 2017 is voor agressievrij werken invulling gegeven aan het borgen van de resultaten van het in 2016 afgeronde programma Veilige Publieke Taak. De borging vindt plaats door het onderhouden van het netwerk van regionale VPT-coördinatoren en het faciliteren van kennisontwikkeling en -uitwisseling.
- Om de positie van vertrouwenspersonen te versterken zijn door het Netwerk Vertrouwenspersonen diverse positief ontvangen activiteiten georganiseerd voor vertrouwenspersonen en management (bijvoorbeeld trainingen en workshops). Daarnaast vormde het netwerk een juridische vraagbaak en sparringpartner.

Ministeries registreren meldingen van integriteitsschendingen met een uniform formulier. De volgende tabellen geven een overzicht van de aantallen vermoedelijke en geconstateerde schendingen in 2017 en van de opgelegde disciplinaire sancties in dat jaar. Van de 732 vermoedelijke schendingen in 2017 zijn er na onderzoek 414

vastgesteld. Het aantal betrokkenen is kleiner, omdat per betrokkene sprake kan zijn van meer dan één schending.

Het aantal vermoedelijke schendingen is aanzienlijk gedaald. De daling in het aantal geconstateerde schendingen zet zich door t.o.v. 2016 en voorgaande jaren. Aandachtspunt blijft de categorie 'oneigenlijk gebruik van middelen/overschrijding interne regels'. De #metoo-discussie heeft in 2017 binnen de categorie 'ongewenste omgangsvormen' niet geleid tot een toename in het aantal vermoedelijke schendingen; er is (zelfs) sprake van een afname. Het aantal geconstateerde schendingen in deze categorie is nagenoeg gelijk gebleven t.o.v. 2016.

Er zijn in totaal 220 disciplinaire sancties opgelegd. Daarnaast zijn er andere afdoeningen geweest zoals corrigerende gesprekken, waarschuwingen, trainings- en coachingstrajecten, beëindiging van tijdelijke aanstellingen en ontslag op aanvraag van de medewerker.

Tabel 11 Type integriteitsschendingen

Vermoedelijke schendingen	2013	2014	2015	2016	2017
Financiële schendingen	165	88	79	76	48
Misbruik positie en belangenverstrengeling	71	72	58	77	46
Lekken en misbruik van informatie	60	60	52	73	76
Misbruik van bevoegdheden	25	24	18	29	22
Misbruik van geweldsbevoegdheid	10	7	3	5	3
Ongewenste omgangsvormen	124	105	157	188	146
Misdragingen in de privésfeer	108	235	226	228	99
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen / overschrijding interne regels	371	364	286	257	291
Misstand volgens de klokkenluidersregeling	4	1	0	3	1
<b>Totaal</b>	<b>939</b>	<b>956</b>	<b>879</b>	<b>936</b>	<b>732</b>

**Tabel 11 Vervolg**

Geconstateerde schendingen	2013	2014	2015	2016	2017
Financiële schendingen	97	59	34	35	28
Misbruik positie en belangenverstremgeling	24	31	28	31	21
Lekken en misbruik van informatie	22	33	34	38	45
Misbruik van bevoegdheden	11	16	16	15	10
Misbruik van geweldsbevoegdheid	3	3	3	4	5
Ongewenste omgangsvormen	49	48	91	72	71
Misdragingen in de privésfeer	71	171	164	148	48
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen / overschrijding interne regels	287	246	185	145	186
Misstand volgens de klokkenluidersregeling	2	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>566</b>	<b>607</b>	<b>555</b>	<b>488</b>	<b>414</b>

Bron: inventarisatie.

**Tabel 12 Type disciplinaire sancties**

Disciplinaire sancties	2013	2014	2015	2016	2017
Schriftelijke berisping	73	85	67	66	86
Strafontslag	132	121	105	102	90
Vermindering vakantie	16	34	28	11	7
Financiële afdoening	39	21	23	16	25
Verplaatsing	14	19	7	12	8
Overig	2	4	1	1	4
<b>Totaal</b>	<b>276</b>	<b>284</b>	<b>231</b>	<b>208</b>	<b>220</b>

Bron: inventarisatie.

## 2.7 Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie

In 2017 zijn met bonden afspraken gemaakt over het structureel voortzetten van het Van Werk Naar Werk-beleid waarin verbeterpunten uit de praktijk zijn meegenomen. In combinatie hiermee zijn ook afspraken gemaakt over versoering van de bovenwettelijke aanvulling op de WW (zie kader).

Ook is een start gemaakt met de implementatie van de Wet normalisering ambtelijke rechtspositie. De planning is erop gericht dat deze wet per 1 januari 2020 in werking treedt. Ter voorbereiding op het opstellen van de eerste privaatrechtelijke cao Rijk zijn onder andere alle rijksbrede rechtspositieregelingen geïnventariseerd op strijdigheid en overlap met het private arbeidsrecht. Het Expertisecentrum Organisatie en Personeel heeft voor de ondersteuning van P&O-ers het Kennispunt Nieuwe Rechtspositie Rijksambtenaren ingericht.

Ten slotte is op 1 november 2017 met de bonden een beleidsarme cao Rijk afgesproken waarin een loonsverhoging van 1,4% per 1 januari 2017 is afgesproken. Hierdoor is koopkrachtbehoud voor de medewerkers bij het Rijk gerealiseerd.

### Aanpassing WW

- De bovenwettelijke aanvulling op de WW bij het Rijk wordt gewijzigd zodra de transitievergoeding van toepassing is (planning is gericht op 1 januari 2020).
- Reparatie derde WW-jaar: voor ieder gewerkt jaar wordt een maand uitkering opgebouwd met een maximum van 38 maanden (waarvan 24 maanden WW en 14 maanden bovenwettelijke aanvulling).
- Vangnet pre-AOW: voor de medewerker die meer dan 10 jaar bij het Rijk heeft gewerkt en nog maximaal 8 jaar heeft tot aan de AOW-leeftijd wordt de duur van de uitkering verlengd tot aan de AOW-leeftijd.
- Aanvulling boven maximum dagloon: de uitkering bedraagt in de eerste twee maanden 75% en daarna 70% van het laatstverdiende salaris.
- De transitievergoeding wordt uitgekeerd bij ontslag. Deze bedraagt momenteel maximaal € 79.000.



## 2.8 Medezeggenschap

Naast de departementale ondernemingsraden, is er de Groepsondernemingsraad (GOR) Rijk. De GOR Rijk en de bestuurder (de secretaris-generaal van het ministerie van BZK) bespreken rijksbrede onderwerpen aan de centrale overlegtafel. In 2017 heeft de GOR Rijk over diverse onderwerpen instemming verleend, onder andere voor de overdracht van personeelsgegevens voor de rijksbrede Mobiliteitskaart, voor het gebruik van werk e-mailadressen voor uitvoering van onderzoeken via de Personeelsenquête Rijk en voor de wijziging van de Gedragscode Integriteit Rijk.

## 2.9 Personele kosten

### 2.9.1 Salarisbetalingen

De salarisbetalingen aan het rijkspersoneel in dienst van tien ministeries (uitgezonderd het ministerie van Defensie) bedroegen in 2017 ruim € 8,2 miljard. Aan salaris (de grootste component), vakantie-uitkeringen, eindejaarsuitkeringen en toeslagen gaf de rijksoverheid 2,1% meer uit dan in 2016. Dit komt voornamelijk door de cao-afspraken, die met terugwerkende kracht zijn gaan gelden vanaf 1 januari 2017, en de compensatie voor de stijgende pensioenpremies. De pensioenlasten voor de werkgever namen toe met 11,9%. Dit is toe te schrijven aan de stijging van de werkgeverspremie ouderdomspensioen/nabestaandenpensioen ABP.

Salarisuitgaven in de categorie 'overig' zijn weer gedaald ten opzichte van 2016. In 2016 zat in deze categorie nog een aanzienlijke post aan stimuleringspremies in verband met de vertrekregeling bij de Belastingdienst.

Tabel 13 Salaristabellen in miljoenen euro's

	2013	2014	2015	2016	2017
Salaris	4.854	4.900	5.017	5.260	5.370
Vakantie-uitkering	390	392	395	412	423
Eindejaarsuitkering	393	397	405	424	433
Toe(s)lagen	52	52	49	51	52
Kortingen	-76	-78	-82	-87	-90
Inconveniënten	109	106	104	103	101
Overwerk	13	13	13	12	12
Jubilea	17	20	19	16	17
Reiskosten	118	110	109	101	96
Vergoedingen-Schadeloosstellingen	38	31	28	47	47
Overig	91	97	106	214	154
WG-last pensioen	893	876	765	793	887
WG-last SV	283	293	322	362	384
WG-last ZVW	364	362	346	347	348
<b>Totaal</b>	<b>7.539</b>	<b>7.571</b>	<b>7.596</b>	<b>8.055</b>	<b>8.234</b>

Bron: Salarisadministratie.

### 2.9.2 Beloning

Voor het verstrekken van bijzondere beloningen aan rijksambtenaren is het beleidskader Bijzonder Belonen van toepassing. Een extra beloning kan bestaan uit het toekennen van een eenmalige of periodieke toeslag of een verhoging van het vaste salaris. Arbeidsmarktoverwegingen, bijzondere prestaties of bijzondere functiekenmerken kunnen redenen zijn om ambtenaren een toeslag te geven.

Toekenning van toeslagen gebeurt in 2017 voor 72,3% op grond van bijzondere prestaties, voor 2,8% op basis van bijzondere kenmerken, voor 2,9% op basis van arbeidsmarktoverwegingen en voor 22% op basis van overige overwegingen. Het totaal aan eenmalige toeslagen schommelt licht door de tijd en ligt in 2017 weer op het niveau van 2015.

Het totaal aan periodieke toeslagen is gedaald. Het aantal eenmalige toeslagen ligt onder de norm van maximaal 25% van de medewerkers in een schaalcategorie.

**Tabel 14 Bijzondere beloningen naar toeslag in euro's**

Aantal toekenningen bijzondere beloning	2013	2014	2015	2016**)	2017
Eenmalige toeslag	13.922	12.591	13.867	13.198	13.789
Periodieke toeslag	2.653	2.716	2.545	2.978	2.309
<b>Totaal bijzondere beloning*</b>	<b>16.167</b>	<b>15.007</b>	<b>15.807</b>	<b>15.762</b>	<b>15.783</b>
Bedrag bijzondere beloning (x €1.000)	30.063	28.959	28.588	31.453	29.038
Gemiddeld bedrag per beloonde medewerker	1.860	1.930	1.808	1.995	1.842
Gemiddeld bedrag per arbeidsjaar	276	265	261	287	266

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

\*\* Verdeling Eenmalige en Periodieke toeslag 2016 is met terugwerkende kracht aangepast.

Bron: P-Direkt.

**Tabel 15 Bijzondere beloningen naar toeslag per schaalcategorie in procenten**

Schaal	% aantal eenmalige toeslag	% aantal periodieke toeslag	% aantal meer dan één periodiek	% aantal verhoging naast hogere schaal
Schaal 01-05	10,6	2,1	0,3	4,9
Schaal 06-10	9,0	2,1	0,6	4,0
Schaal 11-14	13,0	2,4	1,0	4,8
Schaal 15-19	11,8	10,7	2,4	6,2
<b>Totaal</b>	<b>10,6</b>	<b>2,4</b>	<b>0,8</b>	<b>4,6</b>

Bron: P-Direkt.

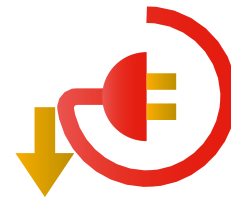
## 2.10 Externe inhuur

De totale uitgaven voor externe inhuur over het jaar 2017 bedroegen € 1.288 miljoen. Ten opzichte van het jaar 2016 (€ 1.287 miljoen) zijn de uitgaven voor externe inhuur nagenoeg gelijk gebleven. Bij het ministerie van EZ heeft zich een relatief grote stijging voorgedaan van de uitgaven voor externe inhuur ten opzichte van 2016 met €96 miljoen. Het ministerie van EZ heeft deze toename nader toegelicht in het eigen departementale jaarverslag. De ministeries van OCW, EZ, BZK en IenM komen aanzienlijk boven de uitgavennorm van 10% uit (met respectievelijk 22,6%, 19,6%, 18,1% en 18,1%). De ministeries van VenJ en VWS komen met 11,5% respectievelijk 11,1% net boven de 10% uit. De ministeries van Financiën en Buitenlandse Zaken komen met 8,0% en 8,4% iets onder de norm uit. De drie overige ministeries (AZ, Defensie en SZW) blijven ruim onder de 10%.

Bijlage 1 bevat een detailoverzicht van de percentages per ministerie. Rijksbreed maken de uitgaven voor externe inhuur in 2017 10,4% uit van de totale personele uitgaven. Over 2016 was dit 10,7%. In de departementale jaarverslagen over 2017 hebben de ministeries gerapporteerd hoe vaak en waarom het maximumtarief is overschreden. In bijlage 1 is per ministerie ook het aantal gerapporteerde overschrijdingen van het maximumtarief vermeld.



# Duurzaamheid in de bedrijfsvoering



Energieverbruik per m<sup>2</sup>

**- 12%**



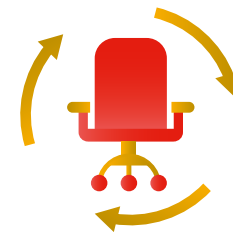
CO<sub>2</sub> uitstoot

**- 9%**



**256.710 ton**

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

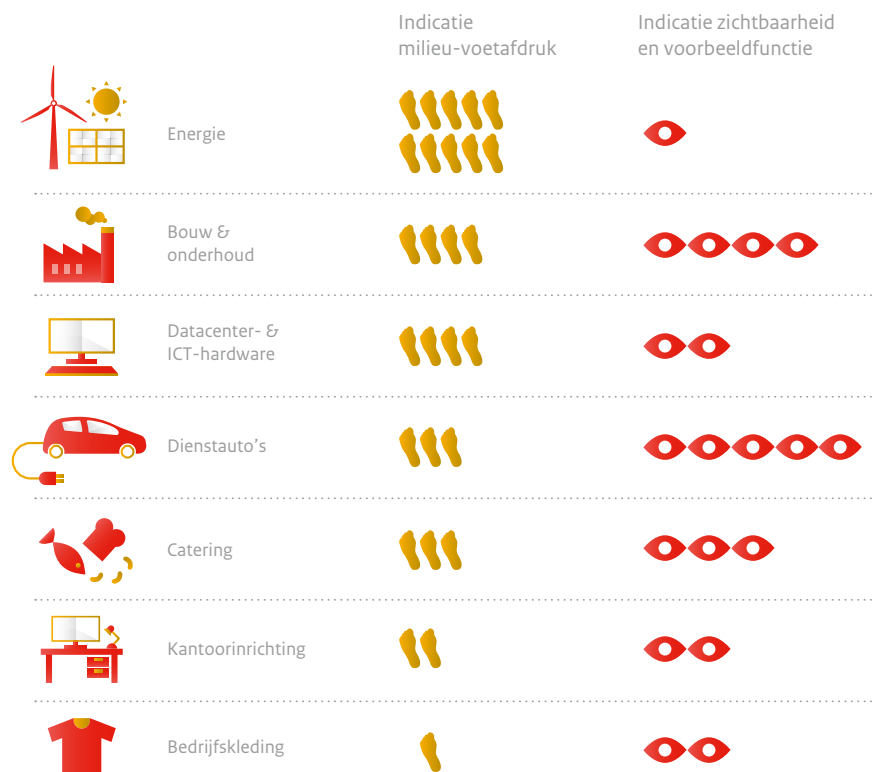


**€ 7,4 miljoen**

Rijksmarktplaats bespaard

## Impact van bestedingen aan productgroepen door het Rijk

Deze infographic laat zien welke productgroepen de grootste milieu-voetafdruk hebben. De getoonde productgroepen zijn die productgroepen met de meeste impact en waar het Rijk zelf invloed kan uitoefenen op de grootte van de milieu-impact. Vier onderdelen zijn niet in de infographic meegenomen: Grond-, Weg- en Waterbouw (GWW), energiegebruik bij datacenters, dienstreizen en woon-werkverkeer. Naar verwachting kunnen deze onderdelen wel een grote milieu-afdrruk hebben, maar er is momenteel geen inzicht in de exacte uitgave of omvang van deze onderdelen.



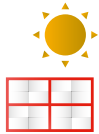
Duurzaamheid van de rijksbedrijfsvoering staat al een aantal jaren in de belangstelling. Voor verschillende beleidsthema's geldt dat van de overheid verwacht wordt dat zij het goede voorbeeld geeft en zelf bijdraagt aan de maatschappelijke doelstellingen van het kabinet. Met de ambitieuze klimaatdoelstellingen van het nieuwe kabinet is dit belang verder toegenomen. Zo staat in het regeerakkoord expliciet benoemd dat de overheid haar inkoopkracht beter gaat benutten voor het versnellen van duurzame transitie, voor het inschakelen van kwetsbare groepen en om innovatief in te kopen.

In dit hoofdstuk zijn de doelstellingen, inspanningen en prestaties wat betreft duurzaamheid in de bedrijfsvoering uitgewerkt. De resultaten van de participatiewet en quotumregeling zijn uitgewerkt in hoofdstuk 2.

## 3.1 Doelstellingen

Het Rijk werkt aan een duurzame bedrijfsvoering: een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering waarbij sprake is van een evenwicht tussen ecologische, sociale en economische belangen. Zo beperken we negatieve gevolgen voor mens en milieu, genereren we positieve impact en is het Rijk een voorbeeld in het toepassen van het duurzaamheidsbeleid waar het kabinet voor staat. Om het resultaat te vergroten, richten we onze inspanningen met name op de sectoren en productgroepen waar we de meeste impact kunnen behalen.

Er is daarom een quickscan uitgevoerd naar de meest impactvolle thema's en productgroepen voor de bedrijfsvoering van het Rijk. Deze thema's en productgroepen zijn beoordeeld op de uitgaven en invloed van het Rijk, de voetafdruk en voorbeeldfunctie en zichtbaarheid. Door onze inspanningen te richten op deze impactvolle productgroepen zijn we beter in staat om onze duurzaamheidsdoelen te realiseren. De doelstellingen van het Rijk zijn:



### Energie en Klimaat

- Een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030.
- Een bijdrage leveren aan de landelijke doelstelling van het aandeel hernieuwbare energie: 14% in 2020, 16% in 2023, 27% in 2030 en 100% in 2050.
- Een bijdrage leveren aan de landelijke doelstelling van minimaal 20% CO<sub>2</sub>-reductie in 2020 en 40% in 2030 ten opzichte van 1990.
- Inkoop groene stroom en CO<sub>2</sub>-compensatie gasverbruik en mobiliteit.



### Gebouwen<sup>6</sup>

- Gemiddeld 2% energiebesparing per jaar voor de rijksgebouwen, oplopend tot 25% besparing in 2020 ten opzichte van 2008.
- In 2023 beschikken kantoorgebouwen minimaal over energielabel C, de rijksoverheid streeft naar label B voor haar eigen kantoorgebouwen.
- In 2030 is het energieverbruik van het rijksvastgoed gehalveerd ten opzichte van 2008.
- In 2030 beschikt de gehele voorraad van het rijksvastgoed over gemiddeld label A.



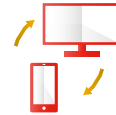
### Kantoorfaciliteiten en diensten

- In 2020 zijn zes bedrijfsvoeringcategorieën circulair ingericht.
- In 2020 is de hoeveelheid restafval van de rijksoverheid gehalveerd ten opzichte van 2012.



### Transport en vervoer

- In 2020 bestaat minimaal 20% van het rijkswagenpark uit elektrische auto's.
- Dienstauto's voldoen ten minste aan Euronorm 6 en hebben een lage uitstoot. Voor transportdiensten geldt minimaal Euronorm 5.



### Automatisering en telecommunicatie

- Alle hardware, netwerken, telefoniediensten, telefoonapparatuur en reproductieapparatuur voldoen aan de meest recente Energy Star-eisen.
- De meest energie-efficiënte hardware, netwerken, telefoniediensten en telefoonapparatuur worden ingekocht.
- Een jaar gewogen Datacenter infrastructure Efficiency (DCiE) van minimaal 50%.



### Mensen

- Quotumregeling vanaf 2018: het Rijk moet vanaf januari 2018 aan de quotumregeling voldoen. In 2018 geldt voor elke individuele overheids-werkgever dat 1,93% van het personeelsbestand uit arbeidsgehandicapten moet bestaan.



### Maatschappelijk verantwoord inkopen

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

<sup>6</sup> De rapportage over de energiebesparingsdoelen heeft betrekking op alle rijksgebouwen, exclusief de militaire complexen. De rapportage over de labels heeft betrekking op de Rijkskantoren.

## Het Programma Versnelling duurzame bedrijfsvoering

Dit programma werkt aan het verduurzamen van de bedrijfsvoering door het opschalen en versnellen van de duurzame initiatieven binnen de rijksbedrijfsvoering. Het interdepartementale programmateam (BZK, IenM, EZ) legt de connectie tussen de beleidsdirecties bij verschillende departementen en de uitvoeringsorganisaties van het Rijk, ondersteunt projecten inhoudelijk en financieel en stimuleert innovaties. Ook verbindt het programma collega's binnen de bedrijfsvoering en zorgt voor kennisuitwisseling via netwerkbijeenkomsten en de LinkedIn-groep Duurzame bedrijfsvoering Rijksoverheid.

## 3.2 Prestaties

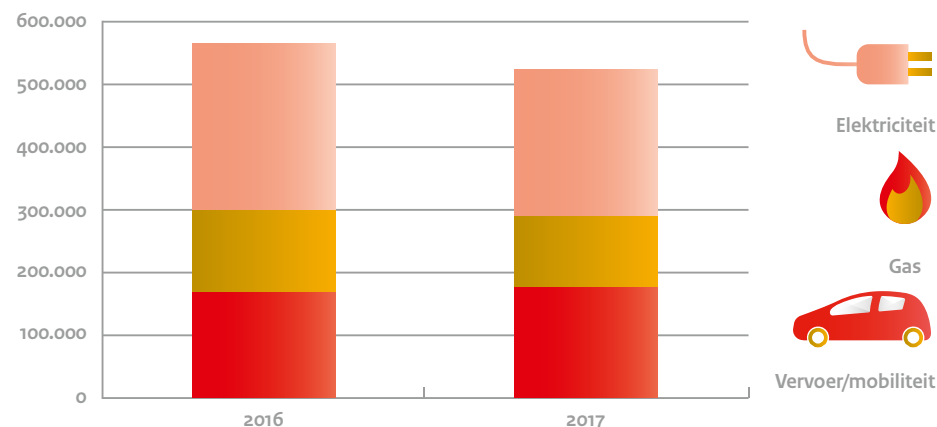
Deze paragraaf beschrijft de prestaties op de impactvolle categorieën.

### 3.2.1 Energie en klimaat

De rijksoverheid is op weg naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030. Een bedrijfsvoering is klimaatneutraal als alle activiteiten per saldo geen negatieve impact hebben op het klimaat en dus niet bijdragen aan de klimaatverandering. Dit realiseert het Rijk in de eerste plaats door de CO<sub>2</sub>-emissies zoveel mogelijk te beperken. De bruto CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2017 bedraagt 518.000 ton. Dit is een reductie van bijna 9% ten opzichte van 2016.

Een vergelijking van de totale uitstoot ten opzichte van eerdere jaren is niet meer mogelijk omdat de berekening sinds 2016 is aangevuld met de gegevens van het openbaar vervoer en de vliegreizen. De CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt veroorzaakt door het gebruik van elektriciteit, gas en vervoer. De daling van de uitstoot is voornamelijk het gevolg van energiebesparing in de gebouwen. In de volgende paragraaf is dit uitgebreider toegelicht.

Figuur 7 CO<sub>2</sub>-uitstoot Rijk in tonnen



Bron: inventarisatie.

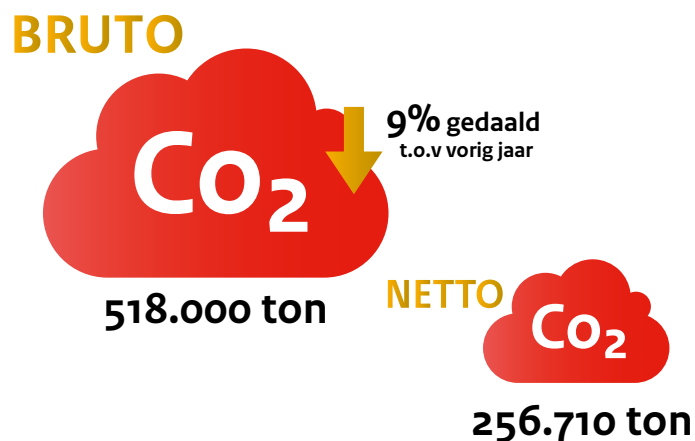
Naast het beperken van de uitstoot brengen we onze emissies terug door over te schakelen op hernieuwbare energiebronnen en door de resterende emissies te compenseren. Daardoor bedroeg de netto CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2017 256.710 ton.

Het elektriciteitsverbruik wordt vergroend door het inkopen van certificaten<sup>7</sup> van Nederlandse en Europese wind. In de nettoresultaten tellen we alleen de CO<sub>2</sub>-reductie van de Nederlandse certificaten mee. Voor de buitenlandse certificaten geldt namelijk dat het land van herkomst de CO<sub>2</sub>-reductie al rapporteert. Op lange termijn stappen we volledig over op Nederlandse energie, zoveel mogelijk opgewekt

<sup>7</sup> Dit zijn certificaten, ook wel Garanties van Oorsprong genoemd, die aantonen dat een hoeveelheid elektriciteit gelijk aan het gebruik duurzaam is opgewekt.

op rijksgronden. Het kopen van certificaten heeft een beperkt positief effect op de investeringen in hernieuwbare energie. Door op rijksgronden zelf nieuwe opwekcapaciteit te initiëren, leveren we een grotere bijdrage aan de hernieuwbare energie doelstellingen. Ook voorkomen we dat we de markt verstoren door schaars aanbod op te kopen.

#### Bruto en netto CO<sub>2</sub>-uitstoot Rijk



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

#### Werkwijze CO<sub>2</sub>-voetafdruk

We berekenen de volgende emissies:

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

Op dit moment is het onmogelijk om de *overige indirecte emissies* volledig in kaart te brengen. Dit zijn emissies die het gevolg zijn van activiteiten van andere partijen in de keten, zoals de uitstoot die vrijkomt bij de productie van de ingekochte producten en diensten. Wel levert de rijksbedrijfsvoering een zo groot mogelijke bijdrage aan de reductie van emissies in de keten, onder andere door maatschappelijk verantwoord inkopen (zie paragraaf 3.2.6).

#### Bedrijfsvoering met impact: Aanbesteding duurzame elektriciteit

In 2017 is het contract getekend voor het leveren van elektriciteit en bijbehorende certificaten voor de periode 2018 -2022. Een derde deel van de stroom komt van Nederlandse wind- of zonne-energie, het overige deel uit een aantal Europese landen. De inkoop van Nederlandse duurzame energie levert een besparing van 160.000 ton CO<sub>2</sub> op. Dat staat gelijk aan het jaarlijkse elektriciteitsgebruik van ruim 110.000 huishoudens. Op de langere termijn wil de rijksoverheid alleen duurzame elektriciteit inkopen die in Nederland zelf duurzaam is opgewekt, zoveel mogelijk op rijksgrond. De eerstkomende jaren is dit nog niet haalbaar, daarom is er gekozen voor een overgangperiode.

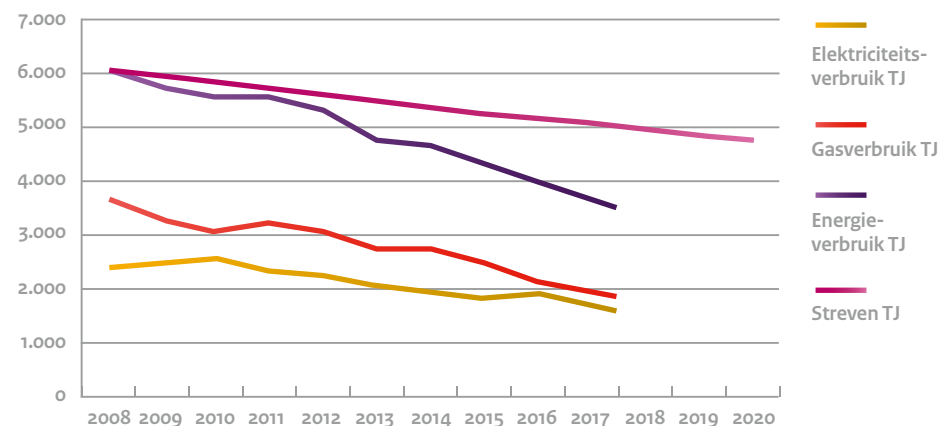
### 3.2.2 Gebouwen

Het energieverbruik en de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de rijksbedrijfsvoering worden voor een belangrijk deel bepaald door het gebruik van elektriciteit en verwarming van de kantoorgebouwen. Dit energieverbruik wordt zoveel mogelijk beperkt. Voorbeelden van energiebesparende maatregelen zijn:

- kantoren efficiënter gebruiken zodat er minder vierkante meter nodig is en kantoren afgestoten kunnen worden;
- gebruik van ledverlichting in kantoren;
- optimaliseren van klimaatinstallaties;
- gebruik van hernieuwbare warmte (door gebruik warmte-koude-opslaginstallaties met de bodem als bron en warmtepompen met de buitenlucht als bron);
- verbetering van de isolatie van rijksgebouwen.

De doelstelling om 2% energiebesparing per jaar te realiseren wordt met deze maatregelen behaald. Het totaalverbruik (van elektriciteit en gas) is in 2017 met 12% gedaald ten opzichte van 2016. Over de periode 2008-2017 is circa 40% energie bespaard; gemiddeld is dat 5% per jaar. Het energieverbruik per m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlak (BVO) voor 2017 is met 12% gedaald ten opzichte van 2016. Over de gehele periode 2008-2017 is per m<sup>2</sup> circa 33% energie bespaard; dit is gemiddeld 4% per jaar. Door een compactere kantoorhuisvesting en het afstoten van panden wordt meer bespaard op het totaalverbruik dan de besparing per m<sup>2</sup> BVO.

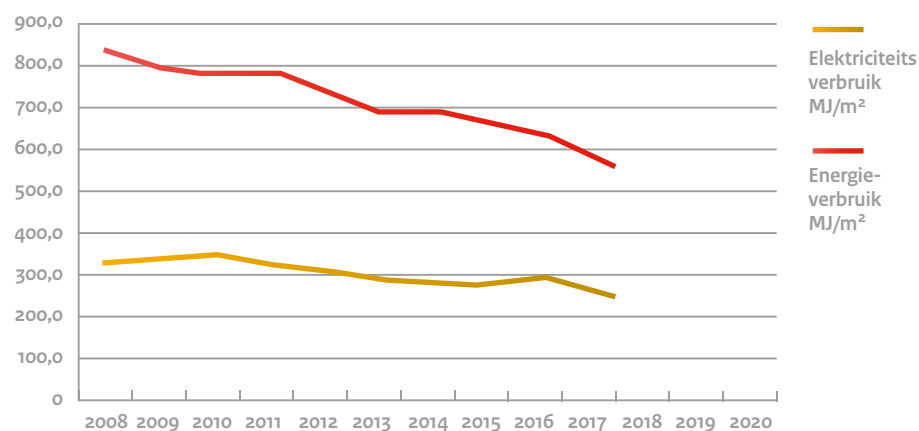
Figuur 8 Ontwikkeling totaalverbruik in terajoules



Bron: inventarisatie.



**Figuur 9** Energieverbruik per m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlak in megajoules



Bron: inventarisatie.

De energiezuinigheid van gebouwen kan worden bepaald met twee methoden: de Energie-Index (EI) en het Energielabel (A-G). De Energie-Index is een instrument waarmee de energieprestatie van een gebouw kan worden berekend. De gemiddelde EI waarde voor rijksgebouwen ligt op 1,42. Het gemiddelde energielabel komt op label D. Het Rijk verwacht de gestelde labeldoelen te halen. Het energieverbruik ten opzichte van 2015 is flink gedaald en allerlei acties zijn in gang gezet. Dit betreft portefeuille-ontwikkeling, uitvoeren van energiebesparende maatregelen en het aanvragen van nieuwe labels voor de gemuteerde voorraad. Het Rijk verwacht door deze acties volgend jaar een actueler beeld te kunnen schetsen van het energieverbruik.

### Bedrijfsvoering met impact: EnergieRijk Den Haag

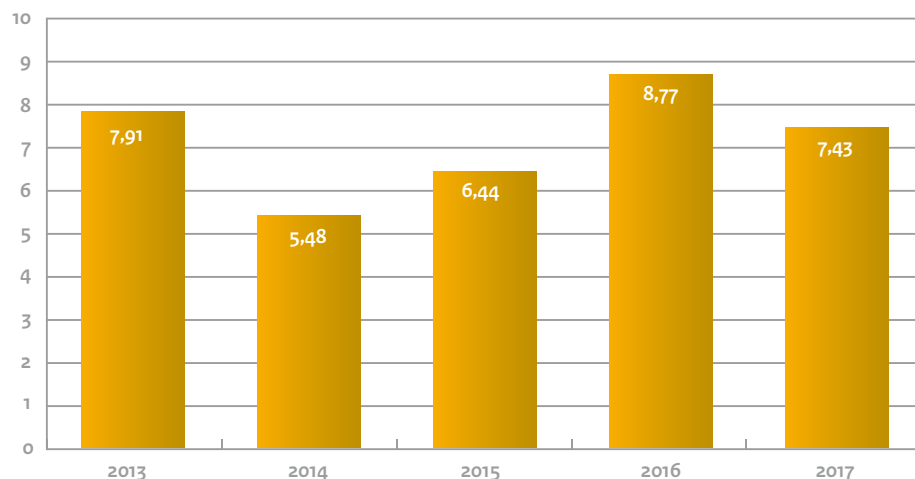
De rijksoverheid werkt samen met de gemeente Den Haag aan een duurzame energievoorziening voor een groot aantal overheidskantoren in het centrumgebied van Den Haag. Die gebouwen verbruiken samen bijna evenveel elektriciteit als 30.000 huishoudens en ongeveer evenveel warmte als 5.000 huishoudens. De gebouwen zijn nu aangewezen op centrale energievoorzieningen die vooral fossiele brandstoffen gebruiken. Volgens het Klimaatakkoord moet al het (rijks) vastgoed uiterlijk 2050 beschikken over een klimaatneutrale energievoorziening. Den Haag en het Rijksvastgoedbedrijf lopen vooruit op deze doelstelling en willen deze overheidsgebouwen in het centrumgebied van Den Haag al vanaf 2040 voorzien van een fossielvrije energievoorziening.

### 3.2.3 Kantoorfaciliteiten en diensten

Naast de energieprestaties wordt de duurzaamheid van de rijksbedrijfsvoering bepaald door de mate waarin de faciliteiten en dienstverlening voor de rijksbedrijfsvoering duurzaam zijn georganiseerd. Daarbinnen is er toenemende aandacht voor een circulaire bedrijfsvoering. Doelstelling van het Rijk is dat in 2020 zes van de inkoopcategorieën circulair zijn. Op dit moment zijn er circulaire projecten in de categorieën meubilair, bedrijfskleding, papier en drukwerk, ICT-hardware, afval en grondstoffenmanagement, catering en gebouwen.

In de categorie kantoormeubilair is het doel om zo weinig mogelijk nieuwe kantoorinrichting te kopen en zo veel mogelijk gebruik te maken van bestaand en refurbished meubilair. Met de Rijksmarktplaats voor kantoormeubilair werd in 2017 bijna € 7,5 miljoen bespaard, doordat ministeries gebruikmaken van elkaars meubilair. Daarmee werd meer dan 323 ton CO<sub>2</sub> bespaard. In 2017 werd ook het contract getekend voor het creëren van 100.000 circulaire werkplekken binnen het Rijk.

**Figuur 10 Besparingen door Rijksmarktplaats**



Bron: inventarisatie.

In de categorie bedrijfskleding worden, door een circulair ingericht bedrijfsvoering-proces, afdankings- en verbrandingskosten uitgespaard van circa € 500.000 per jaar. Ook wordt werkgelegenheid gecreëerd via een sociale werkplaats waar kleding wordt gesorteerd en is de milieubelasting afgenomen. Het inrichten van de retourstroom en het aanbieden van niet meer bruikbare kleding voor recycling tot bijvoorbeeld dekens leidt tot een reductie van 8.410 ton CO<sub>2</sub>. Dat staat gelijk aan het jaarlijkse stroomverbruik van circa 2.100 huishoudens.

Bovendien leidt het recycelen van de katoenvezel tot 80% reductie ten opzichte van het toepassen van virgin PET/katoen<sup>8</sup>.

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

Waar voorheen alle overtollige ICT-apparatuur van de rijksoverheid werd vernietigd vanwege dataveiligheid, wordt nu hard gewerkt om deze 30.000 apparaten per jaar een tweede leven te geven. In de afgelopen twee jaar is met verschillende pilots geëxperimenteerd om de levensduur van de overtollige apparaten te verlengen op een slimme en verantwoorde manier. In december 2017 meldde minister Ollongren (BZK) dat de proefperiode doorloopt tot in ieder geval juni 2018. Zo gaat het Rijk efficiënter om met grondstoffen en geeft het invulling aan de doelen uit het nationale grondstoffenakkoord, gericht op het circulair maken van onze economie.

Het Rijk heeft geen inzicht of het doel om in 2020 de hoeveelheid restafval van de rijksoverheid te halveren ten opzichte van 2012 gerealiseerd wordt. Voor de jaarrapportage over 2018 wordt daarom gewerkt aan een bijgestelde methode die inzicht geeft in de verhouding restafval ten opzichte van het totale afval. Doelstelling zal zijn om de hoeveelheid restafval zo klein mogelijk te maken en in het afval alleen maar stromen over te houden die geschikt zijn voor hergebruik.

Daarmee wordt aansluiting gezocht op het circulaire economiebeleid van het kabinet.

<sup>8</sup> Dit resultaat geldt alleen als het product ook daadwerkelijk wordt hergebruikt. Als producten in opslag blijven liggen dan is de CO<sub>2</sub>-emissiereductie nul. Het resultaat is op basis van 79% van de ingeleverde producten. Er kan niet worden geëxtrapoleerd naar 100% van de producten, omdat de gewichten van die producten niet bekend zijn. Extrapolatie zou een enorme onzekerheid opleveren. Niet alle productiestappen van de producten zijn inbegrepen (transport, assemblage). Dit levert een onderschatting op van de CO<sub>2</sub>-emissiereductie.

## De toekomst is circulair

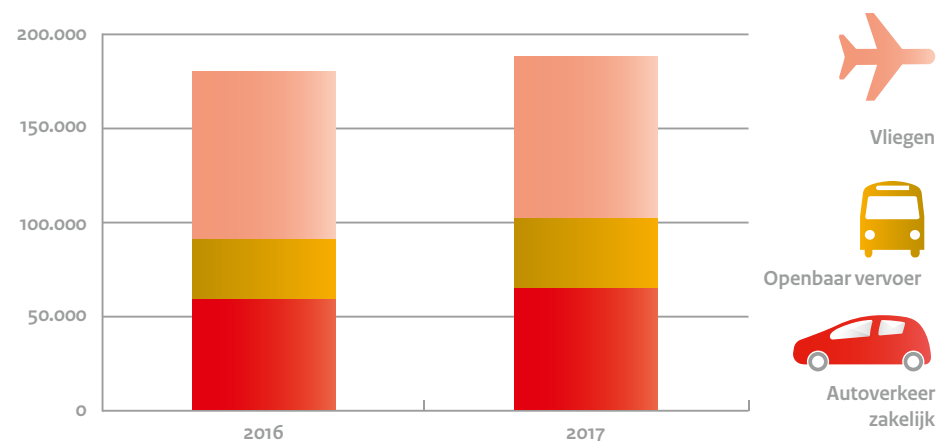
De rijksoverheid werkt samen met het bedrijfsleven en maatschappelijke partners aan een circulair Nederland in 2050. In deze circulaire economie bestaat geen afval en worden grondstoffen steeds opnieuw gebruikt. Ook in de bedrijfsvoering geeft de rijksbedrijfsvoering het goede voorbeeld. Een circulaire bedrijfsvoering gaat verspilling tegen en zorgt voor besparing van kosten. Daarbij wordt onder andere gekeken naar de volgende kansen:

- Slimme, duurzame ontwerpen van objecten en producten, die kunnen worden hergebruikt in een volgende levenscyclus, bijvoorbeeld door demontabele producten of onderdelen toe te passen.
- Toepassen van duurzame en herbruikbare grondstoffen.
- Slim onderhoud door te sturen op een zo optimaal mogelijke levensduur en maximaal hergebruik van producten, onderdelen en materialen.

### 3.2.4 Transport en vervoer

De CO<sub>2</sub>-uitstoot als gevolg van transport en vervoer is nagenoeg gelijk aan 2016. Het Rijk compenseert de uitstoot van vliegverkeer, maar het lukt nog niet om de uitstoot zelf terug te dringen. Daarnaast valt op dat de uitrol van elektrische voertuigen achterblijft bij de ambitie om in 2020 20% zero-emissievoertuigen te hebben. De uitrol van elektrische voertuigen lijkt de komende jaren echter een vlucht te nemen.

Figuur 11 CO<sub>2</sub> Uitstoot transport en vervoer



Bron: inventarisatie.

In december 2017 heeft Rijkswaterstaat honderd oude dieselpersonenauto's omgewisseld voor elektrische voertuigen. Het in gebruik nemen van de elektrische auto's is onderdeel van een rijksbrede aanbesteding. Rijkswaterstaat is de eerste organisatie die een fors deel van haar wagenpark elektrificeert, maar meerdere rijksonderdelen zijn hier nu ook mee bezig. Ook zijn meer laadpalen geplaatst bij diverse rijkswaterstaatkantoren en wordt een aanbesteding voorbereid om in één keer bij minimaal 4% van de parkeerplekken van rijkskantoren laadpalen te plaatsen.

### 3.2.5 Automatisering en telecommunicatie

Het Rijk wil de ICT aanzienlijk verduurzamen door de migratie van circa zestig lokale datacenters naar vier overheidsdatacenters (ODC's). In december 2017 waren 41 rijksdatacenters reeds gemigreerd naar een van deze vier overheidsdatacenters.

Dit leidt tot:

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

De doelstelling voor de energie-efficiency van de datacenters wordt behaald. De energie-efficiency wordt gemeten met de Datacenter Infrastructure Efficiency (DCiE). Deze energie-efficiencymaat kijkt naar de verhouding tussen het energieverbruik van de ICT-apparatuur en het totale energieverbruik van een datacenter, bijvoorbeeld koeling en verlichting. De vier overheidsdatacenters scoren beter dan de minimale norm van een jaargewogen DCiE van 50%. ODC Haaglanden scoort relatief laag. Begin 2017 lagen de waarden nog onder de 45%, maar eind 2017 boven 60%. De verwachting is dat de waardes zich in 2018 verder verbeteren.

**Tabel 16** uitstoot ODC's in procenten

ODC	DCiE waarde in %
ODC RWS-DJI	81
ODC Belastingdienst	66
ODC Haaglanden	53
ODC Noord	80

Bron: inventarisatie.

### 3.2.6 Maatschappelijk verantwoord inkopen

Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) is een onderwerp dat op veel belangstelling kan rekenen van politiek, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Het draagt bij aan de realisatie van de duurzame ambities van het kabinet en de rijksbedrijfsvoering.

MVI ontwikkelt zich van een op inspanning gericht instrument naar een instrument dat is gericht op impact en effect. Daaraan werken we door de kaders te richten op de meest impactvolle productgroepen en door meer inzicht te geven in de gerealiseerde effecten zoals opgenomen in de voorgaande paragrafen. In 2017 zijn een aantal belangrijke stappen gezet om de focus op duurzame effecten te versterken.

In de eerste plaats heeft de rijksoverheid in oktober 2017 het Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen gepubliceerd. Het actieplan beschrijft hoe beleidsdoelen van de rijksorganisatie zijn doorvertaald naar doelstellingen en acties voor de toepassing van MVI. Het actieplan is een vervolgactie op het ondertekenen van het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen 2016-2020. De aangepaste MVI-doelstellingen staan in paragraaf 3.1.

In maart zijn de criteriadocumenten voor maatschappelijk verantwoord inkopen geactualiseerd. Deze documenten bieden inkopers informatie over hoe zij duurzaamheid kunnen integreren in het inkoopproces voor 45 productgroepen (aandachtspunten, minimumeisen, gunningcriteria en contractbepalingen). Om het inkopen met ambitie te faciliteren is eind 2017 een opdracht gestart om bij de volgende actualisatie de criteria in te delen volgens drie ambitieniveaus: een ondergrens, een middenniveau en een hoge ambitie. Ook worden de circulaire criteria uitgebreid.

In 2017 is een aangepast inkoopkader voor Internationale Sociale Voorwaarden vastgesteld. In de nieuwe werkwijze is een risicoanalyse en due diligence (een risicoanalyse en het formuleren van verbetermaatregelen) voor tien risicovolle productgroepen verplicht. Zo wordt continu inzicht geboden in de eventuele risico's op arbeids- en mensenrechtenschendingen die in de internationale keten voorkomen. Verder is in 2017 ook het aangepaste inkoopkader voor social return vastgesteld, dat op 1 januari 2018 is ingegaan. In de nieuwe werkwijze wordt per categorie gekozen voor een geschikte toepassingsvariant. Ook biedt deze werkwijze meer ruimte voor maatwerk. Door social return te beleggen op het niveau van categoriemanagement zijn er meer mogelijkheden om sociale impact te creëren.

### *Toepassing MVI*

Hieronder geven we voor 380<sup>9</sup> aanbestedingen inzicht in de mate waarin de door het Rijk vastgestelde kaders zijn toegepast. Dit geeft echter geen inzicht in de gerealiseerde effecten. Een hoger toepassingspercentage hoeft niet tot een groter effect te leiden. Denk aan een situatie waarbij in 99% van de gevallen de kaders zijn toegepast, maar het in het ene geval waarbij dit niet gedaan is ging om een grote energieaanbesteding. Omgekeerd kan bij een lager toepassingspercentage sprake zijn van een groter effect. Voor 5 projecten hebben we het CO<sub>2</sub>-effect van de indirecte emissies laten berekenen. Dit zijn emissies die het gevolg zijn van activiteiten van andere partijen in de keten, zoals de uitstoot die vrijkomt bij de productie van de ingekochte producten en diensten. In de toekomstige jaarrapportages willen we het inzicht in de effecten verder verbeteren.

<sup>9</sup> De aanbestedingen van RWS voor de infrastructurele werken zijn hierin niet opgenomen. Dit geldt tevens voor defensie aanbestedingen voor operationeel materieel.

### *Milieuvriendelijk inkopen*

Het Rijk heeft als doel om bij alle aanbestedingen in 45 milieurelevante productgroepen minimum milieueisen toe te passen. 38 van de 380 aanbestedingen betroffen een relevante productgroep. Bij 84% van deze aanbestedingen zijn de minimumeisen toegepast en bij 55% van deze aanbesteding was duurzaamheid ook opgenomen in de gunningscriteria.

### *Social return*

Het doel is om bij alle passende aanbestedingen van 'werken' en 'diensten' met een loonsom van ten minste € 250.000,- (excl. btw) en een looptijd van ten minste zes maanden social return toe te passen. Voor 98 van de 380 aanbestedingen was het social return kader van toepassing. Bij 68 (69%) van deze aanbestedingen is social return ook toegepast, in 23 gevallen is gemotiveerd afgeweken en in zeven gevallen is de reden van afwijken onbekend. Het kader biedt ruimte om af te wijken als er bijvoorbeeld geen geschikte kandidaten zijn voor de aard van het werk of als er sprake is van disproportionele inspanning en kosten.









### *Internationale Sociale Voorwaarden*

De Internationale Sociale Voorwaarden (ISV) zijn bij 223 aanbestedingen toegepast. Dat staat gelijk aan 62% van het totaal. Voor de ISV geldt echter dat het kader in de loop van het jaar is aangepast. Voor deze wijziging werden de ISV via drie zogenaamde regimekeuzes bij alle aanbestedingen toegepast. Op basis van een evaluatie die Berenschot heeft uitgevoerd, is echter besloten om de ISV te richten op de tien meest risicovolle productgroepen. Daarbij wordt de leverancier standaard gevraagd om een due diligence uit te voeren. De toekomstige monitoring wordt daarop aangepast.

## Bedrijfsvoering met impact: proeftuinen social return

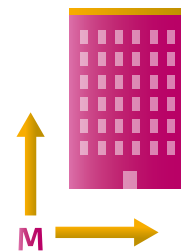
In november zijn twaalf 'proeftuinen social return' gelanceerd om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen. Bijzonder aan dit traject is dat er in afstemming met leveranciers verkend is hoe maatschappelijke impact het beste gecreëerd kan worden. In de twaalf maatwerkoplossingen krijgt social return op innovatieve wijze invulling. Ten minste veertig kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt worden aan het werk geholpen. De proeftuinen laten zien hoe we de maatschappelijke opdracht van de rijksoverheid en het inkoopbeleid met elkaar kunnen verbinden.

### Maatregelen van het Rijk

	 CO <sub>2</sub> -reductie in tonnen per jaar	 Huishoudens 1 jaar lang van stroom voorzien	 Vluchten naar Parijs	Toelichting
 Rijksmarktplaats	323	223	2.261	Aanschaf van meubilair via Rijksmarktplaats in plaats van nieuw meubilair, besparing berekend op basis van de minimale winst in 2017 door 10 ministeries.
 Retourstroom bedrijfskleding	1.975	1.362	13.825	Inzameling, sortering en hergebruik van gebruikte bedrijfskleding en uitrusting, in plaats van aanschaf van nieuwe producten. Besparing gerealiseerd in 2016 door het ministerie van Defensie.
 Afgedankte kleding recylen	1.081	746	7.567	Inzet afgedankte kleding voor dekens in plaats van aanschaf nieuwe dekens. Besparing gerealiseerd in 2016 door het ministerie van Defensie.
 Gerecycled katoen	25	17	175	Inkoop van handdoeken, washandjes en overalls met gerecycled katoen. Besparing gerealiseerd in 2016 door het ministerie van Defensie.
 Duurzame lunches	6,6	4,6	46,2	Besparing gerealiseerd van januari tot juni 2017 op twee locaties. Het gaat om een klein deel van alle bestelde vergaderlunches.

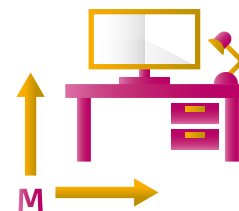
# 4

## Rijkshuisvesting en inkoop



**2.838.114**

Totaal aantal bruto vierkante  
meters vloeroppervlak  
kantoorruimte



**24,8 m<sup>2</sup>**

Gemiddeld vloeroppervlak  
per kantoorwerkplek



**58%**

Percentage inkoopuitgaven  
bij het MKB



**95,8%**

Betaaltermijn binnen  
30 dagen

## 4.1 Inleiding

In de komende jaren werkt de overheid verder aan een flexibele rijksdienst. De ambitie daarbij is dat de kwaliteit van de werkomgeving toeneemt. Daarbij hoort speciale aandacht voor ICT, het stroomlijnen van de dienstverlening en de verduurzaming van de bedrijfsvoering. Dit heeft uiteraard zijn weerslag op de rijkshuisvesting.

Ook in 2017 was het streven om de rijkskantoorhuisvesting zoveel mogelijk te concentreren in gebouwen die voor langere tijd huisvesting bieden aan verschillende rijkspartijen. In de rijksbreed vastgestelde kaders is vastgelegd dat een rijkskantoor flexibel moet zijn (verschillende soorten werkplekken kunnen bieden); dat medewerkers er op een veilige en comfortabele manier moeten kunnen werken; en dat het gebouw de mogelijkheid moet bieden om meerdere diensten tegelijkertijd te huisvesten, zodat voorzieningen kunnen worden gedeeld.

Professioneel en maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) is de doelstelling van de inkooporganisatie van het Rijk. Met name door met elkaar samen te werken en te specialiseren kunnen de inkooporganisaties van het Rijk de gestelde doelen halen.

## 4.2 Huisvesting en faciliteiten

In de hierna volgende paragrafen wordt vooral ingegaan op het rijkshuisvestingsstelsel voor kantoren. Dit stelsel is sinds 1 januari 2016 van kracht. Daarnaast geldt sinds 1 januari 2017 het rijkshuisvestingsstelsel voor specialties. Een specialty is een rijksgebouw waarvan de hoofdfunctie niet een kantoorfunctie is, als gevolg van speciale eisen vanuit het primair proces. Bijvoorbeeld een gevangenis of een laboratorium. Of het is een kantoorgebouw dat geen gedeelde huisvesting kan bieden voor organisaties die geen deel uitmaken van het betreffende primair proces. Redenen hiervoor kunnen zijn de dwingende eisen die de gebruiker stelt aan de locatiekeuze, de kwaliteit van huisvesting of de mate waarin werkzaamheden afgeschermd kunnen worden.

### 4.2.1 Masterplannen

In 2011 stelde de ministerraad het rijkskantorenlocatiebeleid vast. Als uitwerking van dit beleid zijn voor Den Haag en voor alle twaalf provincies masterplannen voor de rijkskantoorhuisvesting opgesteld. In de masterplannen wordt de geprognosticeerde huisvestingsvraag van departementen en rijksdiensten in de komende vijf jaar gematcht met de vastgoedportefeuille van het Rijksvastgoedbedrijf. Binnen het ministerie van BZK zijn het Directoraat-Generaal Overheidsorganisatie en het Rijksvastgoedbedrijf gezamenlijk verantwoordelijk voor effectieve en efficiënte rijkskantoorhuisvesting.

#### Rijkskantorenlocaties Nederland





In 2017 is er ook op ingezet om het gevoel van gezamenlijk belang en collectieve verantwoordelijkheid bij de departementen voor de goede werking van het rijkshuisvestingsstelsel voor kantoren te versterken. Ook het proces rondom de masterplannen was hier onderdeel van. Dit gebeurde onder meer door actieve communicatie met gebruikers over de uitgangspunten en mogelijkheden van het stelsel.

In 2011 is het eerste masterplan, voor Den Haag, uitgebracht. Vervolgens werden in 2013 voor de twaalf provincies masterplannen vastgesteld. In 2015 zijn de dertien masterplannen herzien (dezelfde systematiek, maar met een nieuwe huisvestingsvraag bij departementen).

De vraag naar rijkshuisvesting is voortdurend in beweging. Het is daarom nodig om de masterplannen periodiek te actualiseren. Dit gebeurt op basis van voortschrijdend inzicht over kantoorhuisvesting en om allerlei ontwikkelingen binnen de rijksdienst te accommoderen (verhuizingen van organisatieonderdelen, mutaties in de vastgoedportefeuille en dergelijke). Daarnaast worden periodiek bestaande beleidskaders ten aanzien van de huisvesting aangescherpt en er worden nieuwe kaders ontwikkeld.

### *Actualisatie masterplannen in 2017*

In de eerste helft van 2017 zijn de masterplannen geactualiseerd. Daarbij zijn voor alle dertien masterplannen de verhuisbewegingen en mutaties in de vastgoedportefeuille tot en met 31 december 2016 verwerkt. De actualisatie is bewust beperkt tot de lichte procedure. Het was namelijk in de eerste helft van 2017 niet duidelijk welke wijzigingen het nieuwe regeerakkoord de komende jaren zou brengen. Overigens vergt een actualisatie van alle dertien masterplannen via de lichte procedure nog altijd een forse tijdsbesteding.

Bij deze lichte procedure worden alle mutaties in de huisvestingsbehoefte en de vastgoedportefeuille aan de hand van door departementen ingediende Verzoeken tot Wijziging (VtW's) verwerkt.

Per brief van 6 juli 2017 is de Tweede Kamer geïnformeerd over de geactualiseerde masterplannen. Daarbij is ook aangekondigd dat in de loop van 2018 de masterplannen opnieuw worden geactualiseerd, deze keer via de zware procedure. De zware procedure omvat een omvangrijke actualisatie, waarbij een gedetailleerde uitvraag bij departementen plaatsvindt naar de voorziene huisvestingsbehoefte voor de komende vijf jaar, dus tot en met 2023.

### *Uitvoering masterplannen in 2017*

Jaarlijks vindt een beoordeling plaats van de uitvoering van de masterplannen. Daarbij wordt in het bijzonder gekeken naar de vorderingen om de doelstellingen die voor 2020 zijn geformuleerd, te bereiken. Het algehele beeld dat uit de geactualiseerde masterplannen 2017 naar voren komt, is dat het ruimtegebruik, gemeten in vierkante meters bruto vloeroppervlakte (BVO) per werkplek, efficiënter is geworden. Het ruimtegebruik in m<sup>2</sup> BVO per kantoorwerkplek is in 2017 gedaald en bedraagt thans 24,8 m<sup>2</sup> BVO. De efficiëntie van het ruimtegebruik is onder meer gestegen door toepassing van scherpere huisvestingsnormen.

Het totaal aantal vierkante meters BVO kantoorruimte dat bij de rijksdienst in gebruik is, kende landelijk gezien in 2017 een kleine toename. In 2017 bedroeg dit in totaal 2.838.114 m<sup>2</sup> BVO. De leegstand neemt landelijk af en bedroeg in 2017 119.409 m<sup>2</sup> BVO. Deze daling werd grotendeels veroorzaakt door afstoot van huurpanden.

Het is uit beleidsoverwegingen wenselijk een zeker niveau van leegstand te bewaren, om mutaties in de voorraad op te kunnen vangen. In 2017 werd duidelijk dat deze frictieleegstand in steden als Den Haag en Utrecht dermate sterk daalt, dat het steeds lastiger wordt om in deze steden nieuwe of tijdelijke huisvestingsvragen op te vangen. Hierdoor wordt de uitvoering van de masterplannen bemoeilijkt. Daarom is in de tweede helft van 2017 een verkenning gestart naar de mogelijkheden om in deze steden het frictieleegstandsniveau te verhogen.

De geactualiseerde masterplannen 2017 zoomen in op de vastgoedstrategische component van beoogde portefeuilleontwikkelingen. Het gaat daarbij onder meer over de flexibiliteit van de voorraad op korte en middellange termijn, en de kwaliteit en waardeontwikkeling van de voorraad op lange termijn. Op basis van de geactualiseerde masterplannen 2017 is geconcludeerd dat de vastgoedportefeuille als geheel op niveau blijft op het aspect flexibiliteit, hoewel dit per regio varieert. De portefeuille zal in voorkomende gevallen hierop moeten worden aangepast.

#### 4.2.2 Toegankelijkheid rijkskantoren

Om de toegankelijkheid van rijkskantoren voor mensen met een fysieke beperking te waarborgen, voerde het Rijksvastgoedbedrijf in 2017 meerdere toegankelijkheids-scans uit. De scans laten zien dat de zeven onderzochte rijkskantoren in Den Haag die onderdak bieden aan de bestuursdepartementen, voldoen aan het wettelijk kader voor toegankelijkheid. De scans laten echter ook zien dat, om een hoger kwaliteitsniveau voor zelfstandige toegankelijkheid te realiseren, een aantal aanvullende maatregelen genomen moet worden. Het aantal verbeterpunten en de omvang ervan variëren per gebouw.



Het Rijksvastgoedbedrijf heeft in kaart gebracht hoe en wanneer de maatregelen het beste kunnen worden doorgevoerd. Een deel van de maatregelen is in 2017 reeds genomen. Een ander deel van de maatregelen wordt de komende tijd in regulier onderhoud, bij verbouwingen of bij grote renovaties meegenomen. Met deze maatregelen komt de zelfstandige toegankelijkheid van de zeven rijkskantoren op een kwaliteitsniveau dat hoger ligt dan wettelijk voorgeschreven en dat goed past bij de ambities van het Rijk. Het Rijk beziet de te nemen maatregelen in overleg met Ieder(in), de overkoepelende belangenorganisatie voor mensen met een beperking of chronische ziekte.

#### 4.2.3 Rijkshuisvesting, faciliteiten en concerndienstverleners

##### *Fysieke Werkomgeving Rijk en werkconcepten*

De rijksoverheid gaat ervan uit dat rijkskantoren door meerdere organisatieonderdelen moeten kunnen worden gebruikt. Alle kantoren zijn in principe 'rijkskantoren'. Behalve dat rijkskantoren het primaire proces zoveel mogelijk moeten ondersteunen, is het streven om huisvestingsfaciliteiten efficiënt te gebruiken.



De Fysieke Werkomgeving Rijk is een concept voor een werkomgeving voor ambtenaren dat flexibel, tijd- en plaatsafhankelijk (samen)werken in kantoren mogelijk maakt. Voor de kantoren van alle departementen is activiteit gerelateerd werken uitgangspunt voor de inrichting van de fysieke werkomgeving. Dat houdt in dat voor de belangrijkste soorten activiteiten van het kantoorwerk (bureauwerk, geconcentreerd bureauwerk, telefoneren, overleggen en vergaderen), specifieke en voldoende werkplekken beschikbaar zijn. Op basis van gebruikersprofielen van de te huisvesten organisaties is de basiswerkplekmix bepaald. De basiswerkplekmix beschrijft de gewenste verhoudingen tussen aantallen en grootte van werkplekken in een kantoor. Dit betekent nadrukkelijk niet dat de werkomgeving er overal hetzelfde uit gaat zien: op basis van het kader Fysieke Werkomgeving Rijk is een diversiteit aan interieurontwerpen en faciliteiten mogelijk.

### *Rijksbrede concerndienstverleners*

In 2011 is gestart met de concentratie van de facilitaire dienstverlening. Daardoor vindt stapsgewijs de overdracht van departementen plaats aan de vier (rijks)concern dienstverleners: die van de Belastingdienst, RWS, DJI en FMHaaglanden. Het verzorgingsgebied van deze vier concerndienstverleners omvat inmiddels ruim 80% van de rijkskantoren. In 2020 zijn naar verwachting alle reguliere kantoorlocaties overgedragen.

Vanuit een politieke opdracht in 2013 zijn binnen het facilitaire domein een aantal rijksleveranciers gestart of ze hebben hun diensten verder uitgebreid. Zo voert de Rijks schoonmaakorganisatie (RSO) sinds 2016 met eigen personeel de reguliere schoonmaak in rijks panden uit. In de periode 2016-2017 kwamen ruim 700 schoonmaakmedewerkers in dienst van het Rijk. Dit aantal neemt de komende jaren verder toe.

De Rijks Beveiligings Organisatie (RBO) is onderdeel van de Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR). RBO verzorgt en adviseert over de beveiliging en veiligheid van rijkslocaties en bijzondere beveiligingsopdrachten zoals rijks evenementen. Zij doen dit vooral in opdracht van de concerndienstverleners. Daarnaast verzorgt de

RBO ook de beveiliging voor circa 20 andere rijksafnemers. Net als de RSO is de RBO in korte tijd uitgegroeid tot een landelijk opererende dienstverlener.

Het aantal te beveiligen locaties nam toe van 15 naar 300 en het aantal beveiligingsopdrachten van 50 naar 125 per jaar. De RBO groeide daarmee van 60 naar 400 fte RBO-personeel en 600 fte particuliere beveiligers, alles onder regie van RBO. Het RBO heeft jaarlijks een omzet van € 65 miljoen.

De Interdepartementale Post- en Koeriersdiensten (IPKD) is ook onderdeel van UBR en handelt post- en koeriersdiensten af voor departementen en agentschappen. In 2015 is de IPKD gestart met het bezorgen van gerechtelijke brieven, waardoor enkele tientallen chauffeurs konden instromen. De IPKD is in 2017 gegroeid naar 140 fte. Inmiddels heeft de IPKD op jaarbasis een omzet van € 15 miljoen.

### **4.2.4 Ontwikkeling gebruik rijkskantoren**

#### *Ontwikkeling huisvestingskosten*

De departementen hebben een eigen huisvestingsbudget en betalen hieruit een gebruiksvergoeding aan het Rijksvastgoedbedrijf. In onderstaande tabel is het totaal van deze vergoeding samengevat voor 2017 en de jaren daarvoor. Het betreft hier de gebouwgebonden huisvestingskosten voor zowel het rijks huisvestingsstelsel voor kantoren als het rijks huisvestingsstelsel voor specialties. De facilitaire kosten vallen hier buiten, maar kosten voor energie worden wel meegerekend. De huisvestingskosten voor het Koninklijk Huis, het ministerie van Algemene Zaken, de Hoge Colleges van Staat en de meeste gebouwen en terreinen van Defensie vallen daarbuiten.

Vergeleken met 2016 is rijksbreed een daling van de totale gebruiksvergoedingen te zien. Dit is mede gevolg van het feit dat er in 2017 minder vierkante meters rijks huisvesting verhuurd zijn ten opzichte van 2016, onder andere door een afname in de vreemdelingenketen. De cijfers fluctueren per jaar door een toenemende of afne-

mende vraag van departementen naar huisvesting, als gevolg van een andere prioriteitsstelling of beleidsintensivering. Daarnaast zijn acties van invloed om de benodigde frictielegstand te realiseren.

**Tabel 17 Totale gebruiksvergoedingen in miljoenen euro's**

	2013	2014	2015	2016	2017
Gebruiksvergoeding	1.223	1.075	927	958	806

Bron: inventarisatie.

Het Rijksvastgoedbedrijf financiert de rijkshuisvesting met een lening bij het ministerie van Financiën. Uit deze lening betaalt het Rijk de investeringen in de rijkshuisvesting. De lening wordt afgelost via de componenten rente en aflossing uit de gebruiksvergoeding. Voor deze lening geldt een leenplafond, dat samenhangt met het effect van de lening op het saldo van de Economische en Monetaire Unie (EMU). Voor 2017 bedroeg het leenplafond volgens de ontwerpbegroting € 425 miljoen. Het beroep op de leenfaciliteit bleef in 2017 onder dit plafond.

**Tabel 18 Beroep op leenfaciliteit in miljoenen euro's**

	2013	2014	2015	2016	2017
Beroep op leenfaciliteit	141	199	196	313	283

Bron: inventarisatie.

In 2017 was het beroep op de leenfaciliteit lager dan in 2016. Maar nog steeds is dit hoger dan de jaren ervoor. In de jaren voor 2016 waren minder investeringsmiddelen nodig, vanwege vertraging in de start en uitvoering van projecten. Het vergde meer tijd dan verwacht om projecten tot uitvoering te laten komen. Daarnaast is sprake van een boeggolfeffect als gevolg van de stelselherziening rijkshuisvesting. In afwachting van het nieuwe stelsel zijn projecten uitgesteld. Dit betekent dat de financieringsbehoefte is verschoven naar latere jaren. Het gaat daarbij in het bijzonder om de projecten uit de masterplannen en uit het instandhoudingsprogramma.

### Resultaten verkopen masterplanpanden 2017

Door de uitvoering van de masterplannen zijn in 2017 acht panden verkocht die overbodig waren geworden. In totaal betreft het 35.527 m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlakte. Het verkoopresultaat van de afgestoten panden bedraagt netto € 2,6 miljoen. Dit betreft de verkoopopbrengst minus de verkoopkosten en de boekwaarde op de verkoopdatum.

Bij verkoopbesluit en taxaties hebben, op grond van accountancyregels, al afwaarderingen plaatsgevonden op de boekwaarde. Deze afwaarderingen zijn in eerdere jaren door het Rijksvastgoedbedrijf als verlies verwerkt in de betreffende jaarrekeningen. Om het netto-resultaat zuiver te kunnen bepalen, worden de afwaarderingen (verliezen) ad € 10,8 miljoen meegenomen, waardoor het effectieve verkoopresultaat € 8,2 miljoen negatief is.

De structurele besparing die hierdoor wordt bereikt bedraagt € 2,5 miljoen per jaar. De besparing wordt berekend als de som van de uitgespaarde afschrijf- en rentekosten en de normatieve kosten voor beheer, onderhoud en energie.



### 4.3 Verdere professionalisering van de inkoop

Het overgrote deel van de inkoop van het Rijk loopt via de twintig inkoopcentra, waar kennis en kunde organisatorisch zijn gebundeld. Met de invoering van categoriemanagement is geregeld dat één departement een categorie van producten of diensten rijksbreed inkoop.

Dat gebeurt door het departement met de meeste kennis van en ervaring met de betreffende categorie. Inmiddels gaat het om 31 inkoopcategorieën. In categorieplannen is per categorie vastgelegd wat de inkoopstrategie is en welke aanbestedingen worden uitgevoerd. Ieder departement heeft een Coördinerend Directeur Inkoop (CDI). Samen met de Chief Procurement Officer (CPO) is deze verantwoordelijk voor de sturing van het inkoopstelsel.

Een aantal jaar geleden is het Rijk gestart met de rijksbrede manier van werken met inkoopcategorieën, inkoopcentra en het CPO-CDI-stelsel. Daarmee zal de inkoop van het Rijk verder verbeteren. Zo blijft inkoop ook in de toekomst bijdragen aan de succesvolle uitvoering van taken van het Rijk.

Niet alleen via de inrichting van het inkoopstelsel wordt gewerkt aan verdere professionalisering. De Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering (RAFEB) levert een belangrijke bijdrage via haar reguliere opleidingsaanbod op het gebied van inkoop. Ook is door de inkoopuitvoeringscentra (IUC's) samen met de RAFEB het Traineeship Inkoopprofessional (TRIP) gestart. De combinatie van werken bij een IUC en het volgen van een opleiding maakt dat deze trainees meteen al een belangrijke bijdrage leveren aan de inkoopactiviteiten van het Rijk.

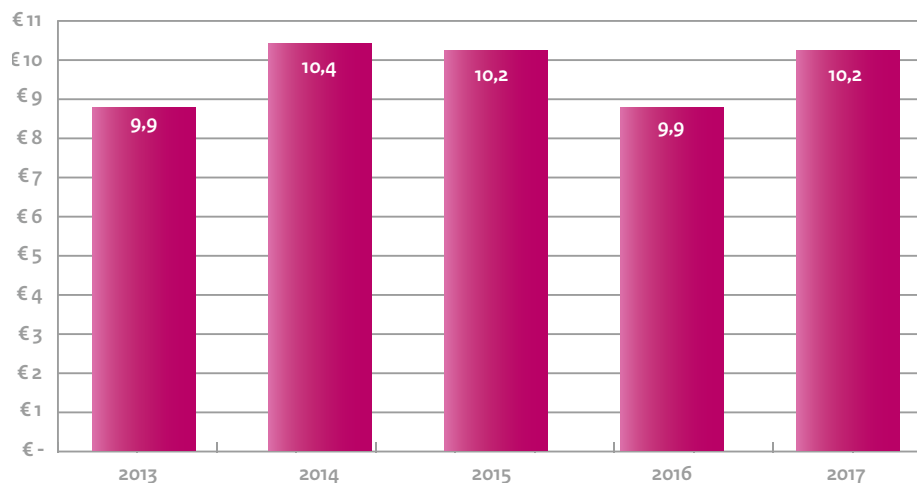
### 4.4 Inkoopvolume/-uitgaven Rijk

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

De inkoopuitgaven zijn de uitgaven die door de rijksoverheid aan goederen en diensten worden gedaan bij leveranciers uit de markt. Het ministerie van BZK gebruikt deze informatie om de categoriemanagers van het Rijk, die voor de generieke inkoopcategorieën inkopen en aanbesteden, van rijksbrede inkoopinformatie te voorzien. Met deze gegevens kan het Rijk beter en slimmer inkopen.

Uit de op dit moment bekende gegevens over 2017 blijkt dat de inkoopuitgaven bij marktpartijen in 2017 een omvang hebben van ongeveer € 10,2 miljard. In onderstaande grafiek worden de inkoopuitgaven aan marktpartijen over de afgelopen vijf jaar weergegeven.

**Figuur 12** Inkoopuitgaven aan marktpartijen in miljarden euro's



Bron: Inkoopuitgaven database.

De inkoopuitgaven over de jaren 2013 tot en met 2016 in de grafiek kunnen afwijken van de inkoopuitgaven die in eerdere jaarrapportages zijn opgenomen. Dit komt doordat de database steeds, ook met terugwerkende kracht, wordt geactualiseerd naar het laatste inzicht. Daardoor zijn alle cijfers in de grafiek actueel en onderling vergelijkbaar.

## 4.5 Inkoop bij het MKB

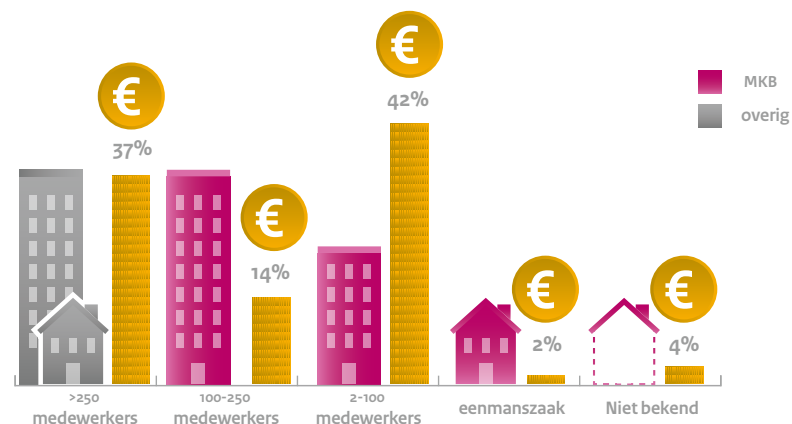
Het midden- en kleinbedrijf (MKB) bestaat uit ondernemingen met maximaal 250 medewerkers. Volgens de cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) valt 99% van alle Nederlandse bedrijven in deze categorie.

De ministeries leveren jaarlijks uiterlijk op 1 april de inkoopuitgaven van het voorgaande jaar aan, zodat de inkoopvolumes in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk kunnen worden opgenomen. Daarna volgen nog veel stappen. Zo worden onder meer de nummers van de Kamer van Koophandel toegevoegd aan de inkoopuitgaven-database. Hierna ontvangt het CBS het totaalbestand, om vervolgens een analyse uit te voeren naar het MKB-aandeel. Door dit zorgvuldige, maar tijdrovende proces hebben de MKB-cijfers in deze jaarrapportage betrekking op 2016. De gegevens over 2017 worden vermeld in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2018.

Aan 90% van het aantal leveranciers in de inkoopuitgaven-database van het Rijk is inmiddels een Kamer van Koophandel-nummer toegevoegd. Dat is een stijging ten opzichte van de vorige rapportage.

Van de totale inkoopuitgaven van de rijksoverheid aan de markt is in 2016 58% besteed aan het MKB (eenmanszaken 2%, 2 tot 100 medewerkers 42% en 100 tot 250 medewerkers 14%). Het aandeel van het Grootbedrijf (> 250 medewerkers) bedraagt 37%. Van de overige inkoopuitgaven (4%) is de organisatiegrootte van de leveranciers niet bekend.

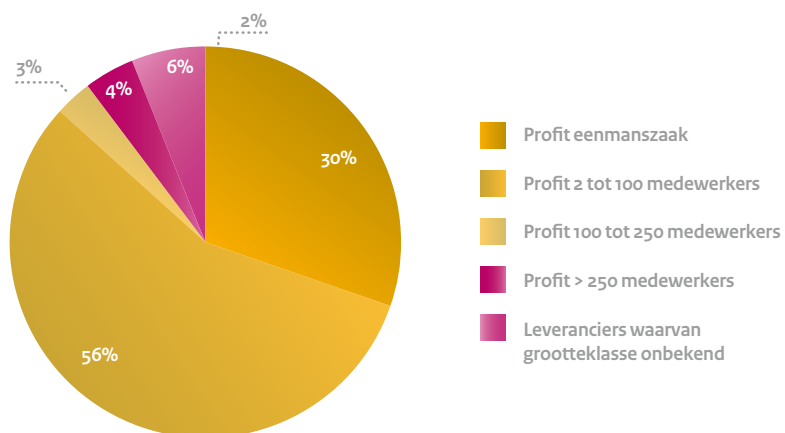
**Figuur 13 Inkoopuitgaven 2016 naar organisatietype**



Bron: Inkoopuitgaven database.

Van het totaal aantal leveranciers van het Rijk in 2016 (ongeveer 40.000), is het MKB-aandeel 90% (eenmanszaken 30%, 2 tot 100 medewerkers 56% en 100 tot 250 medewerkers 3%). Het aandeel van het Grootbedrijf bedraagt 4%. Van de overige leveranciers (6%) is de organisatiegrootte onbekend.

**Figuur 14 MKB aandeel 2016 in overheidsopdrachten**



Bron: Inkoopuitgaven database.

## 4.6 Inkoop en integriteit

Het onderwerp integriteit heeft de voortdurende aandacht van de rijksoverheid. De ADR voert, als onderdeel van zijn wettelijke taak, werkzaamheden uit om de rechtmatigheid en de integriteit van inkopen te onderzoeken. Ook moet de dienst erover rapporteren als de rechtmatigheid inderdaad in het geding is. Onderdeel daarvan is het beoordelen van procedures, bijvoorbeeld de transparantie van beslissingen en motiveringen in het inkoopproces. Deze procedures en het zichtbaar vastleggen hiervan zijn belangrijk om de integriteit binnen de inkoopfunctie te borgen.

Daarnaast bespreekt de ADR op periodieke basis meldingen van fraude met de functionaris binnen het ministerie die daarvoor is aangewezen. De uitkomsten van het onderzoek van de ADR over 2017 zijn de volgende:

- In 2017 is een verbetering zichtbaar in het functioneren van de inkoopcentra. Inkoopcentra spelen een belangrijke rol in het waarborgen van de rechtmatigheid van het inkoopproces.
- Een aandachtspunt blijft het achteraf aantoonbaar maken van keuzes en genomen beslissingen in het inkoopproces. Ook de meer zachte aspecten op het gebied van cultuur en gedrag verdienen blijvende aandacht.
- Op meerdere plekken is voortgang geboekt in het door de organisatie zelf monitoren van de rechtmatigheid van de inkopen. Dit maakt het mogelijk eerder in te grijpen bij mogelijke knelpunten in het inkoopproces.

Bij het verder verbeteren en doorontwikkelen van de rijksinkoop zullen de constatering van de ADR worden meegenomen.

Jaarlijks spreekt de CPO Rijk met alle Coördinerend Directeuren Inkoop. Onderwerp van deze afzonderlijke gesprekken is de wijze waarop departementen de sturing op inkoop hebben ingericht en de wijze waarop de verdere professionalisering van inkoop wordt vormgegeven. Tijdens deze gesprekken komt ook het waarborgen van integriteit aan de orde. Verder bespreken de betrokkenen de identificatie van mogelijke risico's en het treffen van maatregelen. Deze maatregelen variëren per departement.

Voorbeelden zijn: het onderwerp integriteit inbrengen als een vast onderdeel van de functioneringsgesprekken; jaarlijks structurele voorlichting geven over integriteit; handreikingen opstellen om integriteitsrisico's te kunnen inschatten en ten slotte het toepassen van een volledig ingevoerd systeem om integriteitskwesaties te onderzoeken.

Bij alle departementen is geregeld dat integriteitschendingen die aan inkoop zijn gerelateerd, worden gemeld aan de CDI.

De Aanbestedingswet 2012 verplicht de aanbestedende dienst om bij het aanbesteden van een opdracht op objectieve gronden te kiezen welk type aanbestedingsprocedure moet worden toegepast en welke ondernemers worden geselecteerd en tot de procedure worden toegelaten. Bij het gunnen van opdrachten onder de Europese drempelwaarden bleek het noodzakelijk om binnen het Rijk afspraken te maken over de eenduidige interpretatie van die verplichting. Vanwege verantwoordings- en controledoelinden was het ook noodzakelijk dat departementen daarbij afspraken maken over de verplichting deze keuzes te motiveren in het inkoopdossier. Hierbij is gezocht naar een juiste balans tussen enerzijds de professionaliteit van de rijksinkoop en anderzijds de toegevoegde waarde van de controle op deze verplichtingen. Sinds 1 januari 2017 controleert de ADR de inkoopuitgaven van de departementen op basis van deze afspraken, beschreven in het zogenoemde afsprakenpakket.

## 4.7 Betaalgedrag

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

In 2016 heeft de rijksoverheid de ambitie verhoogd van 90% naar 95% betalingen voor ingekochte goederen en diensten die binnen dertig dagen moeten zijn afgerond. Over het boekjaar 2017 is de (ongewogen) gemiddelde score voor de rijksoverheid 95,8%. Daarmee voldoet het Rijk aan de norm. Hieronder volgt een overzicht per departement.

**Tabel 19 Betaaltermijnen binnen 30 dagen in procenten**

Ministerie	2013	2014	2015	2016	2017
AZ	92,4	93,1	94,0	95,0	97,0
BZ	92,6	94,8	92,9	98,0	97,3
BZK	91,0	94,2	92,2	94,2	89,2
Defensie	85,9	91,0	92,7	94,1	94,2
EZ	92,4	90,4	94,1	95,9	97,4
Financiën	97,1	96,7	96,7	98,5	98,4
IenM	96,0	97,0	95,0	94,9	96,0
OCW	96,8	96,7	97,7	97,2	97,3
SZW	97,4	97,0	95,3	92,0	95,7
VenJ	82,0	93,0	94,0	93,7	95,9
VWS	92,3	94,6	92,8	92,8	95,2
<b>Gemiddeld</b>	<b>92,4</b>	<b>94,4</b>	<b>94,3</b>	<b>95,1</b>	<b>95,8</b>

Bron: inventarisatie.

Twee ministeries realiseren de norm voor de betaaltermijnen niet. Voor het ministerie van BZK geldt dat de overgang naar een nieuw systeem en de voorbereiding van de overdracht van de financiële administratie naar het Financieel Diensten Centrum (FDC) aan het begin van het jaar grote druk hebben gelegd op de administratieve processen. Daardoor zijn de betaaltermijnen enige tijd in het gedrang gekomen. Na de overdracht aan het FDC heeft het ministerie van BZK de norm wel weer gehaald. Bij het ministerie van Defensie zijn de factuurblokkades bij de afwikkeling van facturen de oorzaak van de langere betaaltermijnen. Er is een verbetering noodzakelijk in de processen rondom de registratie van bestelorders en het tijdig afhandelen van prestatieverklaringen.



## 4.8 Inkoopondersteunende systemen

### 4.8.1 Elektronisch bestellen en factureren (EBF)

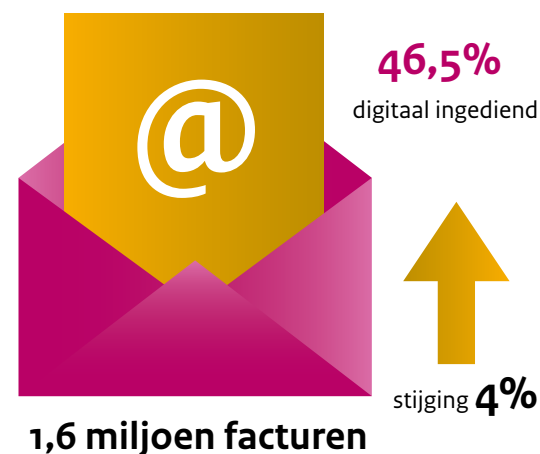
De rijksoverheid maakt voor elektronisch bestellen en factureren (EBF) gebruik van inkoopssystemen. Binnen de ICT-architectuur van EBF functioneert DigilInkoop als dominant inkoop/eProcurement-systeem. Het is in gebruik bij het merendeel van de ministeries. EBF verbindt de inkoopssystemen en financiële systemen van de rijksoverheid met de leveringssystemen van bedrijven. Door toepassing van EBF verlopen inkoopprocessen efficiënter en tegen lagere kosten dan de traditionele manier van werken. Ook ondersteunt dit systeem de levering van producten en de financiële afhandeling ervan. Administratieve lasten voor het bedrijfsleven en de rijksoverheid zijn verminderd. Management-rapportages sturen de inkoop van producten en diensten. Met DigilInkoop is in 2017 voor € 613 miljoen ingekocht, zijn meer dan 86.000 inkooporders aangemaakt en 104.000 facturen verwerkt.

### 4.8.2 Elektronisch factureren en aanbesteden

Het recht van leveranciers om elektronische facturen te zenden is eind 2017 in de Aanbestedingswet verankerd. Voor de rijksoverheid is dit recht op grond van een ministerieel besluit omgebogen naar een verplichting tot elektronisch factureren voor inkoopovereenkomsten met een ingangsdatum vanaf 1 januari 2017. De rijksoverheid gaat hiermee verder dan de EU-richtlijn die aanbestedende diensten verplicht elektronisch factureren te ontvangen en te verwerken. De rijksoverheid treedt hiermee op als pilotorganisatie en stimuleert de toepassing van elektronische facturen bij andere overheden en het bedrijfsleven.

Leveranciers met inkoopovereenkomsten ingegaan voor 1 januari 2017 zijn [vooralsnog] uitgezonderd van de verplichting tot elektronisch factureren. Bij het vernieuwen van overeenkomsten zal het percentage elektronische facturen in de komende jaren toenemen. Voor dit groeipad is gekozen om te vermijden dat bestaande overeenkomsten worden opgebroken, waar negatieve consequenties uit kunnen voortvloeien.

Door de factuurplicht is het aantal facturen dat in 2017 in elektronische vorm is ontvangen, van maand tot maand gestegen. In 2017 ontving de rijksoverheid iets meer dan 1,6 miljoen facturen. 46,5% van deze facturen werd als elektronisch verwerkbaar factuur ingediend. Dat is 4% meer dan in 2016. Conform de EU-richtlijn 'elektronisch factureren' worden PDF facturen niet meer meegerekend. Voor opdrachten boven Europese drempelwaarden geldt vanaf 1 juli 2017 de Europese verplichting om de aanbestedingsprocedure volledig digitaal uit te voeren.



### 4.8.3 Rijksinkoop Register

Het Rijksinkoop Register bevat digitale informatie over de rijksaanbestedingen en de contracten die onder categoriemanagement vallen. Dat is inkoopinformatie die gebruikers binnen het Rijk nodig hebben om hun werk te kunnen doen. Zo kunnen bijvoorbeeld departementen bepalen aan welke rijksaanbestedingen zij willen meedoen. Ook kunnen inkopers zien welke rijksbrede contracten zij kunnen benutten.

Het Rijksinkoop Register is sinds 1 maart 2017 operationeel. Sinds die datum wordt elk kwartaal de rijksaanbestedingskalender openbaar gemaakt en gepubliceerd op [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl) en [www.data.overheid.nl](http://www.data.overheid.nl). Met deze informatie kunnen bedrijven zich beter op rijksaanbestedingen voorbereiden. Het voornemen is om in 2018 ook het overzicht van rijkscontracten te publiceren. Hiermee kunnen bedrijven zien aan welke leverancier of dienstverlener het rijkscontract is gegund, dat uit de rijksaanbesteding voortkomt.

## 4.9 Categoriemanagement en strategisch leveranciersmanagement

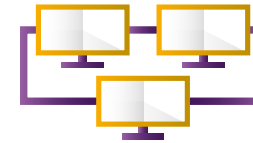
In 2017 is het ICT-categoriemanagement verder ontwikkeld. Het uitvoeren van aanbestedingen en contractmanagement zijn daarbij belangrijke elementen.

Er zijn diverse generieke ICT-aanbestedingen, met een rijksbreed karakter of voor een cluster van organisaties, uitgevoerd vanuit het rijksbrede categoriemanagement. Daarnaast ondersteunen inkoopcentra aanbestedingen en voeren ze deze uit voor beleidsprojecten met een substantiële ICT-component. Het ICT-categoriemanagement is geconcentreerd binnen zes van de twintig inkoopcentra: IUC Noord (Datacenters), IUC VenJ (standaardpakketsoftware), IUC EZ (Inhuur ICT), IUC Haagse inkoop Samenwerking (werkplekgerelateerde ICT), IUC Rijkswaterstaat (dataverbindingen)

en IUC Belastingdienst (Enterprise Business Applicaties en Totaaloplossingen). Hiermee is het eigenaarschap van de verschillende rijksbrede categorieën over de departementen verdeeld en kopen zij voor elkaar in.

De ervaring leert dat strategisch leveranciersmanagement rijksbreed inzicht en overzicht oplevert ten aanzien van diverse leveranciers. Dit versterkt de positie van het Rijk als opdrachtgever. De belangrijkste doelstellingen van rijksbreed strategisch leveranciersmanagement zijn het verbeteren van de aansturing van de ICT-leveranciers, het creëren van meer toegevoegde waarde voor de organisatie en het reduceren van kosten door het beter organiseren van de vraag vanuit het Rijk aan de markt. Met rijksbreed strategisch leveranciersmanagement is ten aanzien van de leveranciers SAP, Microsoft en Oracle ervaring opgedaan. Inmiddels worden ook ten aanzien van de leveranciers KPN en IBM rijksbrede plannen uitgewerkt. Dit zal in 2018 worden afgerond.

# Rijk en ICT



**125**

Aantal ICT-projecten  
boven de 5 miljoen



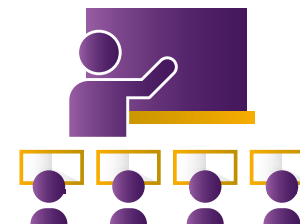
**13**

Aantal BIT-adviezen



**2,68**

Totale ICT-uitgaven  
in miljarden euro's



**41**

Aantal ICT-trainees

## 5.1 ICT-kosten van de rijksoverheid

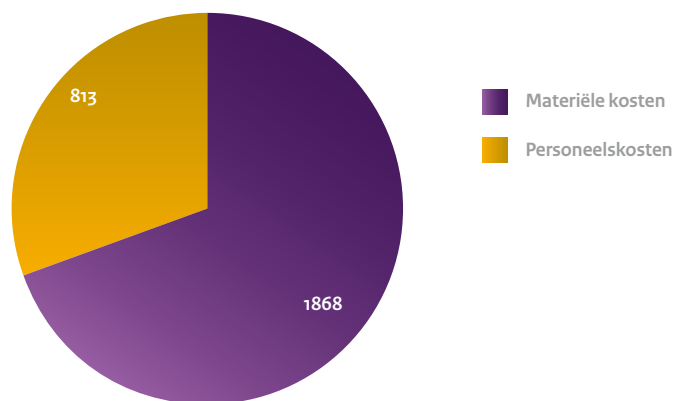
Het kabinet is begin 2015 een meerjarig traject gestart om de uitgaven voor ICT binnen de rijksoverheid beter inzichtelijk te maken.

Onderstaande bedragen over 2017 geven een indicatie, maar betreffen nog schattingen. Deze cijfers betreffen de kerndepartementen en agentschappen (exclusief de wapensystemen van Defensie).

In 2017 bedroegen de te herleiden ICT uitgaven van de rijksoverheid € 2.681 miljoen. Hiervan is aan eigen personeel ten behoeve van ICT in 2017 € 813 miljoen uit gegeven.

De materiële ICT uitgaven zijn tevens door het ministerie van Financiën op Verantwoordingsdag als open data gepubliceerd op de site <http://opendata.rijksbegroting.nl/>

**Figuur 15** ICT-kosten in miljoenen euro's



Bron: Inkoopuitgaven database.

## 5.2 Grote ICT-projecten in 2017

Ieder jaar rapporteert het Rijk over alle projecten met een ICT-component van ten minste € 5 miljoen, gerekend over de hele looptijd van het project. De ministeries rapporteren zelf, op basis van rijksbreed gemaakte afspraken, de projecten voor deze lijst. Ook de publiekrechtelijke zbo's melden hun projecten aan. Hiermee is het bereik gelijk aan het werkingsgebied van het Bureau ICT-Toetsing (BIT). De rapportagegegevens uit bijlage 4 (Grote ICT-projecten) zijn ook terug te vinden op het Rijks ICT-dashboard ([www.rijksictdashboard.nl](http://www.rijksictdashboard.nl)).

### 5.2.1 Interne personeelskosten

Sinds 2015 worden ook de kosten van intern personeel in de rapportage opgenomen. Deze uitgaven zijn voor een deel gebaseerd op schattingen. Voor 2017 zijn de regels toegepast die binnen het departement gelden voor het toerekenen van de kosten van de inzet van eigen personeel. Dit wordt per project toegelicht in bijlage 4 en in het Rijks ICT-dashboard. Vanaf 2018 zal gebruik worden gemaakt van de nieuwe definitie van ICT-kosten, die in de rijksbegrotingsvoorschriften is aangepast.

### 5.2.2 Grond-, weg- en waterbouwprojecten

Sinds 2015 wordt ook gerapporteerd over de Grond-, Weg- en Waterbouw (GWW)-projecten van Rijkswaterstaat, als deze een ICT-component hebben van tenminste € 5 miljoen. Bij deze projecten is sprake van een integrale prestatie (dus niet gespecificeerd in onderdelen) die marktpartijen moeten leveren. Voor de lopende projecten beperkt de wet- en regelgeving, onder andere de Aanbestedingswet, de mogelijkheden om per project een opgave te doen van de ICT-kosten als onderdeel van de integrale prestatie. Desondanks worden deze projecten voor de volledigheid ook gemeld op het Rijks ICT-dashboard. In bijlage 4 en in het Rijks ICT-dashboard zijn zowel de gerealiseerde als de geraamde ICT-kosten van deze projecten als nul gerapporteerd.

Met ingang van 1-1-2018 wordt in de (integrale) aanbesteding van GWW-projecten de opdrachtnemende partij opgedragen de ICT-kosten apart inzichtelijk te maken. Hiermee wordt het vanaf 1-1-2019 mogelijk ook voor GWW-projecten de ICT-kosten in de aanbesteding te presenteren.

### 5.2.3 Aantal projecten

Eind 2017 bevatte het Rijks ICT-dashboard informatie over 125 lopende, of in 2017 afgeronde grote ICT-projecten bij het Rijk. Hiervan zijn er 25 nieuw ten opzichte van de rapportage over 2016. Dertien projecten zijn in 2017 gestart. Er zijn in 2017 29 projecten afgerond en één geannuleerd.

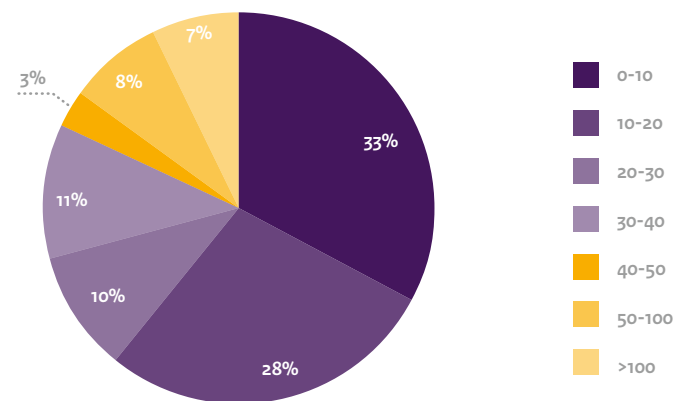
**Tabel 20 Aantal projecten op ICT-dashboard per einde kalenderjaar**

	2013	2014	2015*	2016	2017
Aantal	42	46	113	130	125

\*voor het eerst zijn alle € 5 miljoen projecten meegeteld.  
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Van de projecten waarvan een kostenschatting beschikbaar is, is 33% kleiner dan € 10 miljoen (over 2016 was dat 40%), 28% is tussen de € 10 en € 20 miljoen (over 2016 was dat 25%). Er zijn acht projecten groter dan € 100 miljoen, één meer dan vorig jaar. Het totale overzicht van de aantallen projecten naar geschatte omvang is als volgt.

**Figuur 16 Percentage projecten naar actuele geschatte projectkosten in miljoenen euro's**



Bron: Rijks ICT-Dashboard.

### 5.2.4 Daadwerkelijk in 2017 gemaakte kosten

Naast schattingen rapporteerden de departementen ook de kosten per project die zij daadwerkelijk in 2017 maakten. In 2017 gaven zij in totaal € 633 miljoen uit aan alle projecten die in deze rapportage zijn gemeld. Daarin zijn de uitgaven voor de GWW-projecten niet altijd meegerekend, omdat die niet in alle gevallen bekend zijn. In 2016 is er € 611 miljoen uitgegeven.

De departementen verwachten dat voor de 82 (niet GWW-)projecten die eind 2017 nog liepen, na 2017 nog € 1.237 miljoen wordt uitgegeven.

## 5.2.5 Belangrijkste aanpassingen in kostenschattingen

De geschatte totale meerjarige kosten in 2017 van alle 114 gerapporteerde, gestarte en afgeronde (en niet GWW-)projecten bedragen € 3.279,57 miljoen. Dat is een stijging van 15% ten opzichte van 2016.

**Tabel 21** Aanpassingen ramingen totale meerjarige kosten ten opzichte van het vorige jaar in procenten

	2013	2014	2015*	2016	2017
Kosten	+7,9	+9,1	+1,6	+5,6	+15

\*voor het eerst zijn alle €5 miljoen projecten meegeteld.  
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Van alle projecten wordt ieder jaar een schatting gemaakt van de totale meerjarige kosten. Van 51 projecten is zowel eind 2016 als eind 2017 een raming gemaakt. Het totaal van deze ramingen was in 2017 9,4% hoger dan het totaal van deze ramingen in 2016. Er zijn 69 ramingen naar boven bijgesteld en 20 naar beneden. Alle bijstellingen naar boven blijven onder de € 10 miljoen, met als uitzonderingen: Klantoptimalisatie schenk- en erfbelasting (KOS) (Fin) (€ 14 miljoen), Programma Regie Modernisering IV-landschap (Fin) (€ 30 miljoen), AIR 2020 (IenW) (€ 34 miljoen), Beveiligd werken Rijkswaterstaat (IenW) (€ 13 miljoen) en E-Dienstverlening (JenV) (€10 miljoen).

De aanpassingen bij de projecten Klantoptimalisatie schenk- en erfbelasting (KOS) en Programma Regie Modernisering IV-landschap (Fin) zijn al bij de Kamer bekend. Bij de planfase van het project AIR2020 van het ministerie van IenW is alleen een start-budget opgenomen om in de onderzoeksfase tot een totale inschatting van de kosten en een businesscase te komen. Bij Beveiligd werken Rijkswaterstaat is de realisatie € 13 miljoen hoger geworden doordat in 2017 gebleken is dat een groter deel van de door het programma gesignaleerde zaken met maatregelen bestreden konden worden, die tevens vóór de einddatum konden worden voltooid.

Bij het programma E-Dienstverlening van het ministerie van JenV vindt jaarlijks een herijking van de business case plaats. Voor 2018 is er een aanvullend batenpotentieel geïdentificeerd, dat ten opzichte van de daarmee gepaard gaande kosten een meer dan voldoende zakelijk rechtvaardiging met zich meebrengt om de scope, budget en doorlooptijd van het programma bij te stellen. De bijstelling en verantwoording zijn verankerd in het actuele programmaplan.

Alle herijkingen zijn met een toelichting opgenomen in bijlage 4.

Het ministerie van IenW had ook in 2017 het grootste projectportfolio voor een totaal van € 667 miljoen aan geschatte kosten, gevolgd door de ministeries van Financiën en BZK. De complete lijst staat hieronder.

**Tabel 22** Lijst van ministeries, in volgorde van omvang ICT-portfolio

	Aantal projecten		Actueel geschatte kosten in miljoenen		Gemiddelde kosten per project in miljoenen	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
IenW*	21	22	€ 575,80	€ 667,11	€ 27,42	€ 30,32
Financiën	17	21	€ 533,90	€ 589,43	€ 31,41	€ 28,06
BZK	8	14**	€ 279,05	€ 480,67	€ 34,88	€ 34,33
JenV	16	14	€ 416,23	€ 400,96	€ 26,01	€ 28,64
OCW	8	7	€ 314,73	€ 309,50	€ 39,34	€ 44,21
EZK	12	11	€ 255,10	€ 296,10	€ 21,26	€ 26,92
SZW	16	13	€ 234,06	€ 259,38	€ 14,63	€ 18,00
Defensie	9	9	€ 185,93	€ 157,65	€ 20,66	€ 17,52
BZ	2	2	€ 53,60	€ 51,75	€ 28,80	€ 25,88
LNV	-	1	-	€ 37,46	-	€ 37,46
VWS	1	1	€ 7,30	€ 19,49	€ 7,30	€ 19,49
AZ	0	0	0	0	0	0

\* Exclusief GWW-projecten.

\*\* Inclusief in kader van departementale herindeling overgebrachte projecten van vml. EZ en IenM.

Bron: Rijks ICT-dashboard.

## 5.2.6 Baten, resultaten en marktpartijen

Bij veel gerapporteerde projecten worden de baten aangegeven. Voor het merendeel gaat het daarbij om kwalitatieve of moeilijk te kwantificeren baten, zoals het verminderen van administratieve lastendruk voor burgers. Van veel projecten wordt verwacht dat zij efficiency- en effectiviteitswinst gaan behalen. Bovendien rapporteren 32 projecten in 2017 voor € 465,92 miljoen aan jaarlijkse kwantificeerbare baten. Het totaal aan eenmalige baten bedraagt € 23,47 miljoen.

Beduidend vaker dan in 2016 worden bij projecten concrete tussentijdse resultaten gemeld. In 2017 bij 71 projecten, ten opzichte van 42 in 2016. Daarbij werden 223 tussentijdse resultaten gemeld. Het voorgaande jaar waren dat er nog 76. Het gaat daarbij zowel om delen van het eindresultaat die al zijn opgeleverd, als om afgeronde fases binnen het project. De aanwezigheid van tussentijdse resultaten vormt een indicatie voor een gefaseerde projectopbouw en schept mogelijkheden voor effectievere bijsturing gedurende het project. De belangrijkste marktpartijen die zijn betrokken bij de uitvoering van deze projecten zijn: Capgemini (17), Atos (11), IBM (9), KPN (7) en Ordina(6).

**Tabel 23 Betrokken marktpartijen**

	Projecten 2016	Projecten 2017
Capgemini	8	17
Atos	5	11
IBM	7	9
KPN	4	7
Ordina	4	6

Bron: Rijks ICT-dashboard.

## 5.2.7 Bevindingen Auditdienst Rijk (ADR)

De ordelijke, controleerbare en deugdelijke totstandkoming van de departementale rapportages inzake grote ICT-projecten, zoals opgenomen in het Rijks ICT-dashboard, is door de ADR onderzocht. Het onderzoek heeft alleen betrekking op de totstandkoming van de rapportages en omvat geen beoordeling van de individuele projecten.

Bij de departementen is het portfoliomanagement als permanent proces van inventarisatie van (voorzien) projecten met een meerjarige ICT-component van ten minste € 5 miljoen ingericht. Bij een aantal departementen heeft dit een decentraal karakter. De beoordeling van de aansluiting tussen de rapportages voor publicatie op het ICT-dashboard en de projectadministraties door de departementale controlorganisatie zelf, is ten opzichte van 2016 verbeterd. De controlebaarheid van de aansluiting tussen de gegevens op het ICT-dashboard, de projectadministraties en de financiële administraties van de departementen blijft echter nog een belangrijk aandachtspunt.

Vanaf 2015 moeten, zoals aanbevolen door de Tijdelijke commissie ICT-projecten (commissie Elias), de interne personeelskosten en enkele nieuwe gegevens worden gepubliceerd. De interne personeelskosten zijn in de rapportage van vier departementen volledig opgenomen. In de rapportage van de projecten van de zes overige departementen ontbreken soms (delen van) de interne personeelskosten of is een schatting achterwege gebleven. De verwachting is dat deze departementen bij het verder invoeren van de nieuwe definitie voor ICT-kosten ook de interne personeelskosten steeds beter in beeld gaan krijgen.

Het proces van de totstandkoming van de rapportage grote ICT-projecten op het ICT-dashboard is, afgaande op de resultaten van de ADR-onderzoeken, bij vijf van de tien departementen ten opzichte van vorig jaar verbeterd. Bij vier van de tien departementen was het proces vorig jaar al goed geborgd.

## 5.2.8 BIT-adviezen

Om problemen rondom ICT-projecten bij de rijksoverheid te voorkomen, is het Bureau ICT-Toetsing (BIT) opgericht. Het BIT is in september 2015 gestart met het toetsen van ICT-projecten en geeft advies over de risico's en slaagkans van een project. Het BIT richt zich op projecten met een ICT-component van ten minste € 5 miljoen. In 2017 zijn 13 BIT-adviezen uitgebracht. De Tweede Kamer heeft kortgeleden de BIT-rapportage over de periode 2016-2017 ontvangen.<sup>10</sup>

## 5.3 Beveiliging en toegang

### 5.3.1 Rapportage BIR: Stand van zaken informatiebeveiliging bij de ministeries

In het najaar van 2017 is de vernieuwde Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst (BIR2017) vastgesteld. In 2018 wordt deze nog verder aangevuld met een derde beveiligingsniveau. De BIR2017 is een gemeenschappelijk normenkader voor de beveiliging van de informatie(systemen) van de rijksdienst. Daarnaast concretiseert de BIR2017 een aantal controls uit de ISO27002 tot verplichte operationele afspraken. De BIR is nu praktischer toepasbaar voor de departementen. Conform het meegeleverde transitieplan geldt de nieuwe BIR vanaf 1 januari 2018 voor nieuwe systemen en moeten departementen zelf aangeven hoe ze de transitie voor bestaande systemen in hun eigen plan-do-check-act cyclus integreren.

De BIR2017 is in samenwerking met de departementen opgesteld en met uitvoerings-toetsen bij enkele departementen getoetst. De ADR heeft ten slotte de nieuwe opzet

op toetsbaarheid als verbetering ten opzichte van de oude BIR beoordeeld. In de BIR2017 zijn de maatregelen onderverdeeld in verschillende beveiligingsniveaus. Ook zijn standaard rollen toegewezen en zijn optionele handreikingen opgenomen.

Vorig jaar werd door de ADR en de Algemene Rekenkamer (AR) geconstateerd dat er weinig groei qua volwassenheid zichtbaar was bij de ministeries. Dit jaar is in het rijksbrede ADR-onderzoek naar informatiebeveiliging daarom een nieuwe pilot-aanpak gekozen. Die is erop gericht om minder op losse maatregelen te auditen, maar juist de focus te leggen op de beheersing van het informatiebeveiligingsproces binnen het ministerie. In het onderzoek kijkt de ADR ook hoe het ministerie zelf controlemechanismen heeft ingericht. De intentie van dit type onderzoek is dat hiermee de beveiligingsaanpak van de rijksdienst over de gehele linie blijvend versterkt wordt. Of deze aanpak resultaat heeft, kan pas na een jaar gemeten worden. In een evaluatie met de departementen is vastgesteld dat men tevreden is met de nieuwe aanpak, omdat het model het mogelijk maakt intern gericht het gesprek aan te gaan over wat de doelen zijn en waar de prioriteiten liggen. In 2018 zal dan ook op deze lijn worden voortgebouwd.

Om de voortgang te monitoren zijn vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken met de Chief Information Officers (CIO's) en de Chief Information Security Officers (CISO's) van de departementen formele gesprekken gevoerd. Die gesprekken gingen over het wegwerken van bevindingen van de ADR, onvolkomenheden van de AR en van de risico's zoals de ministeries zelf hadden gemeld in hun In Control Verklaring (ICV). Ook dit jaar is het departementale verantwoordingsproces over informatiebeveiliging voortgezet. Alle departementen hebben een verklaring afgegeven aan het ministerie van Binnenlandse Zaken waarin zij aangeven in control te zijn ten aanzien van hun informatiebeveiliging.

De ADR constateert dat departementen met een onvolkomenheid uit vorig jaar planmatig hebben gewerkt aan de verdere verbetering van de sturing op informatie-

<sup>10</sup> Kamerstuk 26643 nr. 526



beveiliging. Er zijn centraal meer randvoorwaarden aanwezig voor deze sturing. Tegelijk constateert de ADR dat deze departementen tijd nodig hebben om de verbeteringen volledig in uitvoering te brengen en vast te houden. Rijksbreed blijft daarnaast het inzicht in de status en opvolging van verbeterplannen achter. De CIO Rijk en de departementen hebben twee bevindingen onderkend als hoge prioriteit om rijksbreed te agenderen. Dat zijn het beter inzichtelijk maken van het proces van risicobeheersing en risicoacceptatie bij de shared service organisaties (SSO's), en de beperkte capaciteit die beschikbaar is om de beveiliging van informatie op het juiste niveau te krijgen en te houden waardoor sleutelposities kwetsbaar kunnen zijn.

## 5.4 Professionalisering en arbeidsmarkt: versterking HR ICT-rijksdienst

Het versterken van het ICT-werkgeverschap is een van de prioriteiten in de Strategische I-Agenda voor de rijksdienst en het jaarplan van CIO Rijk 2017. De belangrijkste directe oorzaak hiervoor zijn de (geprognosticeerde) tekorten aan I(CT)-personeel bij het Rijk. Het Rijk acteert hier in een overspannen vraagmarkt (zowel publiek als privaat), waarin de concurrentieslag voor ICT'ers verder wordt versterkt door de toenemende vervlechting van ICT met het primaire proces en vergrijzing binnen de rijksdienst.

In 2017 is een interdepartementale analyse uitgevoerd naar knelpunten en oplossingsrichtingen rond het aantrekken, ontwikkelen en behouden van ICT'ers bij het Rijk.

Mede op basis van dit onderzoek en diverse interdepartementale bijeenkomsten is een groslijst van mogelijke oplossingen geïnventariseerd om de geschetste problematiek gericht en in samenhang aan te pakken. Dit heeft geresulteerd in een plan van aanpak 'Versterking HR ICT Rijksdienst'<sup>11</sup>. Met de uitvoering van een eerste tranche van initiatieven wordt in 2018 een start gemaakt.

Een deel van de initiatieven in het plan betreft een continuering van activiteiten die in 2017 zijn opgezet. Medio 2017 zijn twee pilots van start gegaan om rijksbrede samenwerking voor het werven van ICT'ers te versterken:

- Een pilot voor het delen van Curricula Vitae van afgewezen ICT-kandidaten binnen het Rijk (met toestemming van de afgewezen kandidaat);
- Een pilot voor de opzet van een rijksbreed ICT-stagebureau, waar ICT-studenten doorlopend ICT-stageverzoeken kunnen indienen. Daarna wordt een passende match gemaakt met aangesloten rijksonderdelen.

Daarnaast is in 2017 de tweede lichting van het Rijks ICT-Trainee Programma van start gegaan met 41 deelnemers. Ook vonden twee rijksbrede arbeidsmarktcampagnes (in juni en november) plaats om ICT'ers te enthousiasmeren voor werken bij het Rijk.

<sup>11</sup> TK 31490 nr. 235



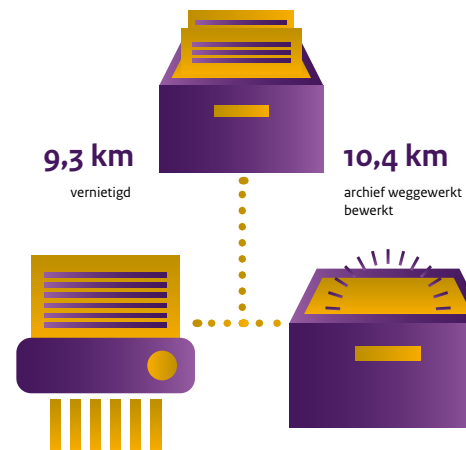
## 5.5 Archiefachterstanden

Jaarlijks wordt in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk gerapporteerd over het wegwerken van de papieren archiefachterstanden over 1975 tot 2004. In 2009 is besloten dat deze archiefachterstanden in tien jaar worden weggewerkt. Doc-Direkt is voor de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties belast met het monitoren van het wegwerken van de archiefachterstanden. Naast de monitoring is Doc-Direkt belast met het wegwerken van een deel van de archiefachterstanden; sommige rijksorganisaties (het ministerie van Defensie, Rijkswaterstaat) voeren deze werkzaamheden zelf uit.

In 2009 werd geschat dat de totale werkvoorraad circa 800 kilometer bedroeg, waarvan circa 300 kilometer te bewerken archief. In 2012 vond een herijking en bijstelling van de totale werkvoorraad plaats.

Uit de laatste inventarisatie die medio 2017 is afgerond blijkt dat het wegwerken van deze archiefachterstanden enkele jaren meer in beslag zal nemen dan eerder voorzien. Voor wat betreft de meerkosten bij Doc-Direkt zal tijdig voor een sluitend dekkingsvoorstel worden gezorgd. De komende maanden wordt in samenspraak met het Nationaal Archief een nadere analyse uitgevoerd met als doel vast te stellen wat deze meerkosten zijn. Voor de archieven van na 2005 maken departementen individuele bewerkingsafspraken met Doc-Direkt.

Doc-Direkt heeft in 2017 10,4 km archief intensief bewerkt en 9,3 km vernietigd.



# Bijlage Personeel

**Tabel 24 De leeftijdsopbouw per leeftijdscategorie in procenten**

Leeftijdsopbouw	2012	2013	2014	2015	2016	2017
tot 30 jaar	6,4	6,1	6,1	5,9	6,4	6,9
30-40	20,8	20,2	19,4	18,8	18,8	18,7
40-50	30,5	29,4	28,4	27,6	27,1	26,4
50-60	33,6	34,2	34,3	34,4	34,3	33,7
60+	8,7	10,2	11,8	13,4	13,4	14,3
<b>Totaal</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Bron: P-Direkt.

**Tabel 25 Ontwikkeling gemiddelde leeftijd rijksambtenaren per ministerie**

Ministerie	2012	2013	2014	2015	2016	2017
AZ	44,9	45,3	45,8	46,0	46,3	46,6
BZ	48,0	48,2	47,7	47,4	47,8	47,7
BZK	44,6	46,5	46,8	47,0	46,6	46,6
EZ	47,1	47,7	48,0	48,1	48,0	48,1
Financiën	49,3	49,4	49,3	49,9	49,6	49,9
IenM	47,5	47,9	48,5	48,8	48,7	48,7
OCW	47,4	47,6	47,9	48,0	47,9	47,5
SZW	47,6	47,6	47,4	47,5	47,6	47,7
VenJ	43,1	43,8	44,3	45,3	45,6	45,7
VWS	45,5	45,8	46,2	46,0	45,7	45,6
HCvS	44,6	45,0	45,7	46,3	46,9	47,5
Rechtspraak	42,7	43,1	43,3	43,7	43,9	43,8
<b>Totaal</b>	<b>46,2</b>	<b>46,6</b>	<b>47,0</b>	<b>47,5</b>	<b>47,4</b>	<b>47,5</b>

Bron: P-Direkt.

**Tabel 26 Aandeel vrouwen 2017 in procenten**

Schaal	Bezetting	Instroom	Uitstroom
RSO	82,2	79,5	75,0
Schaal 01-04	31,5	41,1	50,0
Schaal 05-09	52,2	63,7	48,4
Schaal 10-13	42,3	46,0	43,3
Schaal 14-16	30,9	43,2	26,9
Schaal 17+	27,5	47,1	23,8
<b>Totaal</b>	<b>44,9</b>	<b>54,2</b>	<b>45,1</b>

Bron: P-Direkt.

**Tabel 27 Aandeel medewerkers ingestroomd bij de sector Rijk naar land van herkomst in procenten**

Ministerie	Nederlands	Niet- Westers	Westers
AZ	86,5	13,5	0,0
BZ	77,4	10,7	11,9
BZK	70,6	18,1	11,2
EZ	76,8	12,5	10,7
Financiën	75,5	16,9	7,6
IenM	80,0	11,0	9,0
OCW	81,9	11,4	6,7
SZW	55,9	34,5	9,6
VenJ	75,2	16,1	8,7
VWS	77,9	13,4	8,7
HCvS*	84,0	12,0	4,0
Rechtspraak	73,2	18,3	8,4
<b>Totaal*</b>	<b>74,7</b>	<b>16,3</b>	<b>9,0</b>

\* exclusief EK, TK en RvS.

Bron: P-Direkt/RvIG.

**Tabel 28 Aandeel medewerkers uitgestroomd naar afkomst 2017 in procenten**

Ministerie	Nederlands	Niet- Westers	Westers
AZ	81,8	6,8	11,4
BZ	79,9	7,8	12,4
BZK	73,6	15,7	10,7
EZ	81,1	8,7	10,2
Financiën	83,1	9,2	7,8
IenM	85,8	5,7	8,5
OCW	77,4	11,3	11,3
SZW*	70,3	22,2	7,5
VenJ	79,2	11,4	9,4
VWS	80,4	10,1	9,5
HCvS*	86,0	5,3	8,8
Rechtspraak	72,8	16,6	10,6
<b>Totaal*</b>	<b>79,2</b>	<b>11,3</b>	<b>9,6</b>

\* exclusief EK, TK en RvS.

Bron: P-Direkt/RvIG.

**Tabel 29 Aandeel medewerkers met een niet-westerse of westerse migratieachtergrond naar schaalniveau in procenten**

Schaalniveau	2013		2014		2015		2016		2017*	
	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers
RSO							68,25	10,52	63,10	10,10
Schaal 01-04	14,99	9,84	14,26	10,34	14,75	10,48	14,58	9,91	15,43	9,09
Schaal 05-09	11,89	9,61	12,06	9,50	12,61	9,40	13,29	9,28	13,61	9,22
Schaal 10-13	5,29	9,25	5,44	9,25	5,88	9,21	6,47	9,20	7,05	9,15
Schaal 14-16	1,96	8,41	1,99	8,34	2,08	8,41	2,37	8,47	2,57	8,47
Schaal 17+	1,39	12,67	1,62	12,57	1,70	12,04	1,79	12,68	1,30	12,29

\* exclusief EK, TK en RvS.  
Bron: P-Direkt/RvIG.

**Tabel 30 Aandeel medewerkers met een niet-westerse of westerse migratieachtergrond in procenten**

Ministerie	2013		2014		2015		2016		2017	
	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers	Niet-westers	Westers
AZ	6,4	13,3	6,4	13,1	6,6	13,0	6,0	13,6	7,2	11,6
BZ	7,9	16,0	7,9	16,1	8,0	15,2	8,6	14,6	9,4	14,9
BZK	11,7	11,1	13,0	11,2	12,6	10,8	13,3	10,6	13,8	10,6
EZ	6,3	9,5	6,5	9,5	7,2	9,4	7,5	9,6	8,0	9,7
Financiën	7,6	8,3	7,8	8,1	8,6	8,1	9,3	7,9	9,6	7,9
IenM	5,5	8,9	5,6	9,0	5,8	9,2	6,1	9,0	6,5	9,0
OCW	6,3	10,2	6,4	10,3	6,6	10,0	6,8	9,9	7,1	9,4
SZW	10,1	10,0	10,7	10,0	11,5	9,9	21,7	9,8	23,8	9,9
VenJ	11,5	9,4	10,9	9,3	11,3	9,3	11,6	9,2	11,9	9,2
VWS	7,1	10,7	7,0	10,4	7,3	10,3	7,3	10,4	7,9	10,2
HCvS	11,6	11,5	11,4	12,2	11,1	12,1	11,7	11,9	8,7*	11,9*
Rechtspraak	9,1	9,4	9,2	9,4	9,6	9,4	10,5	9,3	10,9	8,9
<b>Totaal</b>	<b>8,7</b>	<b>9,4</b>	<b>8,8</b>	<b>9,4</b>	<b>9,1</b>	<b>9,3</b>	<b>9,9</b>	<b>9,2</b>	<b>10,3</b>	<b>9,2</b>

\* exclusief EK, TK en RvS.  
Bron: P-Direkt/RvIG.

**Tabel 31 Instroom per jaar bij de specialistische traineeprogramma's**

Departement / onderdeel	Traineeprogramma	2013	2014	2015	2016	2017
RWS	• ICT/Industriële Automatisering, (civiele) techniek, inkoop, watermanagement, verkeersmanagement en duurzaamheid en milieu	35	19	30	30	61
FIN	• Financial Traineeship	17	31	20	27	25
Belastingdienst	• Audit Traineeship	9	8	14	13	11
	• HBO Traineeship Financiële administratie	-	5	4	4	4
	• Tax Talent Traineeship	-	6	4	5	9
EZ	• Traineeship voor beleidseconomen (BoFEB)	24	21	14	20	19
VenJ	• Traineeopleiding wetgevingsjurist - Academie voor Wetgeving	10	10	11	11	10
	• Traineeopleiding overheidsjurist - Academie voor Overheidsjuristen	10	10	13	9	11
BZ	• Opleiding voor startende beleidsmedewerkers	18	20	33	31	31
Rijk	• Rijks ICT Trainee programma (RITP) (gestart)				41	41
Rijk	• Traineeship Rijksinkoop Professionals (TRIP)					18
Defensie Materieel Organisatie, RWS, BZK	• De Ontdekking van Procurement (DOP)					15
<b>Totaal</b>		<b>123</b>	<b>130</b>	<b>143</b>	<b>191</b>	<b>251</b>
Rijkstrainee-programma		122	125	119	135	131

Bron: inventarisatie.

**Tabel 32 Instroom en doorstroom Algemene Bestuursdienst (ABD) 2017**

In- en doorstroom	
Instroom in ABD van buiten de rijkdienst	19
Instroom binnen hetzelfde departement	35
Instroom naar een ander departement	10
<b>Totaal instroom</b>	<b>64</b>
Doorstroom binnen hetzelfde departement	27
Doorstroom naar een ander departement	21
<b>Totaal doorstroom</b>	<b>48</b>

Bron: P-Direkt/RvIG.

**Tabel 33 Schaalniveau functies ABD 2017 in aantallen en procenten**

In- en doorstroom	15	16	17	18	19	Totaal
Aantal	28	144	220	44	66	<b>502</b>
Percentage	6	29	44	9	13	<b>100</b>

Bron: Bureau ABD.

**Tabel 34 Leeftijd managers ABD 2017 in aantallen en procenten**

Leeftijdscategorie	Aantal	Percentage
40 jaar en jonger	4	1
41 t/m 45	45	10
46 t/m 50	95	21
51 t/m 55	122	27
56 t/m 60	127	28
61 t/m 65	55	12
66 jaar en ouder	6	1
<b>Totaal</b>	<b>454</b>	<b>100</b>

Bron: Bureau ABD.

**Tabel 35 Aantal jaar op huidige functie ABD 2017 in aantallen en procenten**

Functieduur	≤ 3 jaar	3 - 4 jaar	5-6 jaar	≥ 7 jaar	Totaal
Aantal	241	120	42	51	454
Percentage	53	27	9	11	<b>100</b>

Bron: Bureau ABD.

**Tabel 36 Aandeel vrouwelijke managers ABD in procenten**

	2014	2015	2106	2017
Aantal	30	31	33	34

Bron: Bureau ABD.

Tabel 37 Externe inhuur

Uitgaven externe inhuur in 2017 (in € x 1.000)													
	AZ	BZ	BZK	Def	EZ	FIN	IenM	OCW	SZW	VenJ	VWS	Totaal	Aandeel
1. Interim-management	0	221	4.200	392	2.628	22	3.848	510	234	3.008	2.206	17.269	1,3%
2. Organisatie- en formatieadvies	0	82	235	608	1.231	61	3.561	840	108	7.648	77	14.451	1,1%
3. Beleidsadvies	14	713	580	227	1.215	2.177	7.779	402	367	727	3.101	17.302	1,3%
4. Communicatieadvies	254	164	1.235	38	927	1.179	2.199	554	465	1.811	1.745	10.571	0,8%
<b>Totaal Beleid</b>	<b>268</b>	<b>1.180</b>	<b>6.250</b>	<b>1.265</b>	<b>6.001</b>	<b>3.439</b>	<b>17.387</b>	<b>2.306</b>	<b>1.174</b>	<b>13.194</b>	<b>7.129</b>	<b>59.593</b>	<b>4,6%</b>
5. Juridisch advies	7	954	377	0	818	163	3.826	177	331	2.217	300	9.170	0,7%
6. Advisering opdrachtgevers automatisering	0	191	85.520	44.136	106.908	109.063	21.736	2.850	1.608	97.003	15.527	484.542	37,6%
7. Accountancy, financiële en administratieve organisatie	352	35	2.639	219	6.323	4.697	4.018	166	57	2.490	1.538	22.534	1,8%
<b>Totaal (beleids)ondersteunend</b>	<b>359</b>	<b>1.180</b>	<b>88.536</b>	<b>44.355</b>	<b>114.049</b>	<b>113.923</b>	<b>29.580</b>	<b>3.193</b>	<b>1.996</b>	<b>101.710</b>	<b>17.365</b>	<b>516.246</b>	<b>40,1%</b>
8. Uitzendkrachten (formatie & piek)	919	20.341	46.401	51.244	63.771	78.458	189.823	88.822	3.377	146.315	22.210	711.681	55,3%
<b>Ondersteuning bedrijfsvoering</b>	<b>919</b>	<b>20.341</b>	<b>46.401</b>	<b>51.244</b>	<b>63.771</b>	<b>78.458</b>	<b>189.823</b>	<b>88.822</b>	<b>3.377</b>	<b>146.315</b>	<b>22.210</b>	<b>711.681</b>	<b>55,3%</b>
<b>Totaal uitgaven 2017</b>	<b>1.546</b>	<b>22.701</b>	<b>141.187</b>	<b>96.864</b>	<b>183.821</b>	<b>195.820</b>	<b>236.790</b>	<b>94.321</b>	<b>6.547</b>	<b>261.219</b>	<b>46.704</b>	<b>1.287.520</b>	<b>100,0%</b>
Totale personele uitgaven 2017	29.772	271.258	781.236	3.321.493	937.331	2.439.094	1.313.995	417.085	218.455	2.261.774	419.453	12.410.946	
<b>% personele uitgaven</b>	<b>5,2</b>	<b>8,4</b>	<b>18,1</b>	<b>2,9</b>	<b>19,6</b>	<b>8,0</b>	<b>18,0</b>	<b>22,6</b>	<b>3,0</b>	<b>11,5</b>	<b>11,1</b>	<b>10,4</b>	
Totaal uitgaven 2016	1.967	11.938	173.527	101.790	87.900	272.183	251.641	101.019	8.604	236.877	39.241	1.286.687	
verschil	-421	10.763	-32.340	-4.926	95.921	-76.363	-14.851	-6.698	-2.057	24.342	7.463	833	
Aantal overschrijdingen max. uurtarief €225/uur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	1	9	

\* Rijksbreed: totale inhuur/ (totale inhuur + totaal ambtelijk personeel) x 100%.

Bron: Bijlagen bij de Departementale Jaarverslagen 2017.





# Bijlage

## Adviescolleges

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

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

De Kaderwet adviescolleges (hierna de Kaderwet) is van toepassing op de laatstgenoemde categorie. Deze adviescolleges zijn permanent (met een strategisch of technisch-specialistisch karakter), tijdelijk of eenmalig. In 2017 waren er in totaal 31 adviescolleges actief, waarvan 18 permanente, vier tijdelijke en negen eenmalige adviescolleges. Op verzoek van de Tweede Kamer wordt sinds twee jaar ook een overzicht gegeven van alle nieuw ingestelde onafhankelijke adviescolleges en commissies van het Rijk. In 2017 zijn de volgende adviescolleges ingesteld onder de werking van de Kaderwet:

- Staatscommissie Parlementair stelsel (eenmalig adviescollege);
- Evaluatie- en adviescommissie Wet financiering politieke partijen (eenmalig adviescollege);
- Commissie Knelgevallen fosfaatrechten (eenmalig adviescollege);  
Adviescollege toetsing regeldruk (tijdelijk adviescollege);
- Commissie herijking (schuldenaars)tarieven ambtshandelingen gerechtsdeurwaarders (eenmalig adviescollege);
- Taskforce lijkschouw en gerechtelijke sectie (eenmalig adviescollege).

Buiten de Kaderwet om zijn in 2017 de volgende onafhankelijke adviescommissies ingesteld:

#### *Ministerie van Defensie:*

- Tijdelijke Commissie onderzoek naar geconstateerde tekortkomingen mortierongeval Mali (ingesteld per 3 oktober 2017 tot 31 maart 2018);
- Commissie Sociaal Veilige Werkomgeving (ingesteld per 20 november 2017 tot 15 juli 2018).

#### *Ministerie van Economische Zaken:*

- Adviescommissie Gids proportionaliteit (ingesteld per 1 juni 2017);
- Adviescommissie voor duurzaamheid Biomassa voor energietoepassingen (ingesteld per 1 juli 2017);
- Arbiters Bodembeweging (ingesteld per 15 april 2017);
- Welzijnscommissie Dierziekten (ingesteld per 22 december 2017);
- Wetenschappelijke commissie opvang zeehonden (ingesteld per 1 september 2017 tot 1 maart 2018).

#### *Ministerie van Financiën:*

- Commissie onderzoek sanering Thermphos (ingesteld per 1 juli 2017 tot 23 augustus 2017).

#### *Ministerie van Veiligheid en Justitie:*

- Adviescommissie levenslanggestraften (ingesteld per 1 maart 2017);
- Commissie modernisering opsporingsonderzoek in het digitale tijdperk (ingesteld per 1 juni 2017 tot 1 januari 2018).

#### *Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap:*

- Evaluatiecommissie Rathenau Instituut 2017 (ingesteld per 1 juni 2017 tot 1 januari 2018);
- Commissie beoordeling uitingen maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef (ingesteld per 20 oktober 2017);
- Bevoegdhedencommissie Voortgezet Onderwijs.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport:

#### *Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport:*

- Commissie onderzoek fipronil in eieren (ingesteld per 1 oktober 2017).

## Overzicht Adviescolleges

Naam Adviescollege	Type Adviescollege	Instellings artikel	Instellings datum	Exp. Datum	Aantal leden	% vrouw	Geslacht voorzitter
<b>AZ</b>							
Geen							
<b>BZ</b>							
Adviesraad Internationale vraagstukken (AIV)	Strategisch	4	19-3-1998		9	44	M
Commissie van advies inzake volksrechtelijke vraagstukken	Technisch-specialistisch	4	1-1-1998		8	38	M
Staatscommissie internationaal privaatrecht	Technisch-specialistisch	4	14-2-1998		13	38	M
<b>BZK</b>							
Raad voor het openbaar bestuur (ROB)	Strategisch	4	12-12-1996		10	50	M
Kiesraad	Technisch-Specialistisch	4	31-3-1905		7	29	M
Raad voor de Financiële verhoudingen (Rfv)	Technisch-Specialistisch	4	21-2-1997		7	14	M
Staatscommissie parlementair stelsel	Eenmalig	6	1-2-2017	1-4-2019	8	38	M
Evaluatie- en adviescommissie Wet financiering politieke partijen	Eenmalig	6	29-4-2017	1-3-2018	4	25	M
<b>EZ</b>							
Adviescollege toetsing administratieve lasten (ACTAL)	Tijdelijk	5	1-5-2000 opgericht als tijdelijk college. 16-06-'11 (opnieuw verlengd).	1-6-2017	3	33	M
Commissie kneelgevallen fosfaatrechten	Eenmalig	6	1-4-2017	1-7-2017	4	25	M
Raad van deskundigen voor de nationale meetstandaarden	Technisch-Specialistisch	4	2-2-2006		8	13	M
Adviescollege toetsing regeldruk	Tijdelijk	5	1-6-2017	1-6-2021	3	33	V

Naam Adviescollege	Type Adviescollege	Instellings artikel	Instellings datum	Exp. Datum	Aantal leden	% vrouw	Geslacht voorzitter
<b>FIN</b>							
Geen							
<b>IenM</b>							
Raad voor de leefomgeving en infrastructuur	Strategisch	4	17-1-2012	31-7-2020	10	30%	M
<b>OCW</b>							
Onderwijsraad	Strategisch	4	2-4-1905		10	40%	V
Raad voor Cultuur	Strategisch	4	22-11-1995		8	38%	V
Adviesraad voor Wetenschap, technologie en innovatie (AWTI)	Strategisch	4	1-1-1997		10	30%	M
<b>VenJ</b>							
Adviescommissie voor Burgerlijk procesrecht	Technisch-Specialistisch	4	1-1-1997		9	33%	M
Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken (ACVZ)	Technisch-Specialistisch	4	1-4-2001		10	60%	M
Autoriteit Persoonsgegevens	Technisch-Specialistisch	4	6-7-2000		2	0%	M
Commissie Venootschapsrecht	Technisch-Specialistisch	4	1-1-1997		8	13%	M
Commissie Auteursrecht	Technisch-Specialistisch	4	1-1-1997		8	38%	V
Commissie evaluatie Politiewet 2012	Eenmalig	6	26-10-2013	1-7-2018	7	29%	M
Commissie herijking (schuldenaars)tarieven ambtshandelingen gerechtsdeurwaarders	Eenmalig	6	3-6-2017	1-2-2018	6	33%	M
Taskforce lijkschouw en gerechtelijke sectie	Eenmalig	6	1-1-2017	1-5-2017	8	38%	M
Review Board aanvalsprogramma informatievoorziening Politie	Tijdelijk	4	1-10-2012	1-1-2018	6	17%	M
Commissie Evaluatie Wet herziening gerechtelijke kaart	Eenmalig	6	30-1-2016	1-1-2018	5	20%	M
Commissie Evaluatie puntentelling gesubsidieerde rechtsbijstand	Eenmalig	6	3-9-2016	25-10-2017	5	20%	M

Naam Adviescollege	Type Adviescollege	Instellings artikel	Instellings datum	Exp. Datum	Aantal leden	% vrouw	Geslacht voorzitter
<b>SZW</b>							
Taskforce Samenwerking Onderwijs en Kinderopvang	Eenmalig	6	1-10-2016	1-4-2017	11	55%	V
<b>VWS</b>							
Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS)	Strategisch	4	1-1-2015		9	44%	V
Gezondheidsraad	Technisch-Specialistisch	4	1-8-1902		113	34%	M
Nederlandse Sport Raad	Tijdelijk/Strategisch	5	1-6-2016	1-6-2020	10	30%	M





## **Bijlage**

Voorgenomen privatiseringen en  
verzelfstandigingen per 1-1-2018

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

Onder privatisering wordt verstaan: de oprichting van staatsdeelnemingen en/of de verkoop van aandelen van staatsdeelnemingen aan private partijen. Bij de oprichting van staatsdeelnemingen wordt de voorhangprocedure gevolgd. Bij de verkoop van aandelen wordt het voornemen tot verkoop en de bijbehorende uitgangspunten vooraf gemeld aan de Kamer.

Onder verzelfstandiging wordt verstaan: de vorming van een agentschap (interne verzelfstandiging), de vorming van een zbo, en de vorming van een rwt (voor zover dit geen zbo is; exclusief schoolbesturen en onderwijsinstellingen) .

Ten aanzien van staatsdeelnemingen die meerdere departementen aangaan (veelal Financiën en een vakdepartement), is ervoor gekozen deze zoveel mogelijk te rubriceren onder het vakdepartement dat de deelneming het meest aangaat.

In het overzicht wordt, naast de naam van het te privatiseren of te verzelfstandigen onderdeel een verwijzing opgenomen naar het eventuele kabinetsbesluit dat er aan ten grondslag ligt. Bij een privatisering wordt in het overzicht aangegeven wat het verwacht resterende aandeel is na inwerking treden van het besluit/ de instellingswet. Bij een verzelfstandiging wordt aangegeven of het hier de beoogde vorming van een agentschap, een zbo, en/of een rwt betreft.

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

AZ

Geen

BUZA

Geen



## BZK

Toelatingsorganisatie kwaliteitsborging bouw	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Verzelfstandiging.
Kabinetbesluit? (zo ja, datum)	Voornemen gemeld aan de Tweede Kamer in november 2013 en maart 2014, kamerstukken II, 2013/14, 32 757, nr. 91 en nr. 97. Wetsvoorstel ingediend 15 april 2016, kamerstukken II, 2015/16, 34 453, nr. 1 t/m 3. Voorstel tot aanhouden van het wetsvoorstel bij brief van de minister van BZK aan de EK d.d. 7 juli 2017 (34453, letter G).
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	N.v.t.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	Zbo (instellingsmotief: onafhankelijke oordeelsvorming op grond van specifieke deskundigheid).
Stand van zaken per 1 februari 2018	Parlementaire behandeling loopt.
Opmerkingen	Met het oprichten van de toelatingsorganisatie wordt de Stichting Bouwkwiteit (SBK) opgeheven. SBK beoordeelt of beoordelings-richtlijnen voldoen aan het Bouwbesluit 2012 en geeft hierover erkende kwaliteits- verklaringen af. Daarnaast adviseert SBK de ministeries van BZK en IenW en fungeert het als liaison op het gebied van Europese regelgeving. Deze taken worden uitgevoerd voor de rijksoverheid en daarom is sprake van een publieke taak. Nu met het nieuwe stelsel voor kwaliteitsborging een publiekrechtelijk zbo wordt opgericht met bredere taken en bevoegdheden, is besloten de taken van SBK onder te brengen bij de publieke toelatingsorganisatie.
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Er is een aantal maal overleg met de TK geweest over de oprichting van de toelatingsorganisatie en over de wijze waarop de kwaliteit van bouwwerken publiekrechtelijk wordt geborgd in het nieuwe stelsel. De overheid blijft verantwoordelijk voor de beleidsontwikkeling, het wettelijk kader en het overheidstoezicht op de goede werking van de instrumenten. De bouwsector ontwikkelt zelf instrumenten voor de uitvoering van de kwaliteitsborging die voldoen aan de wettelijke regels; de toelatingsorganisatie houdt toezicht op de werking van het stelsel en toetst of een instrument voor kwaliteitsborging voldoet aan de gestelde regels. Bij de toepassing van het instrument bij concrete bouwprojecten zal het gekozen instrument voor kwaliteitsborging geschikt moeten zijn voor de specifieke gevolgklasse van het bouwwerk. Het bevoegd gezag ziet daarbij op de verlening van de omgevingsvergunning voor het bouwen toe. Het publieke belang van een goede kwaliteit van bouwwerken is daarmee goed geborgd.

## EZ

Geen	
------	--

## FINANCIËN

Holland Casino	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Privatisering.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	In het vorige regeerakkoord is het voornemen tot verkoop aangekondigd. Na goedkeuring van de aangepast wet (Wet op de Kansspelen) wordt uitvoering (3e stap uit het besliskader) gegeven aan de privatisering.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	Geen.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	n.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2018	In januari 2017 heeft de TK ingestemd met het aangepaste wetsvoorstel van de Wet op de Kansspelen. Het wetsvoorstel ligt nu ter behandeling bij de EK.
Opmerkingen	
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	<p>Het hoofddoel van het kansspelbeleid is het reguleren en beheersen van kansspelen met bijzondere aandacht voor het tegengaan van kansspelverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van illegaliteit en criminaliteit. Uit dit algemene hoofddoel volgt het publiek belang van Holland Casino:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• het kanaliseren van de vraag naar casinospelen door te voorzien in een betrouwbaar, door de overheid aangestuurd aanbod;</li> <li>• het voorkomen dat concurrentie ontstaat op de casinomarkt, die tot onverantwoord gokgedrag en een toename van de kansspelverslaving zou kunnen leiden;</li> <li>• het tegengaan van illegale casinospelen door te voorzien in een betrouwbaar en gecontroleerd legaal aanbod;</li> <li>• het beschermen van de consument door er op toe te zien dat de sector niet wordt verstoord door oneerlijke, ondeskundige en onbetrouwbare aanbieders van (casino)spelen.</li> </ul> <p>Deze publieke belangen zijn vastgelegd in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wet op de Kansspelen</i></li> <li>• <i>Beschikking Casinospelen 1996</i></li> <li>• <i>Besluit College van Toezicht op de Kansspelen</i></li> <li>• <i>Kansspelenbesluit</i></li> <li>• <i>Speelautomatenbesluit 2000</i></li> <li>• <i>Uitvoeringsbesluit Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme</i></li> </ul> <p>Tweede Kamer, 2002-2003, 24036, nr. 280.</p>

## FINANCIËN

ABN AMRO	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Privatisering.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja, in de toekomstplannen financiële instellingenbrief van 23 augustus 2013 en het bijbehorende AO.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	geen.
Vezelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	n.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2018	Na de beursgang van ABN AMRO in 2015 en een vervolgplaatsing in 2016 heeft de staat op 28 juni 2017, en 15 september 2017 opnieuw een deel van zijn belang in ABN AMRO verkocht. Als gevolg van deze transacties is het belang van de staat in ABN AMRO afgenomen naar circa 56%.
Opmerkingen	
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>
Volksbank	
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. Zodra de Volksbank gereed is voor een eventuele exit zullen de relevante opties voor toekomstige eigendomsstructuren verder worden uitgewerkt. Jaarlijks wordt de voortgang aan de Kamer en de Europese Commissie gerapporteerd. De Tweede Kamer is op 14 september 2017 over de voortgang geïnformeerd.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	
Vezelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	
Stand van zaken per 1 februari 2018	Zie kolom over kabinetsbesluit.
Opmerkingen	
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Zie de Kamerbrief: 'Toekomst SNS Bank'. TK, 2015-2016, 33532, nr. 61.

## FINANCIËN

	<b>Invest-NL</b>
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Privatisering (oprichting deelneming).
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	In de Kamerbrief over de 'oprichting van een Nederlandse financierings- en ontwikkelingsinstelling' van 10 februari 2017 is het voornemen tot oprichting van Invest-NL aangekondigd.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	100%.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	n.v.t.
Stand van zaken per 1 februari 2018	Zie Kamerbrief 'Voortgang Invest-NL' van 15 februari 2018. De oprichtingswet is recentelijk in consultatie geweest. De resultaten hiervan worden verwerkt in het wetsvoorstel.
Opmerkingen	
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Invest-NL gaat bijdragen aan het financieren van maatschappelijke transitieopgaven door investeringen op gebieden als energie, verduurzaming, mobiliteit en voedsel en maatschappelijke domeinen als zorg, veiligheid en onderwijs. Invest-NL maakt daarnaast het verbeteren van de toegang tot Europese gelden mogelijk.

## lenM

	<b>VAMEX</b>
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	De taak van het private zbo VAMEX zullen per 1-1-20 over gaan naar CBR.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Nee. Deze overdracht volgt uit Heroverwegingen zbo's van de commissie-De Leeuw.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	De wettelijke taak van VAMEX (afgifte vaarbewijzen) wordt overgedragen aan het CBR. De zbo- taak van VAMEX vervalt daarmee per 1-1-2020.
Stand van zaken per 1 februari 2018	Er wordt gewerkt aan een transitieplan voor taken en personeel.
Opmerkingen	
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Het kabinet heeft naar aanleiding van het rapport Heroverwegingen zbo's van de commissie-De Leeuw het advies opgevolgd om de wettelijke taken van VAMEX over te dragen aan CBR. Daarmee wordt het CBR met ingang van 1-1-2020 verantwoordelijk voor de afgifte van vaarbewijzen.

lenM

<b>Stichting Airport Coordination Netherlands</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Het privaatrechtelijk zbo SACN zal per 1-1-20 publiek worden.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Nee. Deze omzetting volgt uit het rapport Heroverwegingen zbo's van de commissie-De Leeuw.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	
Stand van zaken per 1 februari 2018	Wetsvoorstel ligt nu in consultatie.
Opmerkingen	
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	Het kabinet heeft naar aanleiding van het rapport Heroverwegingen zbo's van de commissie-De Leeuw het advies opgevolgd om SACN om te zetten naar een publiekrechtelijk zbo. SACN voert enkel publieke taken uit. Een wetsvoorstel hiertoe is in voorbereiding. Met deze omzetting wijzigt er niets in de taakuitvoering van SACN.
<b>ProRail</b>	
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	ProRail wordt een zbo. Beoogde datum 1-1-21.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Ja, volgt uit het regeerakkoord Rutte III.
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	ProRail wordt van beleidsdeelneming een zbo.
Stand van zaken per 1 februari 2018	Er worden voorbereidende werkzaamheden getroffen.
Opmerkingen	
Relevante publieke belangen en waar deze zijn vastgelegd	In het regeerakkoord 'Vertrouwen in de toekomst' is opgenomen dat ProRail wordt omgevormd tot een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (zbo) met eigen rechtspersoonlijkheid. De omvorming heeft tot doel om de organisatie van ProRail vorm te geven op een wijze die past bij de publieke taken die ProRail uitvoert, de sturing van ProRail te vereenvoudigen en de publieke verantwoording over de wettelijke taken en besteding van publieke middelen te versterken. Het gaat om publieke taken en middelen (ca. €2 miljard per jaar) die conform het kabinetsbeleid dan ook publiekrechtelijk vormgegeven moeten worden. De transitie en de daarmee verbonden relevante publieke belangen zullen hun beslag krijgen in de instellingswetgeving en onderliggende regelgeving en besluiten en relevante kaders zoals de Kaderwet zbo's.

## VenJ

	Geen
--	------

## OCW

	Geen
--	------

## SZW

	Geen
--	------

## VWS

	<b>Intravacc</b>
Voorgenomen privatisering of verzelfstandiging?	Privatisering.
Kabinetsbesluit? (zo ja, datum)	Voorstellen gemeld aan TK 4 juli 2013 (II 2012/2013, 33 567, nr.2). resp. 22 december 2014 (TK 2014-2015, 34 000 XVI, nr.97 (pag.5), resp. 22 december 2016 (TK 2016-2017, nr. 33567-8).
Privatisering: beoogd resterende aandeel van de rijksoverheid	Geen.
Verzelfstandiging: beoogd type verzelfstandiging	BV.
Stand van zaken per 1 februari 2018	Besluitvorming over privatisering is doorgeschoven naar nieuw kabinet. Plan van aanpak is gereed. Toezending oprichtingsvoor-nemen + concept-statuten beoogd voorjaar 2018.
Opmerkingen	
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.

## DEFENSIE

	Geen
--	------

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

mei 2018