Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties

Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2025



Werken aan de basis. Van Nederland en ons Koninkrijk.

INHOUDSOPGAVE

	INLEIDING	**1**
	Opbouw Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk	1
	Verantwoordelijkheid bewindspersonen Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	4
1	**RIJK ALS WERKGEVER**	**5**
1.1	Inleiding	5
1.2	Voortgang focuspunten	17
2	**DUURZAAMHEID (MILIEU) IN DE BEDRIJFSVOERING**	**37**
2.1	Inleiding	37
2.2	Een klimaatneutrale bedrijfsvoering	37
3	**INFORMATIEVOORZIENING RIJK**	**55**
3.1	Inleiding	55
3.2	AI en data	55
3.3	Digitaal vakmanschap	57
3.4	ICT-uitgaven	60
3.5	Digitale weerbaarheid en digitale autonomie	63
3.6	Informatiehuishouding en openbaarheid	65
3.7	Rijksbrede ICT-voorzieningen	71
3.8	I-besturing	74
4	**ORGANISATIE RIJKSDIENST EN BEDRIJFSVOERING**	**83**
4.1	Inleiding	83
4.2	Sturing op de rijksbrede bedrijfsvoering	83
4.3	Ambtelijk vakmanschap en grenzeloos samenwerken	84
4.4	Huisvesting en faciliteiten	85
4.5	Rijksinkoop	92
4.6	Organisatie van de Rijksdienst	104
BIJLAGE 1	**AVG EN AFKORTINGENLIJST**	**108**
BIJLAGE 2a	**TABELLEN BIJ HOOFDSTUK 1**	**115**
BIJLAGE 2b	**FIGUREN BIJ HOOFDSTUK 2**	**132**
BIJLAGE 2c	**TABELLEN EN FIGUREN BIJ HOOFDSTUK 3**	**135**
BIJLAGE 2d	**TABELLEN BIJ HOOFDSTUK 4**	**145**
BIJLAGE 3	**OVERZICHT ADVIESCOLLEGES**	**147**

INLEIDING

Voor u ligt de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2025 (JBR). Hierin staat hoe het Rijk in 2025 heeft gewerkt aan de ambities en de realisatie daarvan binnen het brede domein van de rijksbrede bedrijfsvoering. In de rapportage leest u hoe het Rijk met inzet van de rijksbrede bedrijfsvoering bijdraagt aan grote maatschappelijke opgaven. We kijken terug naar de behaalde resultaten in 2025.

Met rijksbrede bedrijfsvoering bedoelen we de gezamenlijke bedrijfsvoering van het Rijk op de domeinen Personeel en organisatie, Duurzaamheid, Informatievoorziening, Facilitair, Huisvesting en Inkoop. Zowel de beleids- en kaderstelling hierop als de uitvoering en monitoring hiervan. De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft een coördinerende beleids- en kaderstellende rol waar het gaat om de organisatie van het Rijk en de rijksbrede bedrijfsvoering. Hij ontleent deze bevoegdheid aan het Coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen rijksdienst.

De rijksbrede bedrijfsvoering is essentieel voor de realisatie van een toekomstbestendige en effectieve Rijksdienst. De rijksbrede bedrijfsvoering ondersteunt alle rijksmedewerkers en het defensiepersoneel in het werken aan de complexe maatschappelijke opgaven, en draagt zelf ook bij aan die opgaven. Het werken binnen het Rijk doen we opgavegericht en met oog voor de menselijke maat.

In 2025 heeft het Rijk stappen gezet richting een toekomstbestendige en effectieve Rijksdienst die als één geheel functioneert. De secretarissen-generaal en plaatsvervangend secretarissen-generaal van de ministeries hebben hiervoor een duidelijke ambitie vastgesteld en gedeeld met de informateur[1]. Gezamenlijk functioneren we eenvoudig, zijn we flexibel en wendbaar georganiseerd, werken we opgavegericht en hebben we realisatiekracht waardoor we slagvaardig zijn. Voor de rijksbrede bedrijfsvoering staan hierbij vijf doelen centraal:

1. We stellen de mens centraal. Hierbij realiseren we een werkomgeving die samenwerking, ontwikkeling en werkplezier stimuleert, waar het gezond en veilig werken is en waar je jezelf kunt zijn.
2. We realiseren een doelmatige organisatie die op verantwoorde manier omgaat met alle beschikbare middelen.
3. We realiseren een fysieke werkomgeving die past bij wat het werk vraagt.
4. We realiseren een digitale werkomgeving waarin technologische ontwikkelingen zoals Artificial Intelligence (AI) optimaal worden benut en waarin mail, videobellen en archivering goed functioneren.
5. We realiseren een organisatie die weerbaar, veilig en flexibel is.

In deze Jaarrapportage leest u hoe we in 2025 hebben bijgedragen aan deze doelstellingen.

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

- Onderwerpen met een cijfermatig doel lichten we toe en zijn gelijk van opbouw.
- Het hoofdrapport toont alleen rijksbrede cijfers, zo mogelijk over de afgelopen vijf jaar. In de bijlagen staan de uitsplitsingen per ministerie voor een aantal onderdelen.
- Bij de duurzaamheidsthema's vermelden we aan welke duurzame ontwikkelingsdoelen of Sustainable Development Goals (SDG's) ze bijdragen. De SDG's bestaan uit 17 doelen die in 2030 tot wereldwijde

[1] SGO (2025, november). *Brief aan informateur.*

verbeteringen moeten hebben geleid. Ze zijn afgesproken door alle bij de Verenigde Naties aangesloten landen, waaronder Nederland.
- De JBR biedt bij de diverse cijfers een duidelijke weergave van de organisatieomvang waarover gesproken wordt.

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

Organisatieomvang
In de JBR geven we de organisatieomvang waarover gerapporteerd wordt tekstueel weer onder de tabellen en figuren in een voetnoot. De organisatieomvang varieert vanwege de doelstellingen waarover wordt gerapporteerd en de beschikbaarheid van data.

Mogelijk meegenomen onderdelen in de cijfers zijn:

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

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

We volgen het onderstaande kader. In dit kader wordt per kolom gekeken naar de organisatieomvang. Bij Rechtspraak kan het bijvoorbeeld gaan om enkel de medewerkers die onder CAO Rijk vallen, of enkel de medewerkers die onder overige CAO Rechterlijke Macht vallen, of beide.

Figuur 1 Kader organisatieomvang



Bron: BZK.

Afgelopen jaar is de kwaliteit van de personeelsdata van het Rijk verbeterd. Dit heeft geleid tot enkele verschuivingen in de aantallen en percentages. De verschillen hangen niet direct samen met de taakstelling, maar zijn ook het gevolg van een aantal aanpassingen in de berekeningswijze. De volgende verbeteringen zijn doorgevoerd:

- Vanaf rapportagejaar 2025 is overgegaan op een verbeterd en nieuw dataverwerkingssysteem met andere meetmomenten.
- De scope van de organisatieomvang is afgelopen jaar aangepast. Dit heeft invloed op het totale aantal rijksmedewerkers. Er wordt nu uitgegaan van rijksmedewerkers die onder de CAO Rijk vallen, met uitzondering van enkele specifieke organisatieonderdelen vanaf 2025.
- Ook zijn verschillende definities opnieuw bekeken. Dit geldt met name voor cijfers rondom personeel die afkomstig zijn uit het registratiesysteem P-Direkt.
- Voor detacheringen geldt dat medewerkers meegeteld worden bij het ministerie waar het P-mandaat ligt, dus waar de manager verantwoordelijk is voor de personele zorg van de gedetacheerde medewerker.

In tabel 35 in bijlage B2a is per ministerie te zien wat het effect van deze wijziging is op het aantal fte.

Bij de start van het kabinet Schoof zijn drie nieuwe ministeries ingericht (Asiel en Migratie, Klimaat en Groene Groei, en Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening) en is een aantal ministerienamen aangepast. In de bijlagen worden soms uitsplitsingen naar ministeries gemaakt. Voor personeelsgegevens vanuit P-Direkt worden daar nog de oude benamingen aangehouden van het kabinet Rutte-IV, aangezien in dit systeem geen aanpassingen zijn gedaan. Voor de overige domeinen gebruiken we de benamingen die in 2025 golden, maar maakt het verschil of bijvoorbeeld BZK en VRO apart of samengenomen zijn. Dit is afhankelijk van de databron en in hoeverre de nieuwe indeling van de ministeries daarin is verwerkt.

Leeswijzer JBR 2025

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

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

4. In Organisatie Rijk en bedrijfsvoering zijn de organisatorische ontwikkelingen, apparaatsuitgaven, taakstelling en ontwikkelingen op het gebied van rijksinkoop en rijkshuisvesting verzameld.

Bijlagen

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

Verantwoordelijkheid bewindspersonen Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) ontleent zijn coördinerende bevoegdheden aan het Coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen rijksdienst. Het doel hiervan is: zorgen voor rijksbrede eenheid, kwaliteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering. Sinds 2018 vallen hieronder ook de coördinerende bevoegdheden voor de informatiesystemen en informatiebeveiliging. De staatssecretaris Koninkrijksrelaties en Digitalisering was volgens de portefeuilleverdeling in het kabinet Schoof verantwoordelijk voor de digitale Rijksdienst. Binnen het kabinet Jetten (2026) is de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties verantwoordelijk voor de portefeuille Slagvaardige Overheid.

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

1 RIJK ALS WERKGEVER

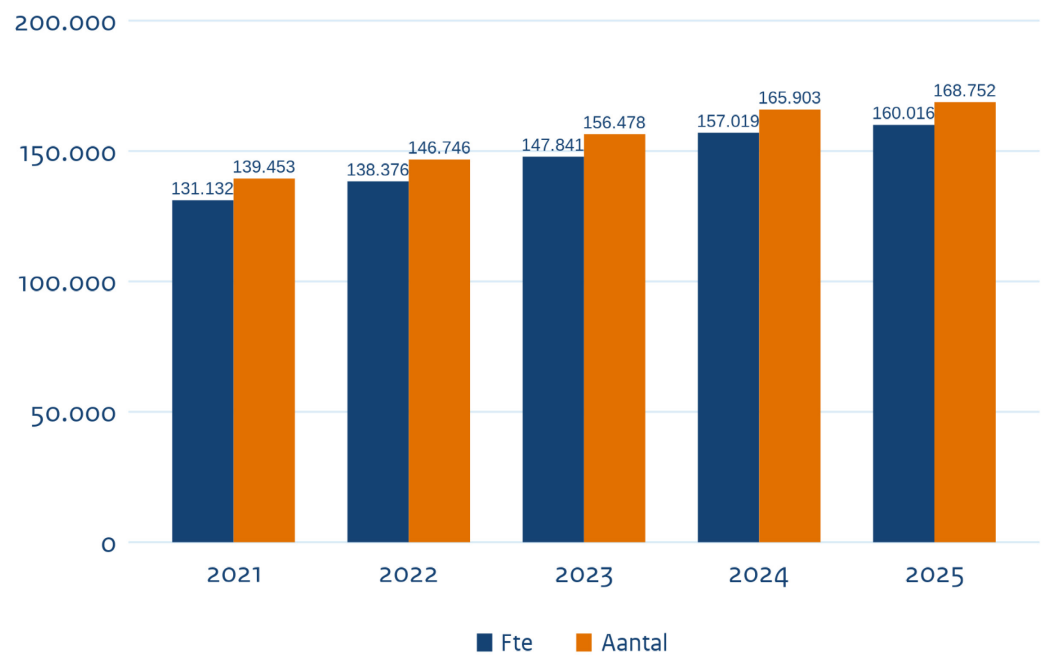
1.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de personele ontwikkelingen in 2025. In paragraaf 1.1 besteden we aandacht aan de personele bezetting, opbouw en mobiliteit en de kosten van personeel en inhuur. In paragraaf 1.2 laten we de voortgang zien op basis van de focuspunten uit het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 (SPB 2025).

1.1.1 *Personele bezetting*

De personele bezetting in fte stijgt in 2025 ten opzichte van het jaar ervoor met 1,9 procent. De stijging van fte per ministerie staat beschreven in tabel 34 in bijlage B2a. Vijf ministeries laten een afname zien in fte. Voor ontwikkelingen die gaan over de taakstelling verwijzen we naar paragraaf 4.6.2 Taakstelling Rijksdienst.

Figuur 2 Aantal rijksmedewerkers naar fte en aantal[1]

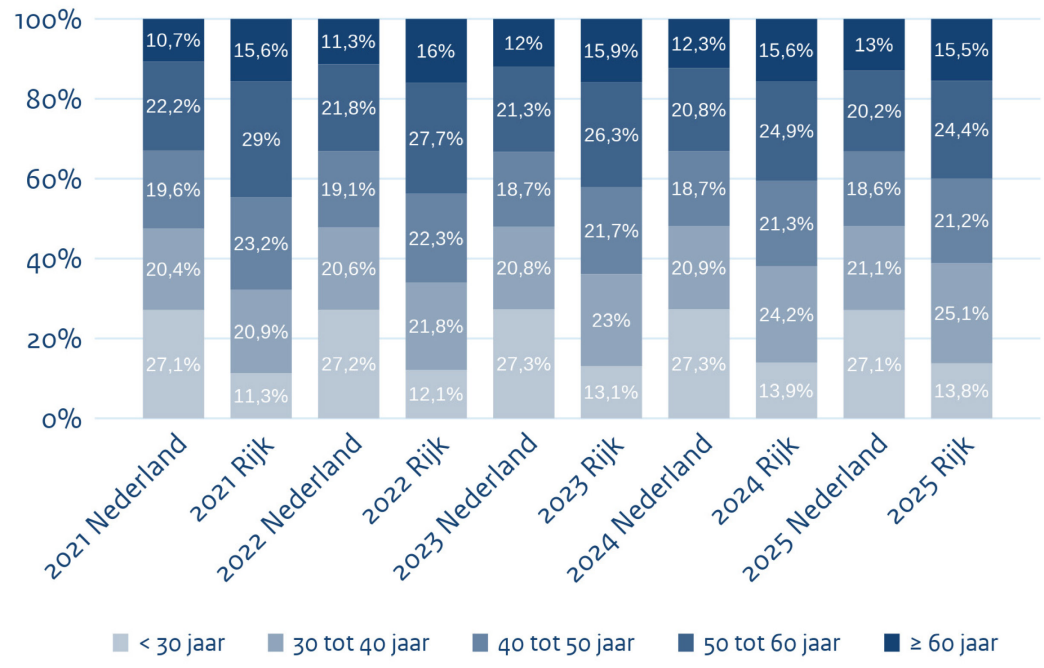


[1] Zie Inleiding voor uitleg aangepaste organisatieomvang en het nieuwe dataverwerkingssysteem.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Leeftijd en dienstjaren

De opbouw van het personeelsbestand bij het Rijk wijkt af van het gemiddelde in Nederland; er zijn minder medewerkers tot 30 jaar en meer medewerkers van 30 jaar en ouder. In paragraaf 1.2.1 beschrijven we wat onze inzet is om starters en jongeren aan ons te binden. Tegelijkertijd vinden we het belangrijk om een goede werkgever te zijn voor oudere medewerkers met al hun kennis en ervaring. De gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand bij het Rijk is in 2025 44,7 jaar.

Figuur 3 Aandeel rijksmedewerkers versus werkenden in Nederland naar leeftijdscategorie



Organisatieomvang Rijk: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk en CBS.

Tabel 1 Gemiddelde leeftijd rijksmedewerkers

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Gemiddelde leeftijd	46,1	45,8	45,3	44,8	44,7

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Onderstaande tabel laat de ontwikkeling zien van het aantal dienstjaren van medewerkers binnen de huidige dienstverhouding. 33 procent van de medewerkers is elf jaar of langer in dienst. Dit is vergelijkbaar met 2024 (34 procent).

Tabel 2 Aantal rijksmedewerkers naar dienstjaren binnen huidige dienstverhouding

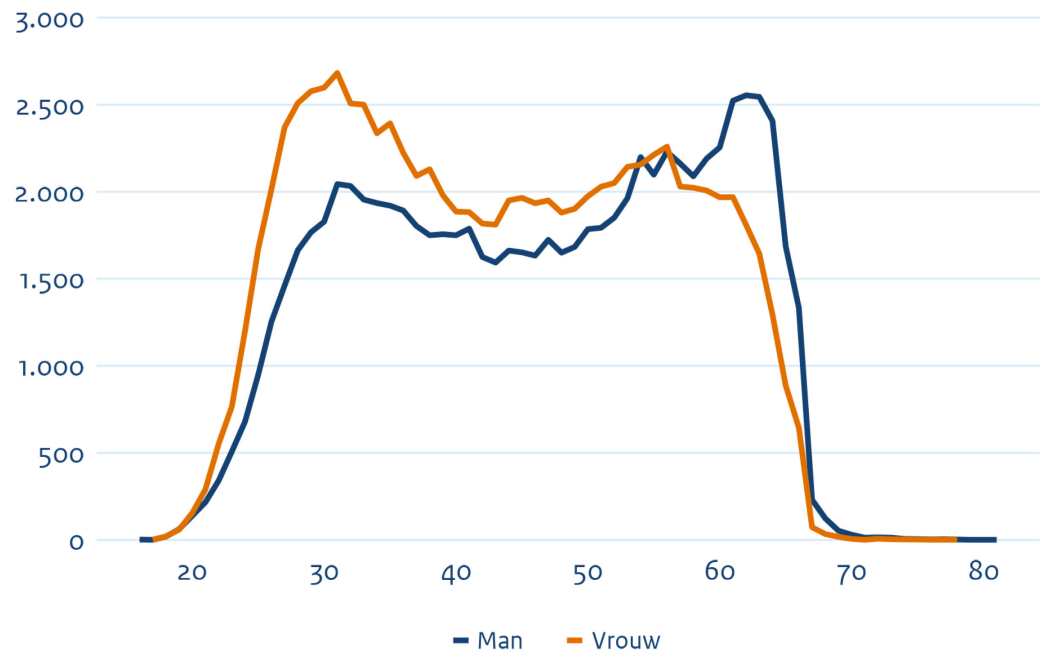
Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
0 t/m 5 jaar	45,0%	46,5%	52,2%	54,5%	52,4%
6 t/m 10 jaar	19,6%	12,8%	12,1%	11,8%	14,6%
11 t/m 20 jaar	15,8%	20,2%	17,5%	17,4%	12,5%
21 t/m 30 jaar	9,5%	10,9%	10,1%	9,1%	12,8%
≥ 31 jaar	10,1%	9,6%	8,2%	7,3%	7,5%

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Opbouw naar leeftijd en geslacht

Onderstaande tabel toont de opbouw van het personeelsbestand in 2025 naar leeftijd en geslacht. Tot 56 jaar zijn er meer vrouwen dan mannen in dienst.

Figuur 4 Aantal rijksmedewerkers in 2025 naar leeftijd en geslacht[1]



[1] Momenteel zijn in P-Direkt alleen mannen en vrouwen geregistreerd.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk en CBS.

Tabel 3, 4 en 5 laat het aandeel vrouwen zien in de verschillende schalen en de in- en uitstroom van vrouwen in 2025 naar schaalcategorie. Het aandeel vrouwen in de hoogste schaalcategorieën stijgt. De ministeries en uitvoeringsorganisaties streven naar 45 tot 55 procent vrouwen in de (sub)top in 2026. In paragraaf 1.2.2 staat hierover meer informatie. Als we inzoomen op de data over in- en uitstroom van vrouwen in de verschillende schalen valt op dat de toename van het aandeel vrouwen in de hoogste schalen vooral komt door een groeiende instroom in schaal 17 en hoger. Tegelijkertijd zien we dat het aandeel vrouwen dat uitstroomt in schaal 14 en hoger is toegenomen.

Tabel 3 Aandeel vrouwelijke rijksmedewerkers naar schaalcategorie

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Vrouwen schaal 1-4	42,6%	42,9%	43,6%	43,0%	41,9%
Vrouwen schaal 5-9	54,6%	55,3%	56,4%	57,1%	57,4%
Vrouwen schaal 10-13	46,4%	47,5%	48,6%	49,2%	49,9%
Vrouwen schaal 14-16	36,3%	37,3%	39,0%	40,4%	41,0%
Vrouwen schaal 17+	33,9%	37,0%	38,9%	40,2%	41,6%
Totaal	**49,1%**	**49,9%**	**51,0%**	**51,6%**	**52,1%**

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Tabel 4 Aandeel ingestroomde vrouwelijke rijksmedewerkers

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Vrouwen schaal 1-4	43,2%	41,4%	44,2%	39,1%	36,4%
Vrouwen schaal 5-9	61,5%	63,6%	63,3%	60,7%	58,6%
Vrouwen schaal 10-13	52,7%	53,4%	53,0%	51,1%	50,4%
Vrouwen schaal 14-16	42,5%	42,0%	44,5%	47,0%	41,8%
Vrouwen schaal 17+	32,3%	44,1%	48,5%	39,5%	52,4%
Totaal	**55,5%**	**56,9%**	**57,0%**	**54,6%**	**52,9%**

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Tabel 5 Aandeel uitgestroomde vrouwelijke rijksmedewerkers

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Vrouwen schaal 1-4	49,0%	47,2%	41,3%	45,8%	45,1%
Vrouwen schaal 5-9	53,8%	56,5%	54,9%	53,8%	54,3%
Vrouwen schaal 10-13	42,7%	46,8%	45,9%	46,2%	45,3%
Vrouwen schaal 14-16	28,6%	33,7%	26,9%	29,6%	34,9%
Vrouwen schaal 17+	21,4%	15,3%	36,2%	27,1%	33,3%
Totaal	**47,1%**	**50,2%**	**48,7%**	**48,7%**	**48,9%**

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

1.1.2 *Mobiliteit*

Deze paragraaf toont de in-, door- en uitstroom van rijksmedewerkers in 2025.

Instroom

De (vervangings)vraag binnen het Rijk is en blijft groot. In 2025 zijn bijna 17.000 medewerkers ingestroomd. Dit is 20 procent minder dan in 2024.

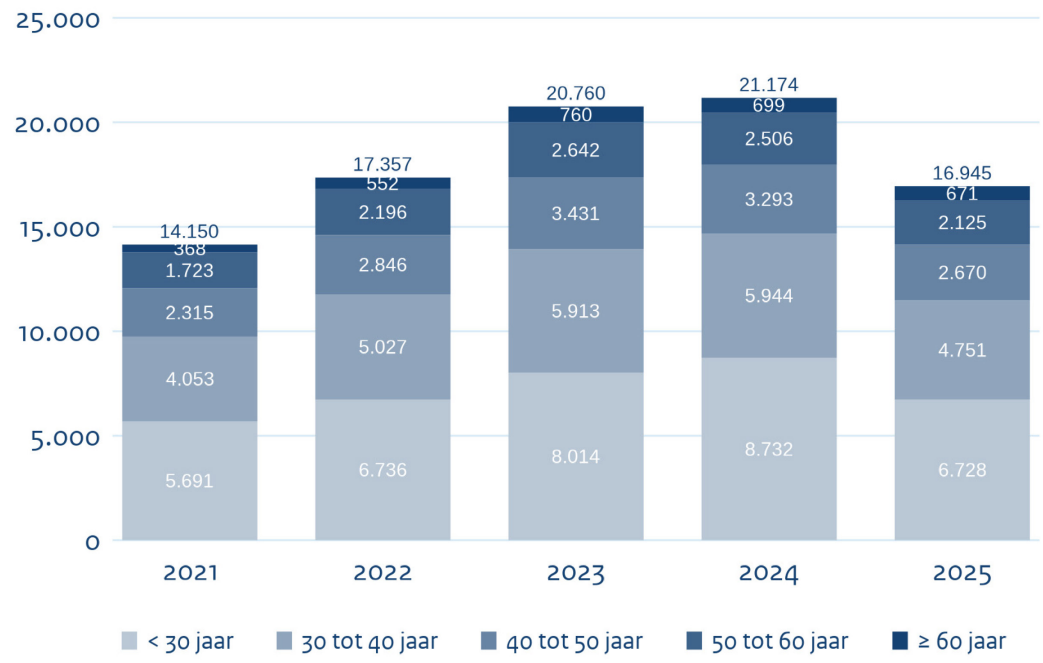
Tabel 6 Aantal ingestroomde rijksmedewerkers[1]

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Aantal	14.150	17.357	20.760	21.174	16.945

[1] Het gaat om medewerkers die in het betreffende jaar binnen het Rijk zijn ingestroomd en langer dan 30 dagen in dienst zijn of die opnieuw in dienst zijn bij het Rijk na een onderbreking van langer dan 30 dagen. Tot en met 2024 werden rijksmedewerkers die korter dan 30 dagen in dienst waren wel meegeteld als instroom.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Figuur 5 laat zien dat in 2025 de grootste categorie instromers 30 jaar of jonger is. De instroom van deze leeftijdscategorie was 40 procent van de totale instroom.

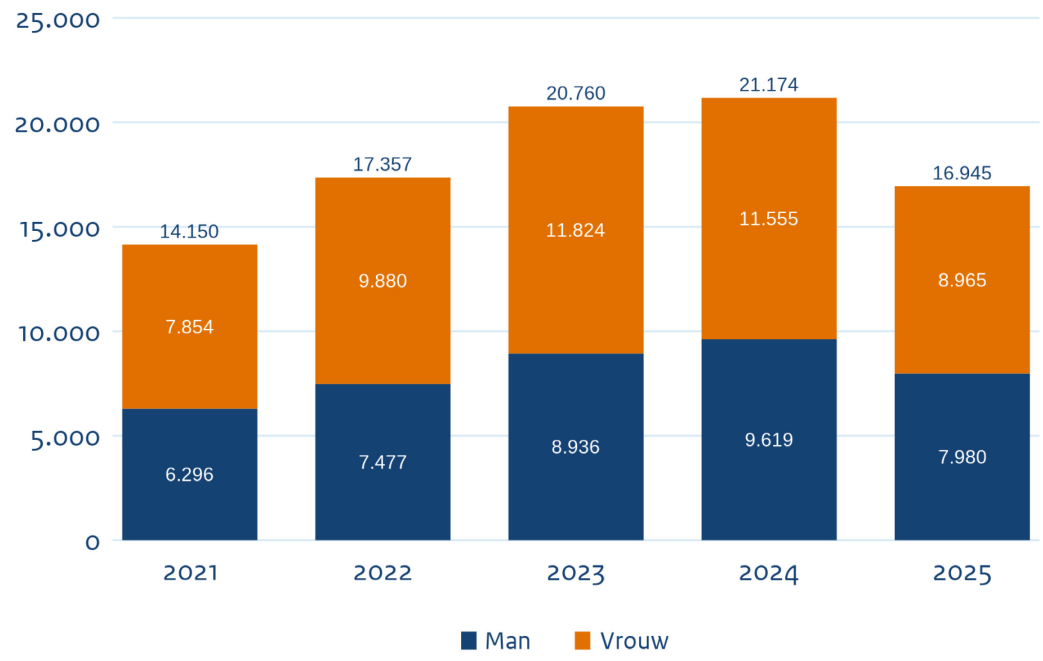
Figuur 5 Aantal ingestroomde rijksmedewerkers naar leeftijdscategorie



Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Onderstaande figuur toont het aantal ingestroomde rijksmedewerkers naar geslacht. Ook in 2025 zijn meer vrouwen (53 procent) dan mannen ingestroomd. Deze trend zien we al een aantal jaren.

Figuur 6 Aantal ingestroomde rijksmedewerkers naar geslacht



Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Doorstroom

In 2025 is de totale doorstroom van medewerkers bij het Rijk 13,8 procent. De doorstroom is de optelsom van de interne en interdepartementale doorstroom. Verandering van baan door reorganisaties nemen we niet mee in dit percentage.

Tabel 7 Aandeel doorgestroomde rijksmedewerkers naar categorie[1]

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Interdepartementale doorstroom	1,1%	1,6%	1,7%	1,4%	1,1%
Interne doorstroom	9,9%	12,0%	12,5%	11,1%	12,7%
Totaal	**11,0%**	**13,6%**	**14,2%**	**12,5%**	**13,8%**

[1] We nemen uitstroom (exclusief pensioen) niet langer op in deze tabel, aangezien dit geen onderdeel is van doorstroom. Bij interdepartementale doorstroom gaat het om medewerkers die vanuit het ene ministerie overstappen naar een ander ministerie. Hierbij wordt ook gekeken naar veranderingen in salarisschaal of functie. Interne doorstroom betreft medewerkers die binnen hetzelfde ministerie zijn verhuisd. Dit kunnen verplaatsingen zijn van organisatie, salarisschaal of functie.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Uitstroom

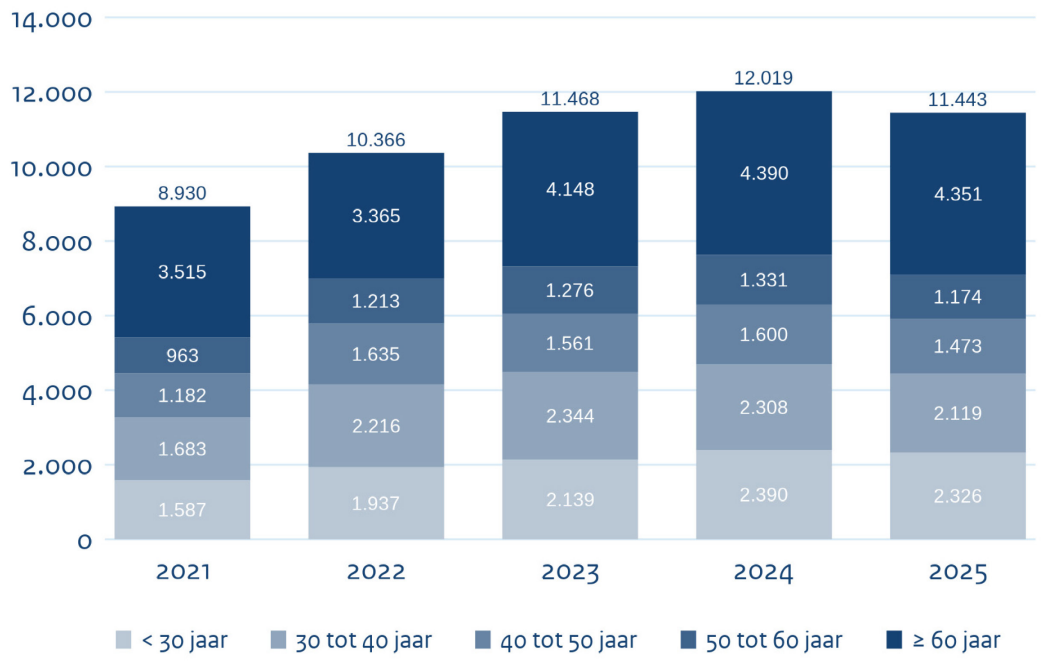
In 2025 verlieten 11.443 medewerkers het Rijk. Dit is een daling van 5 procent vergeleken met 2024. Bij uitstroom gaat het om medewerkers die het Rijk verlaten, dus bijvoorbeeld vanwege een baan ergens anders of pensionering. De daling is in alle leeftijdscategorieën te zien. Het aantal mannen dat in 2025 uitstroomde is een fractie hoger dan het aantal vrouwen.

Tabel 8 Aantal uitgestroomde rijksmedewerkers[1]

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Aantal	8.930	10.366	11.468	12.019	11.443

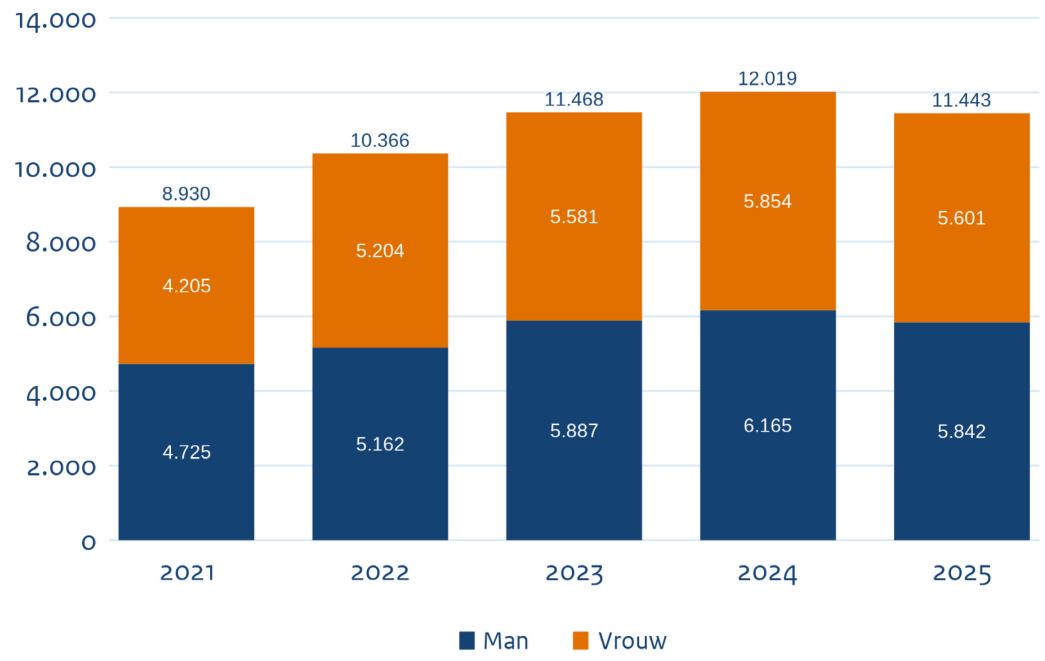
[1] Het gaat om medewerkers die in het betreffende jaar binnen het Rijk zijn uitgestroomd en langer dan 30 dagen uit dienst zijn.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Figuur 7 Aantal uitgestroomde rijksmedewerkers naar leeftijdscategorie



Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Figuur 8 Aantal uitgestroomde rijksmedewerkers naar geslacht



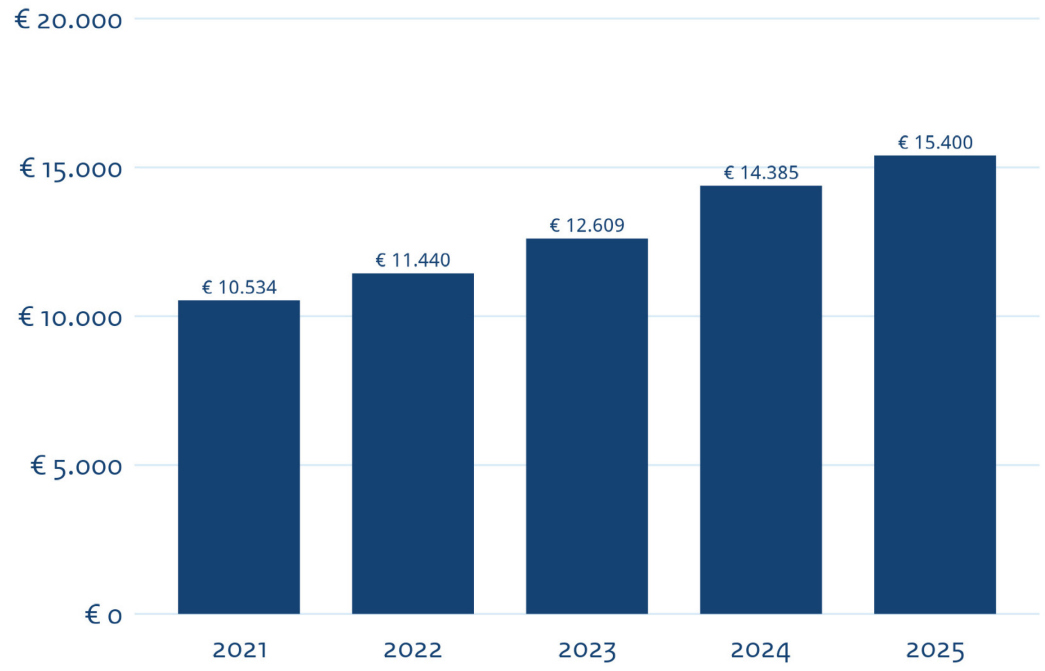
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

1.1.3 *Financieel en inhuur*

Financieel

De totale salarisuitgaven in 2025 bedroegen 15.400 miljoen euro. Dit is 7,1 procent meer dan in 2024. De stijging van de salarisuitgaven is globaal te verklaren uit de groei van het aantal fte en uit de loonontwikkeling. Hoewel er geen nieuwe cao was in 2025 treedt er ten opzichte van de salarisuitgaven in 2024 wel een stijging op. De verklaring hiervoor is dat de cao-loonstijging van circa 9,7 procent halverwege 2024 in ging, terwijl die in 2025 voor het gehele jaar gold.

Figuur 9 Personeelskosten in miljoenen euro

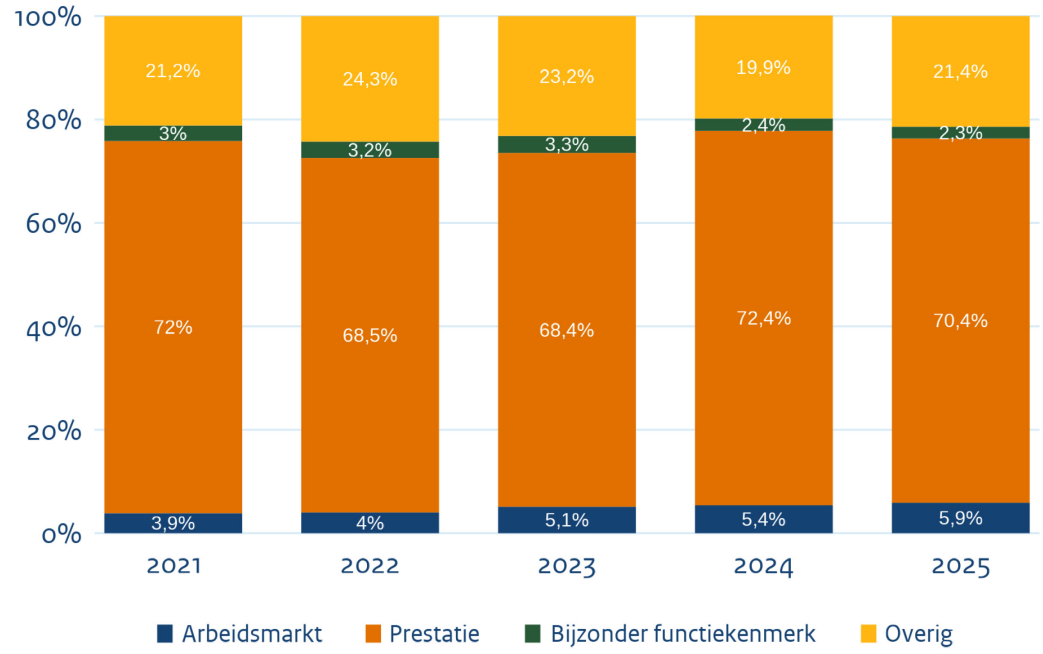


Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: Salarisadministratie.

Bijzondere beloning

Voor het verstrekken van bijzondere beloningen aan rijksmedewerkers geldt het Beleidskader Extra Belonen. Een extra beloning bestaat uit een eenmalige of periodieke toeslag of een verhoging van het vaste salaris. Rijksmedewerkers krijgen een extra beloning vanwege de situatie op de arbeidsmarkt, bijzondere prestaties of bijzondere functiekenmerken. Het aandeel extra beloningen op basis van bijzondere prestaties is de grootste categorie. Deze is licht gedaald naar 70,4 procent. Het aandeel arbeidsmarkttoelage is licht gestegen naar 5,9 procent. Het totale bedrag dat bij het Rijk besteed wordt aan extra belonen is iets toegenomen, van 56,5 miljoen euro in 2024 naar 59,2 miljoen euro in 2025 (zie tabel 42 in de bijlage). Er zijn wel iets minder rijksambtenaren in 2025 die een extra beloning hebben ontvangen (25.673 tegenover 25.916 in 2024). Het gemiddelde bedrag per ontvanger stijgt daarmee van 2.179 euro in 2024 naar 2.307 euro in 2025.

Figuur 10 Aandeel toegekende bijzondere beloningen naar reden[1]



[1] De categorie 'Overig' bevat diverse andere overwegingen. Bijvoorbeeld het compenseren van inkomensverschillen na een reorganisatie.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Externe inhuur

Rijksorganisaties maken gebruik van externe inhuur bij piekbelastingen, ziekte, moeilijk vervulbare vacatures of specialistisch werk.

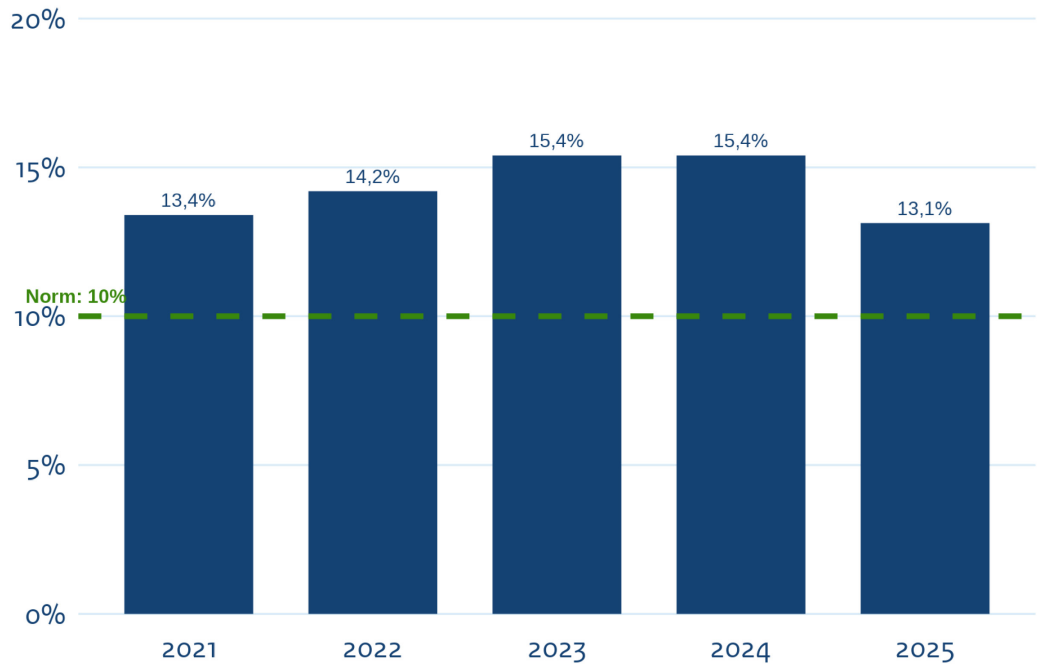
Doelstelling

Doelstelling externe inhuur bij het Rijk:

- De uitgaven aan externe inhuur blijven kleiner of gelijk aan 10 procent van de totale personele uitgaven (de 10 procentnorm van de motie Roemer)[2].
- Voor inhuur van externen buiten de zogeheten mantelovereenkomsten geldt een uurtarief van maximaal 235 euro (exclusief btw).
- De uitgavennorm en het maximale uurtarief hebben het karakter van 'pas toe of leg uit'.

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

Figuur 11 Aandeel uitgaven aan externe inhuur ten opzichte van uitgaven personeel



Organisatieomvang: ministeries, Defensie (inclusief krijgsmacht) en uitzonderingen, inclusief OM, de Hoge Raad en de zbo's zonder rechtspersoonlijkheid (NRGD, SGM en CRM).
Bron: Bijlagen bij departementale jaarverslagen.

Ontwikkeling

In 2025 bedroegen de totale uitgaven aan externe inhuur 3,27 miljard euro. Dit is 13,1 procent van de totale personele uitgaven. Het totale inhuurpercentage is gedaald ten opzichte van het percentage in 2024. Bij alle ministeries is het aandeel uitgaven aan externe inhuur ten opzichte van de totale departementale personele uitgaven gedaald in 2025 vergeleken met 2024.

Net als in 2024 zijn de IT-gerelateerde uitgaven in de categorie Beleidsondersteuning en Uitvoering de grootste inhuurcategorieën. Het aandeel extern ingehuurde rijksmedewerkers per jaar per inhuurcategorie staat in tabel 45 en per ministerie in het dashboard externe inhuur.

Als belangrijkste oorzaken voor overschrijding van de Roemernorm noemen de ministeries in hun jaarverslagen de noodzaak voor specialistische ICT-kennis voor het ontwikkelen van applicaties en de inzet op tijdelijke (ICT)-projecten. Denk aan inhuur van mensen met specifieke (technische) kennis die noodzakelijk is voor bijvoorbeeld de projectorganisatie voor de schadeafhandeling Groningen en de inhuur voor de tijdelijke uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen. Ook geven de ministeries de krapte op de arbeidsmarkt als oorzaak aan. Bij de volgende ministeries was in 2025 sprake van normoverschrijding: AZ, BZK/VRO, EZ/KGG, Fin, IenW, OCW, JenV, AenM, VWS. In de departementale jaarverslagen zijn de inhoudelijke toelichtingen op deze normoverschrijdingen genoemd volgens het principe 'pas toe of leg uit'. De uitwerking van de getallen per ministerie zijn opgenomen in het dashboard externe inhuur.

Activiteiten 2025

- In navolging op de motie van Sneller en Vermeer is het dashboard externe inhuur ontwikkeld. Dit dashboard geeft een overzicht van de stand van de externe inhuur en het aantal openstaande vacatures per ministerie.

- De indeling van het dashboard is conform de inhuur categorieën uit de Rijksbegrotingsvoorschriften, in lijn met de JBR. Het dashboard wordt twee keer per jaar geactualiseerd: op 1 juli en 31 december. Deze frequentie is gekozen om de extra administratieve lasten voor de ministeries en uitvoeringsorganisaties beperkt te houden. De cijfers in de bijlage Externe inhuur uit de departementale jaarverslagen zijn conform de stand van 31 december 2025. Publicatie van het dashboard vindt plaats drie maanden na de rapportageperiode vanwege doorlooptijd en verwerking van de gegevens.

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

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

Uitzendkrachten
In het vierde kwartaal van 2025 werkten 4.200 uitzendkrachten bij het Rijk. Dit is een daling van 15 procent ten opzichte van het vierde kwartaal van 2024. Een aantal uitzendkrachten werkte in deeltijd.

In onderstaande tabel staat het aantal uitzendkrachten dat werkzaam was in het vierde kwartaal van de voorgaande jaren. In tabel 47 in bijlage B2a staat het aantal uitzendkrachten per fase en ministerie. Het aantal is gebaseerd op data van het vierde kwartaal van 2025.

Tabel 9 Aantal uitzendkrachten werkzaam in het vierde kwartaal

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Aantal	6.406	5.882	5.526	4.943	4.200

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk), zbo's zonder eigen rechtspersoonlijkheid en uitzonderingen, inclusief de Hoge Raad.
Bron: Inventarisatie.

1.2 Voortgang focuspunten

In deze paragraaf beschrijven we aan de hand van de focuspunten van het lopende Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 (SPB 2025) de ontwikkelingen in het afgelopen jaar.

Het SPB 2025[3] vormt het rijksbrede kader voor het personeelsbeleid. Centraal daarin staat aantrekkelijk werkgeverschap voor huidige en potentiële medewerkers. We werken hieraan via zeven focuspunten.

1.2.1 *Het Rijk profileert zich als aantrekkelijke werkgever*

In 2025 bleef de arbeidsmarkt krap. Dit was ook voor het Rijk merkbaar. Het vervullen van functies in onder meer ICT en de financiële, juridische en technische vakgebieden gaat moeizaam. Het aantrekken van nieuwe medewerkers en het behouden van bestaande talenten blijft een uitdaging.

[3] Voor de periode 2026 en verder ontwikkelen we momenteel nieuw strategisch beleid.

Hoewel het aantal vacatures daalt, blijft vraag naar nieuwe medewerkers bestaan vanwege de uitstroom (zie paragraaf 1.1.2). We investeren in een duurzame en toekomstbestendige personeelsvoorziening, binnen de kaders van de taakstelling. Ook moeten we het werk efficiënter en slimmer organiseren, zodat we wendbaarder zijn en medewerkers flexibel in kunnen zetten.

Werkgeversmerkcampagne 'Ons land in jouw handen'
Begin oktober 2025 is de rijksbrede werkgeversmerkcampagne 'Ons land in jouw handen' gestart. De campagne richt zich op het versterken van het werkgeversmerk en op hoe aantrekkelijk het is om te werken bij de Rijksoverheid. De focus ligt op moeilijk vervulbare vacatures. Met persoonlijke verhalen en praktijkvoorbeelden laat de campagne zien hoe vakmanschap binnen de Rijksoverheid maatschappelijke impact heeft.

IkwerkvoorNederland.nl
Vanaf september 2025 loopt de campagne 'Doorstroom & Ontwikkeling'. In deze campagne stimuleren we rijksmedewerkers om meer regie te nemen over hun loopbaan. Door het aanbieden van workshops, speeddates, ervaringsverhalen en informatie hopen we bewustwording en mobiliteit te bevorderen. De site IkwerkvoorNederland.nl wordt sinds de campagne flink meer bezocht: van 265.461 bezoeken in 2024 naar 288.321 bezoeken in 2025.

Gepubliceerde vacatures
In 2025 publiceerde het Rijk 21.005 vacatures op het interne platform IkwerkvoorNederland.nl en de externe vacaturesite WerkenvoorNederland.nl. Ten opzichte van 2024 is het aantal gepubliceerde vacatures met circa 22 procent afgenomen. De dalende lijn sinds 2024 zet door.

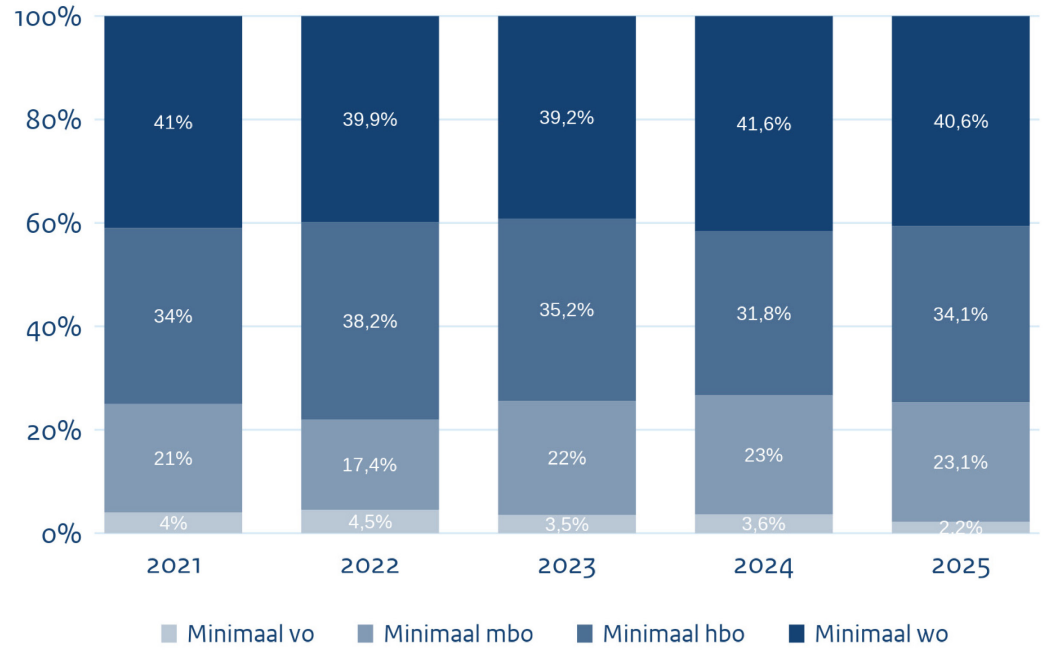
In het vakgebied ICT worden de meeste vacatures uitgezet. Hier is de daling van het aantal vacatures het kleinst (10 procent). In het vakgebied fiscaal nam het aantal gepubliceerde vacatures fors af (47 procent). Opvallend is de toename in 2025 van het aantal vacatures in het vakgebied administratief/secretarieel met 33 procent.

Tabel 10 Aantal vacatures

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Aantal vacatures	21.832	30.567	32.139	26.832	21.005

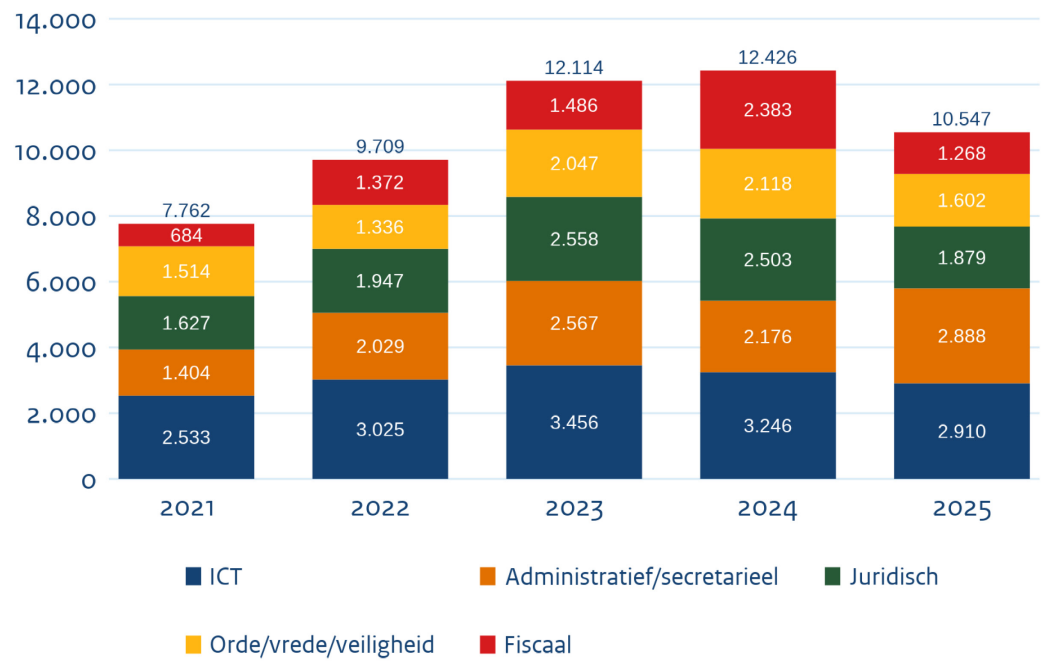
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk) en Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk).
Bron: O&P Rijk.

Figuur 12 Aandeel vacatures naar opleidingsniveau



Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk) en Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk).
Bron: O&P Rijk.

Figuur 13 Aantal vacatures naar top 5 vakgebieden[1]

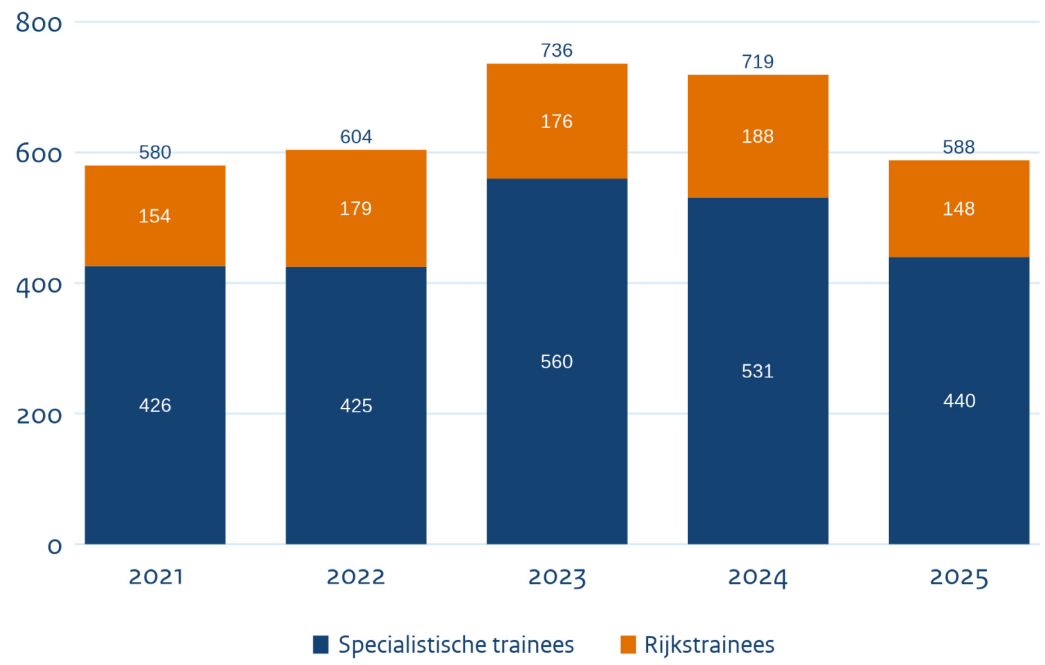


[1] De top vijf vakgebieden zijn gesorteerd op basis van het aantal vacatures in 2025.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk) en Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk).
Bron: O&P Rijk.

Instroom starters inclusief trainees

Inzet van het SPB 2025 is onder meer om het aandeel jongeren binnen het Rijk te vergroten. We zetten daarom in 2025 verder in op de invulling van het studenten- en startersbeleid, onder andere met een specifieke starterspagina op WerkenvoorNederland.nl en op campusrecruitment in samenwerking met mbo-, hbo- en wo-instellingen. Naast het algemene Rijkstraineeprogramma zijn er traineeprogramma's voor specifieke vak- en kennisgebieden. Denk hierbij aan data en ICT, juridisch of financiën. Het totaal aantal trainees daalde met 18 procent ten opzichte van 2024.

Figuur 14 Aantal trainees naar categorie[1]



[1] Vanaf 2022 is het aantal rijkstrainees een som van zowel wo-trainees als hbo-trainees.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen. Via het Rijks I-Traineeship zijn in 2025 vijf trainees geplaatst bij Defensie en één bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Via het Financial Traineeship zijn in 2025 tien trainees geplaatst bij Defensie, één bij de SVB en één bij de Nationale Politie. Via het Management traineeship is in 2025 één trainee bij Defensie gestart. Via het Rijkstraineeship zijn in 2025 15 trainees gestart bij Defensie. Via de Traineeopleiding Rijksjurist is in 2025 één trainee geplaatst bij Defensie. Via het Traineeship voor Beleidseconomen is één trainee geplaatst bij Defensie.
Bron: Inventarisatie.

In 2025 zijn drie ministeries gestart met de werving voor een mbo-traineeprogramma. Het hbo- en wo-programma van het Rijkstraineeprogramma is in 2025 samengevoegd. Naast de traineeships is er nog een andere starterspool bij het Rijk; de Starterspool Communicatie. Deze is voor alle opleidingsniveaus. In 2025 is er geen nieuwe lichting gestart.

Instroom stagiairs

Het aantal stagiairs is verder gedaald. Dit geldt voor alle opleidingsniveaus, waarbij de grootste daling zichtbaar is bij hbo-stagiairs (6 procent).

Tabel 11 Aantal stagiairs naar opleidingsniveau

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Mbo	627	787	913	862	827
Hbo	1.371	1.358	1.607	1.656	1.482
Wo	1.406	1.480	1.581	1.504	1.465
Opleidingsniveau onbekend	-	1	2	-	-
Totaal	**3.404**	**3.626**	**4.103**	**4.022**	**3.774**

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

1.2.2 *Het Rijk is een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams*

Het Rijk moet verbonden zijn met de samenleving en deze vertegenwoordigen en dienen. Daarvoor is een medewerkersbestand nodig dat een afspiegeling is van de samenleving, met verschillende perspectieven, achtergronden, ervaring en kennis. Deze diversiteit helpt bij het signaleren van (onbewuste) discriminatie in het handelen van de overheid en bij het voorkomen hiervan. Daarnaast maakt dit het Rijk tot een goede én aantrekkelijke werkgever, zeker in de huidige krappe arbeidsmarkt. Werken aan inclusie, non-discriminatie en gelijkwaardigheid is bovendien het uitgangspunt van (grond)wet- en regelgeving.

Activiteiten 2025

Het Rijk ontwikkelt zich tot een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams. We hebben daarvoor in 2025 onder meer de volgende acties uitgevoerd:

- Rijksbrede implementatie van maatregelen voor breed werven en objectief selecteren. Doel is het bevorderen van gelijkwaardige kansen en het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie.
- Aanbod van trainingen voor breed werven en objectief selecteren voor iedereen die betrokken is bij sollicitatieprocedures. Doel is het verbeteren van het wervings- en selectieproces en het opdoen van kennis en ervaring.
- Uitvoering van programma's en trainingen voor de ontwikkeling van personeel met aandacht voor zowel achtergronden/perspectieven als diversiteit en inclusie.
- Uitvoering van de eerste lichting van het hernieuwde programma cross-mentoring. Dit programma richt zich op het wederzijds leren en benutten van diverse achtergronden.
- Feedback ophalen vanuit organisaties via medewerkersonderzoeken, exitgesprekken en (kwalitatief) onderzoek. De uitkomsten hiervan dragen bij aan het lerend vermogen van de organisaties en passend beleid.
- Activiteiten die enerzijds het bewustzijn vergroten op het gebied van discriminatie, ongewenst gedrag en racisme en anderzijds inzicht geven in het belang van diversiteit, inclusie en sociale veiligheid op de werkvloer. Voorbeelden hiervan zijn dialoog-, inspiratie- en kennissessies.
- Oprichting van een interdepartementaal overleg gremium VN-verdrag voor de rechten van mensen met een beperking (VN-verdrag Handicap). Dit gremium werkt aan het realiseren van de afspraken uit het VN-verdrag Handicap via personeelsbeleid. Het doel is het toegankelijk maken van de processen voor in-, door- en uitstroom en behoud van medewerkers met een handicap.
- Ondersteuning van en samenwerking met de verschillende medewerkersnetwerken. De inzichten van deze groepen medewerkers zijn belangrijk voor de werkgever om gelijkwaardigheid, diversiteit en inclusie te bevorderen. Het gaat onder andere om netwerken op het gebied van arbeidsvermogen, culturele achtergrond, leeftijd, gender(identiteit) of seksuele oriëntatie.

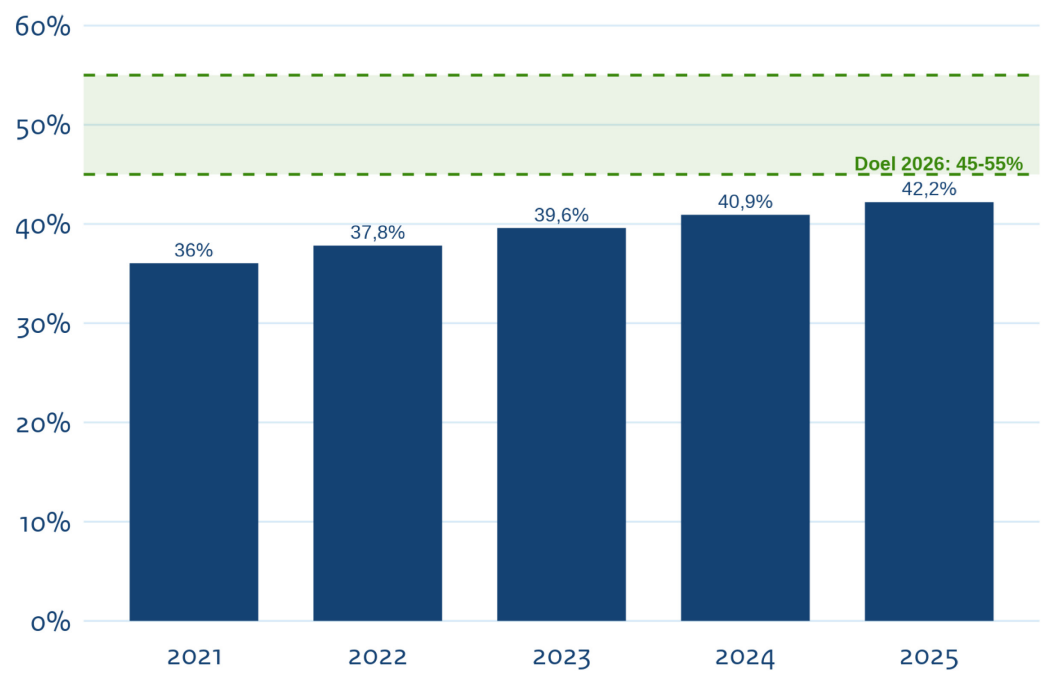
Genderdiversiteit en -inclusie

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

Doelstelling

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

Figuur 15 Aandeel vrouwen in salarisschaal 15 of hoger



Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele ZBO's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Ontwikkeling
Ook in 2025 is de stijgende lijn van het aantal vrouwen in de (sub)top voortgezet. Het aandeel is toegenomen van 40,9 naar 42,2 procent. Het Rijk blijft zich inzetten voor het vergroten van dit aandeel.

Activiteiten 2025
We zetten meerdere instrumenten in voor het bevorderen van gelijke behandeling van medewerkers die ook de genderdiversiteit en -inclusie verbeteren. Een overzicht hiervan staat in paragraaf 1.2.2.
Maatregelen specifiek voor genderdiversiteit en -inclusie:

- Er neemt altijd een vrouw deel aan de sollicitatiecommissies voor de salarisschalen 13 en hoger.
- Inzet op het voorkomen van onnodige sekseregistratie; zo wordt op de Rijkspassen sinds 2025 geen m/v meer vermeld.
- Het gebruik van (gender)inclusief taalgebruik bevorderen met onder meer schrijfwijzers en handreikingen.
- Voor transgender personen die in transitie (willen) gaan is steun vanuit hun werkomgeving belangrijk. De pilot transitieverlof maakt onderdeel uit van het akkoord over de CAO 2022 – 2024.
- Meer bewustwording en kennis bij onder andere leidinggevenden over menstruatiecyclus- en overgangsklachten, zoals afgesproken in de CAO Rijk.

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

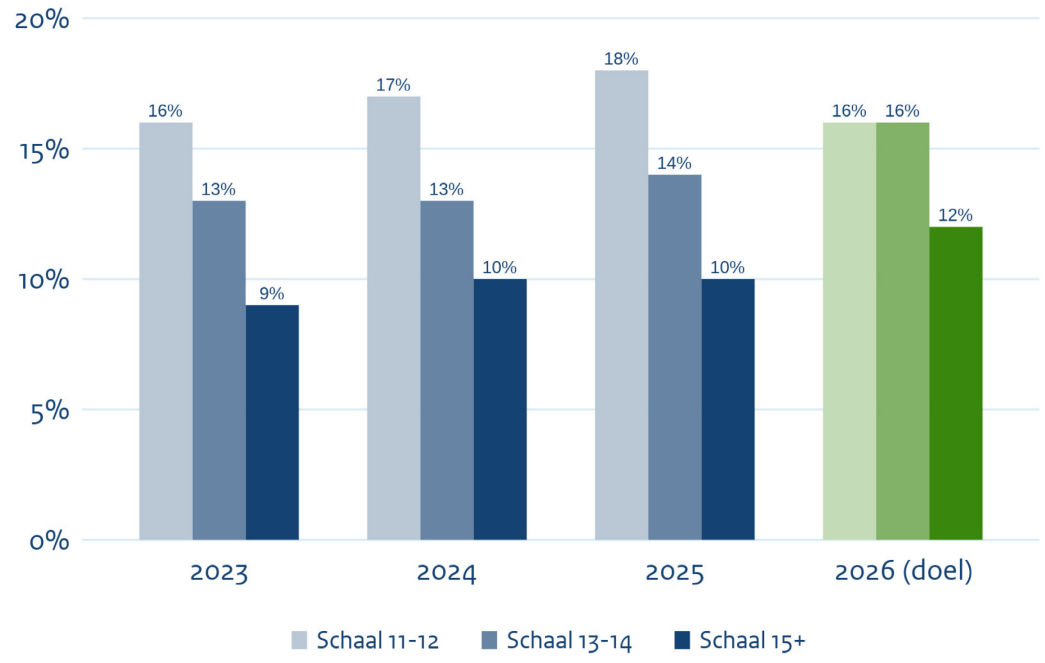
Culturele diversiteit en inclusie

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

Doelstelling

Onze doelstelling is een aandeel rijksmedewerkers met een herkomst buiten Europa van minstens 16 procent in de schaalcategorieën 11-12 en 13-14, en minstens 12 procent in de schaalcategorie 15 en hoger. Deze doelstelling hebben we bepaald op basis van data van de werkende beroepsbevolking[4].

Figuur 16 Aandeel rijksmedewerkers met buiten-Europese herkomst naar salarisschaalcategorie[1]



[1] Omdat we sinds 2023 de cijfers van de Culturele Barometer van het CBS gebruiken, is het niet mogelijk om 2020 tot en met 2022 weer te geven.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk en CBS.

Ontwikkeling

Het aandeel rijksmedewerkers met een Buiten-Europese herkomst in de schaalcategorie 11-12 voldoet al sinds 2023 aan onze ambitie. In 2025 is dit aandeel bovendien weer licht gestegen tot 18 procent, terwijl de ambitie op 16 procent in 2026 ligt. De ontwikkeling op het aandeel medewerkers met een herkomst buiten Europa in de schalen 13 en hoger blijft echter achter vergeleken met de schalen 11-12. In de schaalcategorie 13-14 is het aandeel medewerkers met een herkomst buiten Europa gegroeid met 1 procentpunt tot 14 procent. In schaalcategorie 15 en hoger is het aandeel rijksmedewerkers met een buiten-Europese herkomst nagenoeg gelijk

[4] Op basis van CBS-data 2022.

gebleven (10 procent) in vergelijking met 2024. Daarmee worden de ambities van 16 procent in de schaalcategorie 13-14 en 12 procent in de schaalcategorie 15 en hoger nog niet behaald.

Activiteiten 2025

- Alle genoemde activiteiten aan het begin van paragraaf 1.2.2 dragen bij aan het bevorderen van diversiteit en inclusie in brede zin. En dus ook aan culturele diversiteit en inclusie.
- Daarnaast is in 2025 een meting uitgevoerd met de Barometer Culturele Diversiteit van het CBS. Doel hiervan is om een beter inzicht te krijgen in de culturele diversiteit binnen de rijksonderdelen en de mogelijkheid om vergelijkingen te kunnen maken met organisaties binnen én buiten het Rijk.

Definitie en omvang

Het Rijk volgt de definitie culturele diversiteit op basis van herkomst zoals het CBS sinds 2022 toepast[5].

Banenafspraak voor mensen met een arbeidsbeperking



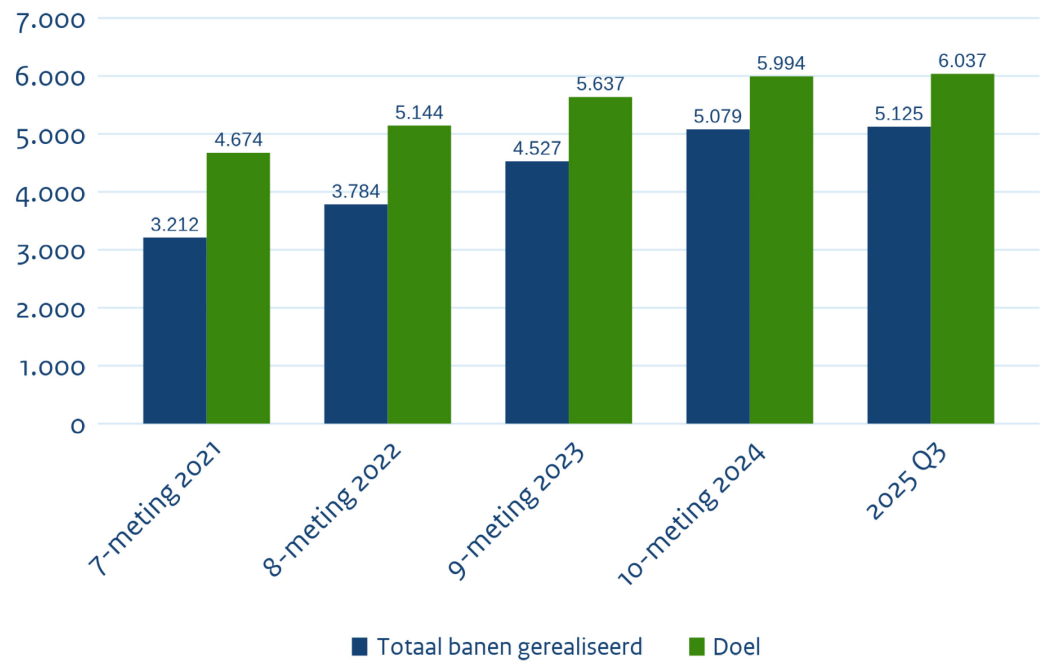
Mensen met een arbeidsbeperking moeten gelijkwaardig kunnen deelnemen aan de samenleving met betaald werk bij een reguliere werkgever. Het Rijk draagt bij met het bieden van zinvol en duurzaam werk en een veilig werkklimaat voor de doelgroep banenafspraak. Tegelijkertijd willen we de diversiteit binnen de organisatie verrijken met deze doelgroep.

Doelstelling

Doelstelling 2025 voor het derde kwartaal: 6.037 banen voor het Rijk.

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

Figuur 17 Aantal voltijdsbanen van 25,5 uur voor medewerkers onder de Wet banenafspraak[1]



[1] De jaarmeting over 2025 is nog niet bekend. Daarom nemen we de stand van het derde kwartaal.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk) en Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk).
Bron: O&P Rijk, UWV, Binnenwerk, contractpartijen en ministeries.

Ontwikkeling

Het Rijk heeft in 2025 het doel niet behaald. Wel wordt de stijgende lijn voortgezet met een realisatiepercentage van 85 procent. Het aantal inleenverbanden neemt af, terwijl het aantal interne medewerkers toeneemt. Dit past bij de focus voor de komende jaren op het aanbieden van duurzame banen en op behoud en doorstroom van medewerkers.

Het Rijk kent verschillende functies, zowel op basis van individuele instroom als in teamverband. De rijksbrede organisatie Binnenwerk verzorgt groepsplaatsingen, onder andere voor werkzaamheden als gebouwassistentie en bos- en natuurbeheer. Een belangrijke succesfactor is de intensieve begeleiding die Binnenwerk biedt. In 2025 zijn ruim 1.300 banen via Binnenwerk bij het Rijk gerealiseerd.

Activiteiten 2025

Het Rijk zet zich in om banen te realiseren voor mensen met een arbeidsbeperking. Aanvullend op paragraaf 1.2.2 zijn er specifieke activiteiten gericht op deze doelgroep, waaronder:

- Bestuurlijke bijeenkomst met de hele overheidssector om nieuwe bestuurlijke energie te creëren. Hierbij stonden ontmoeting en inspiratie centraal.
- Het doorontwikkelen van het programma om de papieren archieven van het Rijk te digitaliseren.
- Het creëren van meer mogelijkheden voor behoud en doorstroom door onder meer het ontwikkelen van een rijksbrede kennispagina en het organiseren van meer matchingsoverleggen. Hierin worden vraag en aanbod bij elkaar gebracht en (doorstroom)mogelijkheden voor medewerkers besproken.
- Rijksbrede uitwisseling van goede praktijkvoorbeelden.

Definitie en omvang
De banenafspraak is de wettelijke verplichting om banen te realiseren voor mensen die zijn opgenomen in het doelgroepenregister van het UWV. Met arbeidsparticipatie bedoelen we het streven naar het verkleinen van de ongelijkheid tussen mensen met en zonder arbeidsbeperking. Met de banenafspraak willen we de instroom van medewerkers met een arbeidsbeperking realiseren. De omvang is de realisatie van de banenafspraak voor mensen die geregistreerd staan in het doelgroepregister van het UWV. Er zijn ook mensen met een arbeidsbeperking die niet onder de banenafspraak vallen. Voor deze mensen proberen we de werkomgeving toegankelijk te maken via algemeen beleid. Onder andere vanuit het VN-verdrag Rechten van personen met een handicap. In dit geval vallen zij echter buiten de scope.

1.2.3 Bij het Rijk staat de mens centraal

Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie
Het in 2024 gesloten cao-akkoord heeft een looptijd tot en met 2025.

Duurzame CAO Rijk
De pilot duurzame CAO Rijk is in 2025 volledig tot uitvoering gekomen. Op veel onderdelen van het werk zijn projecten gestart om te verduurzamen. De projecten vallen onder zeven deelonderwerpen. Zo zijn initiatieven ontstaan op het gebied van CO_2-uitstoot van data, groene mobiliteit, een meer evenwichtige bezetting van de kantoren over de werkweek en vergroening van rijkslocaties.

In alle pilotprojecten wordt de impact gemeten en gestuurd op gedragsverandering, in samenwerking met wetenschap, gedragsdeskundigen en bedrijven. Ook krijgen startups ruimte om nieuwe producten te ontwikkelen. In 2025 is de samenwerking met het A+O-fonds uitgebreid met trainingen en e-learnings.

De pilot duurzame CAO Rijk introduceert ook een nieuwe manier van werken, met samenwerking, experimenten en bottom-up aanpak. Daarbij wordt gemeten wat wel en niet werkt. De pilot biedt daarmee werknemers - zowel gebruikers als uitvoeringsorganisaties en beleidsmakers - een platform om te innoveren. Deze aanpak levert veel positieve energie op en is ook toepasbaar op andere beleidsterreinen en in de bedrijfsvoering van het Rijk.

Individueel keuzebudget
Vanaf 2025 kunnen rijksmedewerkers via hun Individueel keuzebudget (IKB) jaarlijks 2.000 euro aan studieschuld bij DUO aflossen. Ze hebben daardoor een fiscaal voordeel. Daarmee profileert het Rijk zich als aantrekkelijke werkgever voor jongeren.

Vervoer
De pilot leasefiets is in 2025 een rijksbrede cao-regeling geworden. Alle rijksmedewerkers kunnen sinds 2025 kiezen voor een leasefiets. Hiermee verplichten ze zich wel om met de leasefiets naar het werk te komen. Medewerkers die meer dan 20 kilometer van het werk wonen kunnen daarbij kiezen voor een speed pedelac. Ook is de kilometervergoeding voor dienstreizen met de eigen fiets gelijkgetrokken met die voor woon-werkverkeer per fiets. Als onderdeel van een dienstreis kunnen werknemers ook gebruik maken van de OV-fiets. Het Rijk stimuleert hiermee duurzaam vervoer en gezondheid van haar medewerkers.

Zorg
Het volledig betaalde zorgverlof is in 2025 verdubbeld van twee naar vier weken. Ook zijn de mogelijkheden om het flexibel op te nemen vergroot. Daarmee sluit het beter aan op de behoefte van mantelzorgers. Het A+O-fonds Rijk is op basis van de afspraak in het cao-akkoord aan de slag gegaan met voorlichting en trainingen over menstruatiecyclus- en overgangsklachten op de werkvloer.

1.2.4 Het Rijk is een wendbare organisatie met flexibele medewerkers
De maatschappelijke opgaven van het Rijk vragen om wendbaarheid en opgavegericht werken. Medewerkers moeten mee (kunnen) bewegen met de veranderende vragen en behoeften. Het detacheringsproces is daarop aangepast en eenvoudiger geworden. Naast detacheringen zijn flexpools voorbeelden van instrumenten die

gebruikt worden om de flexibele inzet en mobiliteit van (intern) personeel bij de Rijksoverheid te bevorderen. Flexpools zijn groepen van medewerkers die binnen organisaties vanuit een centraal coördinatiepunt worden ingezet voor tijdelijke werkzaamheden.

1.2.5 *Werknemers bij het Rijk ontwikkelen zich permanent*

Permanent leren en ontwikkelen zorgt ervoor dat medewerkers op korte termijn én voor de lange termijn inzetbaar zijn en blijven. Het zorgt er ook voor dat het Rijk een toereikende kennispositie op zijn werkterreinen behoudt.

In de afgelopen jaren is steeds meer geïnvesteerd in structurele leerpaden voor rollen en functies. Zo zijn er het Kwaliteitsraamwerk inkoopkolom (KWIK) en het Kwaliteitsraamwerk informatievoorziening (KWIV) en is in 2025 gestart met het ontwikkelen van de rijksbrede leerlijn Beleidskunde. Deze leerlijn is een onderdeel van het programma 'Leer je Rijk' dat dit jaar van start is gegaan. Naast de leerlijn Beleidskunde zal het programma samen met inhoudsdeskundigen ook leeractiviteiten voor alle rijksmedewerkers ontwikkelen en inkopen, gericht op basiskennis zoals rechtstatelijk en democratisch besef en digitaal vakmanschap.

In 2025 is een rijksbrede online community Leren & Ontwikkelen gestart. Dit netwerk stimuleert onderlinge kennisuitwisseling en het opdoen van inspiratie. Het zorgt bovendien voor een efficiënte implementatie van nieuw beleid. Het is onderdeel van de overkoepelende HR-Community Rijk waar ook de thema's Vitaliteit, Leiderschapsontwikkeling, Talentontwikkeling, HR-Analytics en Arbeidsmarkt zijn ondergebracht.

1.2.6 *Bij het Rijk staat de werkbeleving voorop*

Het Rijk streeft naar een werkomgeving met een open cultuur waarin medewerkers gezond, veilig en integer hun werk kunnen doen.

Gezondheid en vitaliteit

De Arbocatalogus Rijk beschrijft preventieve maatregelen voor algemene arbeidsrisico's zoals beeldschermwerk en werkdruk. Om ministeries verder te ondersteunen bij het creëren van een veilige werkomgeving is onder meer een leeromgeving ingericht voor preventiemedewerkers. Daar zijn handreikingen te vinden die helpen bij het in beeld krijgen van risico's en het treffen van voorzorgsmaatregelen. Daarnaast zijn vragenlijsten beschikbaar waarmee departementale risico-inventarisaties en evaluaties (RI&E's) actueel kunnen worden gemaakt. Ook hebben ministeries hun arbo-structuren beter in beeld. Ministeries besteden via het vitaliteitsbeleid aandacht aan fysieke, mentale en sociaal-emotionele vitaliteit en aan zingeving. In 2025 zien we een stijging van het verzuim naar 6,8 procent. Het CBS-gemiddelde voor grote organisaties ligt op 6,3 procent.

Tabel 12 Ziekteverzuim voortschrijdend jaargemiddelde

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Rijk	5,5%	6,5%	6,3%	6,4%	6,8%
Organisaties >100 medewerkers	5,5%	6,3%	6,0%	6,1%	6,3%

Organisatieomvang Rijk: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk, CBS.

Integriteit, sociale veiligheid en klokkenluiders

Mensen zijn voor veel zaken afhankelijk van de overheid en moeten erop kunnen vertrouwen dat de overheid in het algemeen belang werkt. Integer handelen is een belangrijk onderdeel van het ambtelijk vakmanschap. De Gedragscode Integriteit Rijk geeft een overzicht van de rijksbrede afspraken op het gebied van integriteit. Een sociaal veilige werkomgeving is daarbij een randvoorwaarde.

Om integriteit en sociale veiligheid binnen de Rijksoverheid te bevorderen zetten we in op een combinatie van structuur- en cultuurmaatregelen. Denk aan voorzieningen voor het melden van klachten, integriteitsincidenten en misstanden, het bevorderen van een veilige werkomgeving en een open en veilige gesprekscultuur.

In 2025 zijn op dit gebied de volgende resultaten geboekt:

- De Tweede Kamer is geïnformeerd hoe we invulling geven aan de aanbevelingen uit het rapport van de Algemene Rekenkamer over het integriteitsbeleid bij de ministeries[6] en de coördinerende rol van de minister van BZK[7]. De minister van BZK wil onder meer de coördinerende rol actiever in gaan vullen, beter zicht houden op de werking van het integriteitsbeleid en hierover blijvend het gesprek aangaan met de ministeries.
- In het eerste kwartaal van 2025 hebben onderzoekers van Rijksconsultants een rapport opgesteld op basis van de evaluaties van de pilot met de personeelsraadgever. De meeste pilots vinden hun oorsprong in het akkoord over de CAO Rijk 2022-2024. De onderzoekers concluderen dat de personeelsraadgever een toegevoegde waarde heeft, aanvullend op de overige integriteitsvoorzieningen bij ministeries.
- Resultaten van het in 2024 gestarte onderzoek naar het rijksbeleid op het gebied van agressie en geweld tegen ambtenaren (publieksagressie) zijn in juli 2025 aangeboden aan de Tweede Kamer[8].
- De ministers van BZK en JenV hebben hun anti-corruptieaanpak gedeeld met de Tweede Kamer[9]. Zo ontwikkelt het ministerie van BZK een toolkit waarmee organisaties inzicht krijgen in corruptie en ondermijningsrisico's. In samenwerking met verschillende partijen, verenigd in het Strategisch Beraad Ondermijning, zijn onder meer handreikingen ontwikkeld om 'jobhoppen' door corrupte ambtenaren tegen te gaan.
- De Tweede Kamer is geïnformeerd over de kabinetsreactie op het onafhankelijk advies over het integriteitskader voor politiek assistenten van bewindspersonen[10]. Dit advies volgde op een toezegging aan de Tweede Kamer naar aanleiding van een initiatiefnota van de Kamerleden Dassen en Omtzigt over de integriteit van het openbaar bestuur[11]. Het kabinet wil het integriteitsbeleid aanscherpen om de bewustwording te vergroten en de regels voor politiek assistenten te verduidelijken.
- De minister van BZK heeft de Tweede Kamer geïnformeerd over de uitvoering van de motie Beckerman[12], die vraagt om de weerbaarheidsscan van de decentrale overheid alleen bij de Rijksoverheid in te voeren als deze echt bruikbaar is. De conclusie is dat een vergelijkbare scan voor bewindspersonen en topambtenaren bij de sollicitatie of benoeming geen meerwaarde heeft. De motie wordt uitgevoerd door aandacht voor netwerkbewustzijn structureel op te nemen in het integriteitsbeleid voor bewindspersonen en topambtenaren.
- Rijksbreed wordt gewerkt aan het vergroten van bewustwording, het stellen van een heldere norm en het bevorderen van een open en veilige gesprekscultuur op de werkvloer. Door dialoog als instrument te gebruiken, stimuleert het Rijk een open gesprekscultuur binnen de Rijksoverheid waarin medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken. Zo kunnen ongewenste omgangsvormen, integriteitschendingen en misstanden met maatschappelijk belang in de zin van de Wet bescherming klokkenluiders tijdig worden gesignaleerd en aangepakt.

Rijksbrede Klachtencommissie en Integriteitscommissie Rijk
Per 1 juli 2025 is de rijksbrede onafhankelijke Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen (KCOO) gestart. De KCOO behandelt klachten van medewerkers van het Rijk over ongewenst gedrag van collega's, waaronder ook leidinggevenden. Het ministerie van Buitenlandse Zaken doet niet mee, omdat het een eigen klachtencommissie

[6] Met uitzondering van het ministerie van Defensie.
[7] *Kamerstukken II*, 2024/25, 28844 nr. 283.
[8] *Kamerstukken II*, 2024/25, 30950 nr. 463.
[9] *Kamerstukken II*, 2024/25, 29911 nr. 472.
[10] *Kamerstukken II*, 2024/25, 28844 nr. 297.
[11] *Kamerstukken II*, 2021/22, 36101 nr. 2.
[12] *Kamerstukken II*, 2025/26, 28844 nr. 301.

heeft. Als de KCOO de klacht in behandeling neemt, geeft zij hierover advies aan de hoogste leidinggevende van de persoon over wie de klacht gaat (de beklaagde).

Daarnaast zijn per 1 juli 2025 de leden van de onafhankelijke Integriteitscommissie Rijk benoemd. De Integriteitscommissie Rijk komt voort uit een cao-afspraak. Vanaf 5 november 2025 neemt de commissie meldingen in behandeling van medewerkers van het Rijk over vermoedens van integriteitsschendingen, misstanden en mogelijke benadeling als gevolg van een melding.

De KCOO en de Integriteitscommissie Rijk maken gebruik van het onafhankelijke Meldpunt integriteitsschendingen en ongewenst gedrag. Dit meldpunt ontvangt klachten en meldingen van medewerkers van het Rijk en kan deze doorsturen naar één van de twee commissies voor behandeling of verwijzen naar een andere externe meldmogelijkheid.

Enkele ministeries hebben een eigen regeling. Het ministerie van Financiën heeft de Commissie sociale veiligheid en integriteit Financiën en het ministerie van JenV heeft de Integriteitscommissie JenV voor meldingen van integriteitsschendingen door leidinggevenden en voor meldingen van vermoedens van een misstand. Ook voor meldingen over vermoedelijke benadeling na het doen van een eerdere melding kan een JenV-medewerker terecht bij de Integriteitscommissie JenV. Voor meldingen over integriteitschendingen van niet-leidinggevenden kunnen JenV-medewerkers terecht bij de Integriteitscommissie Rijk. Het ministerie van VWS had tijdelijk een eigen commissie, maar is vanaf 1 januari 2026 aangesloten bij de Integriteitscommissie Rijk.

Het jaar 2025 wordt als overgangsjaar beschouwd omdat klachten in dit jaar nog door de ministeries en de KCOO zijn behandeld. In 2026 behandelt KCOO alle klachten over ongewenste omgangsvormen[13]. In de JBR 2026 wordt afzonderlijk gerapporteerd over de klachten bij de KCOO. De Tweede Kamer is geïnformeerd over de eerste resultaten van de KCOO[14]. Daarin is opgenomen dat in de periode 30 juni 2025 tot 1 januari 2026 34 klachten bij de KCOO zijn ingediend. Van deze 34 klachten werd door de KCOO geoordeeld dat er drie niet-ontvankelijk waren. Twee klachten zijn ongegrond verklaard en twee klachten (deels) gegrond. De overige klachten waren op 1 januari 2026 nog in behandeling of zijn op een andere wijze afgedaan.

De Kamer is ook geïnformeerd over de eerste resultaten van de Integriteitscommissie Rijk[15]. Deze commissie is 5 november 2025 gestart met de inhoudelijke behandeling van meldingen. Op 1 januari 2026 waren 26 meldingen in behandeling. In de JBR 2026 wordt ook afzonderlijk gerapporteerd over de meldingen bij de Integriteitscommissie Rijk.

Aanpak discriminatie en racisme

In een sociaal veilige werkomgeving is geen plaats voor racisme en discriminatie. De minister van BZK heeft de Tweede Kamer in 2025[16] over de aanpak op discriminatie en racisme binnen de Rijksoverheid geïnformeerd. Directe aanleiding waren twee rijksbrede onderzoeken over ervaren racisme binnen de Rijksoverheid[17]. De ervaringen hebben grote impact op het welbevinden en functioneren van medewerkers en zijn onacceptabel voor een integere Rijksoverheid die werkt in het publieke belang. Daarom is in 2025 verder ingezet op een integrale en meer uniforme aanpak voor het Rijk. Onder andere de volgende maatregelen zijn in gang gezet:

- Ontwikkeling van een uniform model voor departementale beleids- en effectrapportages over de aanpak van discriminatie en racisme.
- Een handreiking voor leidinggevenden over gepast optreden bij ongewenst gedrag, waaronder discriminatie en racisme, op basis van een (de-)escalatiemodel.

---

[13] Met uitzondering van het ministerie van Buitenlandse Zaken die over een eigen klachtencommissie beschikt.
[14] *Kamerstukken II*, 2025/26, 30950 nr. 506 en *Kamerstukken II*, 2025/26, nr. 507.
[15] *Kamerstukken II*, 2025/26, 30950 nr. 506.
[16] *Kamerstukken II*, 2024/25, 30950 nr. 433, *Kamerstukken II*, 2025/26 30950 nr. 451.
[17] *Kamerstukken II*, 2023/24, 30950 nr. 359, *Kamerstukken II*, 2024/25, 30950 nr. B.

- Verkenning naar de wijze waarop specifieke vaardigheden voor het creëren van een sociaal veilige werkomgeving, waaronder het aanpakken van discriminatie en racisme, kunnen worden opgenomen in de functieprofielen voor leidinggevenden. Hiermee wordt uitvoering gegeven aan de motie van Bamenga[18].
- Een nieuwe e-learning voor medewerkers over sociale veiligheid.
- Uitvoering van een Personeelsenquête Rijk over ervaren discriminatie en racisme binnen de Rijksoverheid.

Misstanden in de zin van Wet bescherming klokkenluiders
De Wet bescherming klokkenluiders (Wbk) is 18 februari 2023[19] in werking getreden. Hierdoor hebben werkgevers, waaronder het Rijk, een grotere verantwoordelijkheid om alert te zijn op vermoedens van misstanden en het zorgvuldig behandelen ervan.

- In de stand-van-zakenbrief die de minister van BZK vóór het zomerreces in 2025 naar de Tweede Kamer stuurde is uitgebreid ingegaan op het klokkenluidersdossier[20].
- Inzet is om via preventie een veilig meldklimaat te bevorderen en via bewustwording het doenvermogen van de doelgroep te versterken.
- Het merendeel van de aanbevelingen uit de initiatiefnota van oud-Kamerlid Omtzigt is inmiddels uitgevoerd[21].
- Verder wordt nader in beeld gebracht wat nodig is om het Huis voor klokkenluiders goed toe te rusten voor bestuursrechtelijk toezicht en handhaving op interne meldprocedures en de informatieplicht van werkgevers.
- Daarnaast wordt in het komende wetsvoorstel niet alleen reparatiewetgeving meegenomen, maar ook het ontwerp voor de Algemene Maatregel van Bestuur (AMvB) over anoniem melden.
- Tot slot gaat de brief in op ondersteuning van klokkenluiders. Na doorverwijzing van het Huis voor klokkenluiders kunnen zij gratis hulp krijgen van Slachtofferhulp Nederland of van een advocaat of mediator via de Raad voor Rechtsbijstand. Daarmee is het idee voor een speciaal fonds dat toeziet op ondersteuning van klokkenluiders, zoals voorgesteld door oud-Kamerlid Omtzigt, in de praktijk al geregeld. In 2026 wordt deze ondersteuning geëvalueerd en bekeken hoe zij structureel kan worden ingericht.

Meldingen van integriteitsincidenten
Meldingen van (vermoedens) van misstanden kunnen ons helpen ons werk als overheid beter te doen. Hieronder staat een overzicht van incidenten in 2025 op basis van rapportages van ministeries. Het aantal integriteitsincidenten is ten opzichte van 2024 gestegen met 68 meldingen.

[18] *Kamerstuk II*, 2025/26, 30950 nr.415.
[19] Richtlijn (EU) 2019/1937.
[20] *Kamerstuk II*, 2024/25, 35851 nr. 74.
[21] *Kamerstuk II*, 2021/22, 36079 nrs. 2 en 3.

Tabel 13 Aantal integriteitsincidenten naar type[1]

Jaar	2023	2024	2025
Financiële schendingen (in de zakelijke sfeer)	33	26	37
Misbruik positie en belangenverstrengeling	51	57	61
Lekken en misbruik en/of achterhouden van en/of ongeoorloofd omgaan met informatie	79	91	112
Ongepaste communicatie	21	40	34
Misbruik bevoegdheden	24	17	19
Misbruik geweldsbevoegdheid	5	5	4
Ongewenste omgangsvormen	184	240	282
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	205	225	246
Ongepaste gedragingen in privésfeer	86	93	67
Totaal	**688**	**794**	**862**

[1] We kunnen eerdere jaren niet weergeven omdat het aantal integriteitsincidenten pas in 2023 voor het eerst is uitgevraagd.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk). Over 2025 zijn de cijfers exclusief BZK/RVB.
Bron: Inventarisatie.

Tabel 14 Aantal betrokkenen bij aangetoonde integriteitsincidenten naar type

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Financiële schendingen (in de zakelijke sfeer)	21	12	17	12	17
Misbruik positie en belangenverstrengeling	12	19	18	27	29
Lekken en misbruik en/of achterhouden van en/of ongeoorloofd omgaan met informatie	42	20	38	44	46
Ongepaste communicatie	29	17	14	30	19
Misbruik bevoegdheden	7	6	15	7	5
Misbruik geweldsbevoegdheid	9	10	3	2	6
Ongewenste omgangsvormen	79	98	89	89	159
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	144	86	139	150	174
Ongepaste gedragingen in privésfeer	62	44	58	52	47
Totaal	**405**	**312**	**391**	**413**	**502**

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk).
Bron: Inventarisatie.

Meldingen misstanden bescherming klokkenluiders

Een misstand in de zin van de Wet bescherming klokkenluiders is een situatie waarin het maatschappelijk belang in het geding is of waarin er sprake is van een gevaar voor schending van het recht van de Europese Unie (Unierecht). Dat kan bijvoorbeeld het geval zijn als een handeling of nalatigheid in strijd is met bepaalde EU-richtlijnen of -verordeningen, of als het goed functioneren van de overheid in gevaar komt. Een misstand kan ontstaan door onjuist beleid, niet-integer handelen, een falend systeem of zelfs doordat regels wel zijn gevolgd, maar achteraf ondeugdelijk blijken te zijn. Sinds de JBR 2023 worden misstanden daarom apart van integriteitsincidenten gepresenteerd. Ministeries registreren enkel interne meldingen van (vermoedens van) misstanden. Uit de onderstaande tabellen blijkt dat het aantal (vermoedens van) misstanden in 2025 zes is, waarvan er nul zijn aangetoond. Met de Wet bescherming klokkenluiders hebben werkgevers, waaronder het Rijk, een grotere verantwoordelijkheid om signalen van mogelijke misstanden te herkennen en zorgvuldig te behandelen.

Tabel 15 Aantal niet aangetoonde misstanden volgens de Wet bescherming klokkenluiders

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Schending of een gevaar voor schending van een wettelijk voorschrift of van interne regels	4	4	4	3	4
Gevaar voor de volksgezondheid, voor de veiligheid van personen, voor de aantasting van het milieu	0	0	0	2	1
Het laten ontstaan van een gevaar voor het goed functioneren van de openbare dienst of een onderneming	0	0	3	0	1
Schending of een gevaar voor schending van het Unierecht	0	0	0	0	0
Totaal	**4**	**4**	**7**	**5**	**6**

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk en enkel vanaf 2024).
Bron: Inventarisatie.

Tabel 16 Aantal aangetoonde misstanden volgens de Wet bescherming klokkenluiders

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Schending of een gevaar voor schending van een wettelijk voorschrift of van interne regels	1	0	0	0	0
Gevaar voor de volksgezondheid, voor de veiligheid van personen, voor de aantasting van het milieu	0	0	0	0	0
Het laten ontstaan van een gevaar voor het goed functioneren van de openbare dienst of een onderneming	0	0	1	0	0
Schending of een gevaar voor schending van het Unierecht	0	0	0	1	0
Totaal	**1**	**0**	**1**	**1**	**0**

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk en enkel vanaf 2024).
Bron: Inventarisatie.

1.2.7 *Leidinggevenden bij het Rijk werken aan de ontwikkeling van organisatie en medewerkers*

Leidinggevenden bij het Rijk hebben een veeleisende functie. Ze dienen de publieke zaak in een complexe omgeving. De grote maatschappelijke opgaven vragen om continue samenwerking, zowel binnen als buiten het Rijk. Daarnaast spelen leidinggevenden een belangrijke rol voor hun medewerkers bij het creëren van een open en veilige werkomgeving met een prettige werksfeer. Zo zorgen ze voor een vitaal en goed functionerend team waarin talenten zich kunnen ontwikkelen en medewerkers het verschil kunnen maken.

Algemene Bestuursdienst

De Algemene Bestuursdienst (ABD) bestaat uit de hoogste managementfuncties bij de ministeries. De mensen die leidinggeven bij de Rijksoverheid zetten zich dagelijks in om de grote uitdagingen van Nederland het hoofd te bieden.

Het directoraat-generaal ABD (DGABD) is de management-developmentorganisatie van de Rijksoverheid. De organisatie begeleidt het vacatureproces en ondersteunt de ministeries bij de selectie van een kandidaat die past bij het team, de organisatieomgeving en de opgave. Ook werkt het DGABD nauw samen met de ministeries bij rijksbrede thema's als talentmanagement, diversiteit, kennisbehoud en opvolgingsplanning.

Het DGABD ondersteunt bovendien individuele managers bij het versterken van hun leiderschap en ambtelijk vakmanschap en bij het opdoen van nieuwe inzichten en perspectieven. Dit gebeurt bijvoorbeeld via een uitgebreid leer- en ontwikkelaanbod. Het DGABD faciliteert managers in beleid, uitvoering en toezicht om elkaar beter te vinden en kennis uit te wisselen.

Ontwikkeling ABD-stelsel

De afgelopen jaren heeft het DGABD verschillende veranderingen van het ABD-stelsel ingezet. Het doel is dat het stelsel blijft bijdragen aan een goede Rijksdienst en blijft meebewegen met ontwikkelingen in de samenleving. In 2025 is een hervormingsagenda opgesteld. Deze richt zich op het tot stand brengen van een slagvaardige, mensgerichte en vakkundige ambtelijke top, met minder topfuncties en een efficiëntere dienstverlening. Naast leiderschap komt er meer aandacht voor inhoudelijke deskundigheid in de ambtelijke top, kennis van de praktijk en rechtsstatelijk besef. Dit sluit ook aan bij de aanbevelingen uit het rapport 'Deskundige overheid' van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) van juli 2025[22]. Om deze uitgangspunten te waarborgen en sterk te sturen op de kwaliteit van leiderschap wordt gewerkt met 'maatschappelijk commitment' van topambtenaren en de Rijksoverheid. Dit bestaat uit de maatschappelijke opgave waaraan een topambtenaar werkt en een persoonlijk publiek leiderschapsplan met concrete en meetbare ontwikkeldoelen.

In 2025 waren er 2.087 ABD-functies. Het aandeel vrouwen binnen de ABD is met 47 procent gelijk aan 2024.

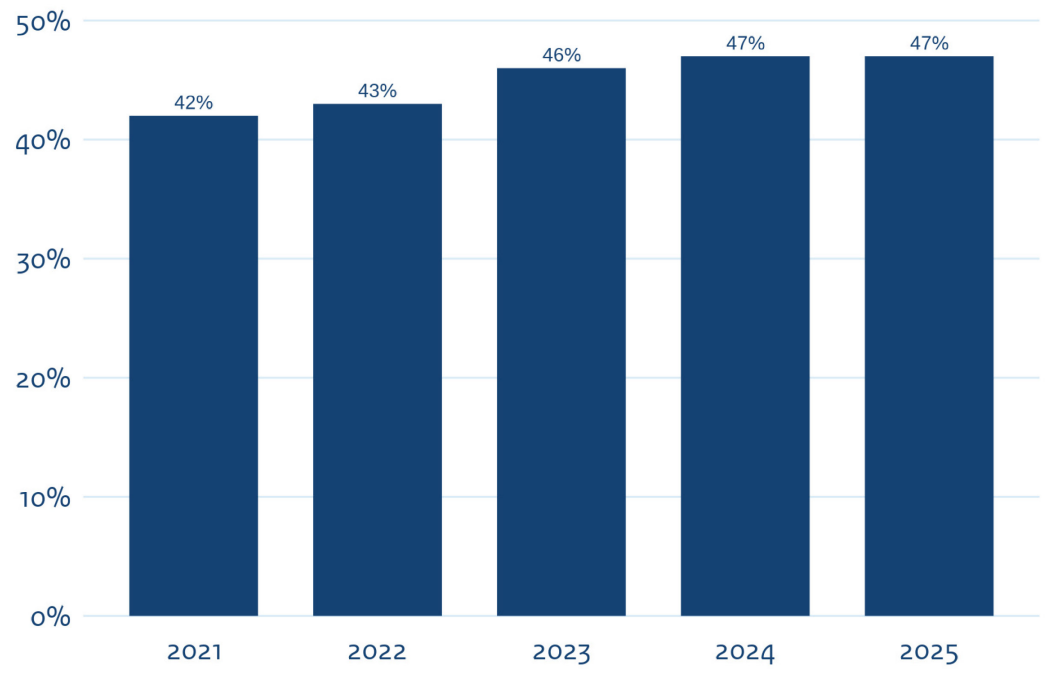
[22] WRR, 'Deskundige overheid', 8 juli 2025.

Tabel 17 Aantal ABD-functies naar soort[1]

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
TMG	96	102	103	106	103
ABD-topmanager	643	668	682	696	706
ABD-manager	1.031	1.102	1.181	1.249	1.278
Totaal	**1.770**	**1.872**	**1.966**	**2.051**	**2.087**

[1] De Topmanagementgroep (TMG) bestaat uit de secretarissen-generaal, plaatsvervangend secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal, managers van grote uitvoerende diensten, directeuren van planbureaus en enkele hiermee gelijkgestelde functies.
Organisatieomvang: ministeries en Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: DG ABD.

Figuur 18 Aandeel vrouwen in de ABD



Organisatieomvang: ministeries en Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: DG ABD.

2 DUURZAAMHEID (MILIEU) IN DE BEDRIJFSVOERING

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft hoe het Rijk in 2025 heeft gewerkt aan het verduurzamen van de bedrijfsvoering. Als grote organisatie en opdrachtgever heeft het Rijk een voorbeeldrol: wat van de samenleving wordt gevraagd op het gebied van duurzaamheid, past het Rijk ook toe in de eigen bedrijfsvoering. Door keuzes in energiegebruik, mobiliteit, vastgoed en inkoop kan het Rijk de milieu-impact van zijn activiteiten beperken en bijdragen aan nationale en internationale klimaatafspraken.

De focus in dit hoofdstuk ligt op milieuaspecten van duurzaamheid, zoals het terugdringen van de CO_2-uitstoot, het verminderen van het energie- en grondstoffengebruik en het verduurzamen van rijksgebouwen en mobiliteit. Daarbij kijken we terug op beleidsmatige keuzes en gerealiseerde ontwikkelingen in 2025, ondersteund door rijksbrede cijfers en indicatoren.

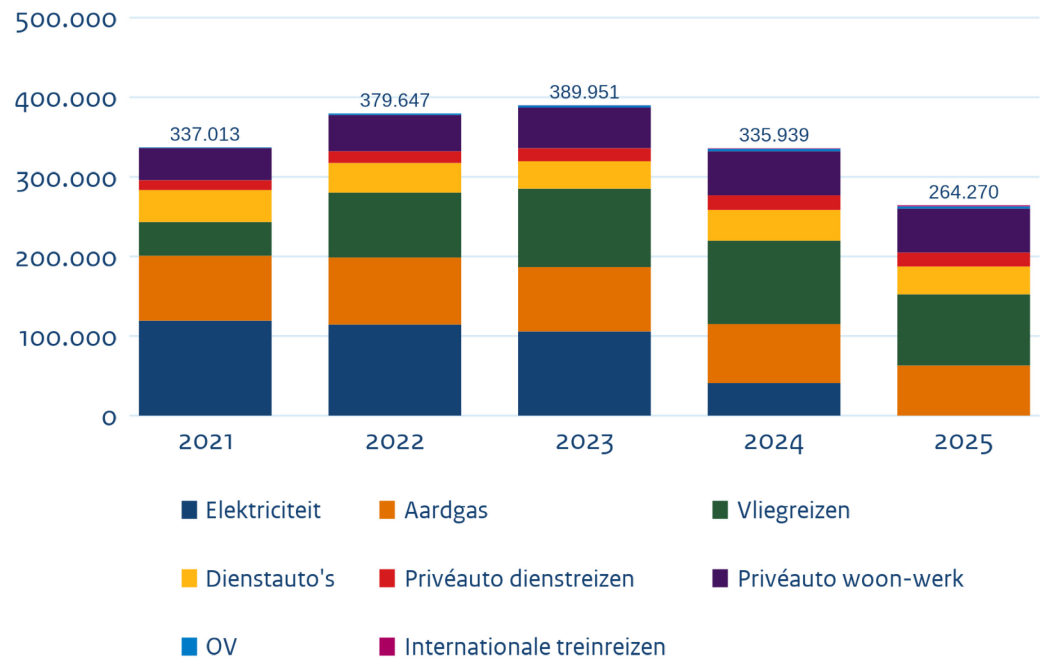
Andere aspecten van duurzaamheid komen aan bod in de hoofdstukken 1 en 4. Zo gaan we in hoofdstuk 1 in op de banenafspraak, diversiteit en inclusie, en in hoofdstuk 4 op Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) en Internationale Sociale Voorwaarden (ISV).

2.2 Een klimaatneutrale bedrijfsvoering

In 2025 lag de focus bij de verduurzaming van de rijksbrede bedrijfsvoering op het verder operationaliseren en verankeren in de praktijk. De aandacht verschoof van het formuleren van ambities naar het structureel toepassen van maatregelen en het verbeteren van de sturing op basis van betrouwbare gegevens. Daarmee is in 2025 een volgende stap gezet in het verminderen van de milieu-impact van de eigen organisatie.

In 2025 is de totale CO_2-uitstoot van de Rijksbedrijfsvoering (op basis van de posten in figuur 19) gedaald van 335.939 naar 264.270 ton CO_2 (circa 21 procent lager). De grootste verandering is dat de uitstoot door elektriciteit in de rapportage uitkomt op 0 ton (2024: 40.906 ton). Dit komt doordat het elektriciteitsverbruik van de Rijksbedrijfsvoering in 2025 volledig is gedekt door hernieuwbare elektriciteit uit Nederlandse windenergie. In deze rapportage wordt de uitstoot van elektriciteit bepaald op basis van de ingekochte elektriciteit. Omdat deze elektriciteit volledig hernieuwbaar is, wordt in de CO_2-rapportage geen uitstoot meer toegerekend aan elektriciteitsgebruik. Het elektriciteitsverbruik zelf is in 2025 niet in dezelfde mate gedaald. De uitkomst moet daarom worden gelezen als een gevolg van de gekozen rapportagemethodiek en de herkomst van de ingekochte elektriciteit. Daarnaast daalde de uitstoot door aardgas verder naar 62.994 ton (2024: 74.144 ton) en nam de uitstoot van vliegreizen af naar 89.474 ton (2024: 104.761 ton). Tegelijk daalde de uitstoot van dienstauto's naar 34.886 ton (2024: 38.661 ton), terwijl woon-werkverkeer met privéauto vrijwel gelijk bleef (55.190 ton). Het gebruik van internationale treinreizen nam toe (uitstoot van 642 naar 1.367 ton CO_2), maar blijft in omvang beperkt ten opzichte van de totale uitstoot. Aandacht voor internationale treinreizen als duurzamer alternatief voor vliegreizen kan bij hebben gedragen aan deze ontwikkeling.

Figuur 19 Uitstoot Rijksbedrijfsvoering in ton CO_2[1,2,3]



[1] De CO_2-emissiefactor voor benzine en diesel is met terugwerkende kracht gecorrigeerd voor 2024. Voor 2025 is de meest recente CO_2-emissiefactor gehanteerd van CO2emissiefactoren.nl.
[2] De cijfers over internationale treinreizen ontvangen we vanaf 2023, hierdoor zijn eerdere jaren niet weergegeven.
[3] Het totaalcijfer over 2022 is gecorrigeerd van 379.645 naar 379.647 ten opzichte van vorige edities van de JBR vanwege een foutieve afronding. Het totaalcijfer over 2023 is gecorrigeerd van 398.775 naar 389.951 ten opzichte van de JBR 2024, omdat het cijfer van internationale treinreizen eerder niet werd meegeteld.
Organisatieomvang: Zie voetnoot onder figuur 20 (Energieverbruik), figuur 21 (Aardgasverbruik) en figuur 25 (Uitstoot reizen).
Bron: Inventarisatie.

Verdieping van de uitvoering

In 2025 is binnen de rijksbrede bedrijfsvoering sterker ingezet op het consequenter toepassen van bestaande instrumenten en het versterken van de samenhang tussen beleid, uitvoering en monitoring. Dit is onder meer zichtbaar in de manier waarop energiegebruik, mobiliteit en vastgoed rijksbreed worden gevolgd, geanalyseerd en betrokken bij de sturing op verduurzaming.
Binnen deze aanpak waren in 2025 de volgende ontwikkelingen zichtbaar:

- *Europese eisen*: In 2025 heeft het Rijk zich binnen de rijkskantoorhuisvesting en de facilitaire dienstverlening verder voorbereid op verduurzaming, in lijn met de verplichtingen uit de Energie-efficiëntierichtlijn (EED) en de vierde Richtlijn energieprestatie van gebouwen (EPBD IV).
- *Energiegebruik in rijksgebouwen*: De aandacht lag in 2025 sterker op het optimaliseren van het bestaande gebouwenbestand. Daarbij is ingezet op beter gebouwbeheer, gerichtere installatiesturing en de verdere toepassing van gebouwbeheersystemen en gebouwautomatisering. Hierdoor ontstond meer inzicht in verschillen tussen gebouwen, gebruikspatronen en besparingsmogelijkheden. De gerapporteerde ontwikkelingen in energiegebruik hangen daarbij niet alleen samen met feitelijke besparingsmaatregelen, maar ook met de gehanteerde afbakening van de portefeuille, de kwaliteit van brondata en verbeteringen in de meet- en registratiemethodiek.
- *Gasgebruik*: Het verminderen van aardgasgebruik bleef een belangrijk aandachtspunt. In 2025 is verder gewerkt aan beter inzicht in gasverbruik per gebouw en aan een gerichtere inzet van alternatieven, waar

dit technisch en organisatorisch mogelijk was. Denk aan warmtenetten, warmte-koudeopslag en warmtepompen. Ook hierbij geldt dat ontwikkelingen in de cijfers niet uitsluitend het gevolg zijn van maatregelen, maar mede worden beïnvloed door gebruik, weer, databeschikbaarheid en de samenstelling van de portefeuille.

- *Hernieuwbare energie:* De inzet op hernieuwbare elektriciteit is in 2025 voortgezet. Daarnaast kwam er meer aandacht voor de vraag hoe duurzaam opgewekte energie binnen de rijksportefeuille beter kan worden benut, bijvoorbeeld in combinatie met opslag, flexibiliteit en andere verduurzamingsmaatregelen aan gebouwen. Hiermee wordt niet alleen gestuurd op herkomst van energie, maar ook op het slimmer benutten ervan binnen de bedrijfsvoering.
- *Duurzame mobiliteit*: De verduurzaming van mobiliteit bleef in 2025 een belangrijk aandachtspunt, maar de resultaten bleven op onderdelen achter bij de ambities. De rijksbrede uitstoot van mobiliteit laat nog geen structurele daling zien die voldoende is om de doelstellingen zonder extra inspanning te realiseren. Wel zet de elektrificatie van het civiele rijkswagenpark door. Tegelijk blijkt dat het huidige tempo nog niet voldoende zekerheid biedt dat de doelstelling van een volledig uitstootvrij civiel wagenpark in 2028 tijdig wordt gehaald. Extra inzet blijft daarom nodig om de transitie te versnellen en structurele knelpunten weg te nemen.

In 2025 is daarnaast gewerkt aan een betere aansluiting tussen verduurzamingsafspraken en de uitvoeringspraktijk. Daarbij is ook gebruikgemaakt van de marktbenadering van het Rijksvastgoedbedrijf (RVB), waarin eerder en intensiever wordt samengewerkt met partners en marktpartijen om innovatie, versnelling en verduurzaming in projecten te stimuleren.

Verbetering van monitoring en datakwaliteit
Een belangrijk aandachtspunt in 2025 was het verbeteren van de kwaliteit, consistentie en herleidbaarheid van data. Door verdere automatisering en standaardisering van dataverzameling is het beeld van energiegebruik en CO_2-uitstoot verbeterd. Dit draagt bij aan een betrouwbaardere verantwoording en maakt het mogelijk om trends en afwijkingen sneller te signaleren.

Deze verbeteringen ondersteunen niet alleen de verantwoording in de JBR, maar versterken ook de sturing op verduurzaming in de praktijk. Daarbij vinden monitoring, analyse, bijsturing en verantwoording steeds meer in samenhang plaats, volgens de PDCA-cyclus (plan-do-check-act).

Belangrijk is te vermelden dat de scope van de JBR afwijkt van die van departementale rapportages. De JBR richt zich namelijk op de generieke bedrijfsvoering van het Rijk, terwijl departementale verslagen zich op specifieke activiteiten binnen een ministerie richten. Hierdoor kunnen de cijfers niet direct worden opgeteld of vergeleken met individuele departementale cijfers.

Het Rijk monitort de voortgang op verschillende verduurzamingsthema's om toe te werken naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering. In het Klimaatplan 2025–2035 is vastgelegd dat Nederland in 2030 ten minste 55 procent minder broeikasgassen uitstoot ten opzichte van 2017. Voor de Rijksbedrijfsvoering betekent dit een daling van 492.537 ton CO_2 in 2017 naar circa 221.642 ton CO_2 in 2030. In 2025 kwam de uitstoot uit op 264.270 ton CO_2. Daarmee is een belangrijke stap gezet richting 2030. Deze ontwikkeling hangt in belangrijke mate samen met de inzet van hernieuwbare elektriciteit uit Nederlandse windenergie, waardoor de uitstoot door elektriciteit in 2025 in de rapportage op 0 ton uitkomt. Tegelijk zijn verdere stappen nodig, met name op mobiliteit. Het uiteindelijke doel blijft een klimaatneutrale bedrijfsvoering.

Daarvoor worden de volgende thema's rijksbreed gemonitord:

- Energieverbruik rijkskantoren
- Gasgebruik
- Hernieuwbaar gas
- Hernieuwbare elektriciteit
- Energielabels rijkskantoren

- Energie-efficiënte datacenters
- CO_2-uitstoot van reizen
- Zero-emissie wagenpark

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



2.2.1 *Energieverbruik rijkskantoren*

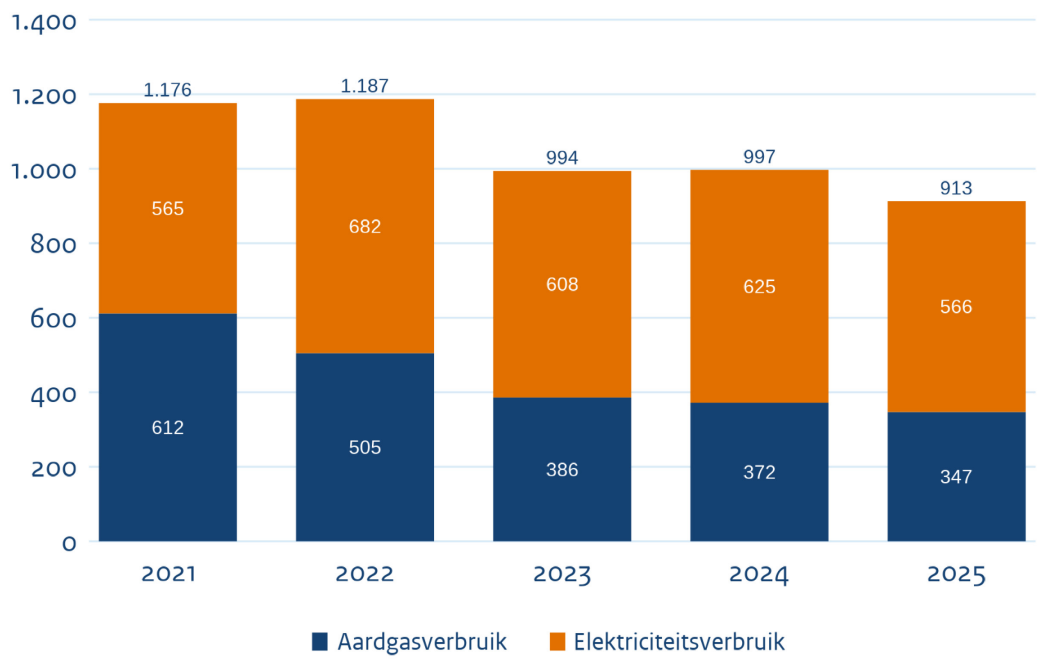
Het energieverbruik van rijkskantoren bestaat uit het gebruik van aardgas (inclusief warmte- en sinds 2022 inclusief koudeverbruik) en elektriciteit. Dit energieverbruik hangt samen met de omvang en samenstelling van de rijkskantorenportefeuille, het gebruik van gebouwen (bezetting en openingstijden), het weer en de mate waarin energiebesparende maatregelen zijn doorgevoerd. Het verminderen van het energieverbruik is een belangrijke randvoorwaarde voor het realiseren van de klimaatdoelstellingen van de rijksbrede bedrijfsvoering.

Doelstelling

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

Doelstelling 2025: voor dit jaar is geen tussendoelstelling bepaald.

Figuur 20 Energieverbruik rijkskantoren in terajoules [1,2]



[1] Het gasverbruik is inclusief warmte- en sinds 2022 inclusief koudeverbruik. Het onderscheid tussen gas- en warmteverbruik is niet volledig bekend. Op dit moment is de energiebron van de stadswarmtenetwerken voor een groot deel nog aardgas.
[2] Het totaalcijfer over 2021 is gecorrigeerd van 1.177 naar 1.176 ten opzichte van de JBR 2024. Het ging om een foutieve afronding.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Ontwikkeling

Figuur 20 laat zien dat het totale energieverbruik van rijkskantoren in 2025 is gedaald naar 913 terajoules, tegenover 997 terajoules in 2024 (een afname van ruim 8 procent). De daling komt vooral door een verdere afname van het aardgasverbruik van 372 naar 347 terajoules (ongeveer 7 procent). Ook het elektriciteitsverbruik nam af, van 625 naar 566 terajoules (circa 9 procent). Het totale energieverbruik in 2025 ligt daarmee ruim 20 procent lager dan in 2021 (1.176 terajoules). In 2025 is het energieverbruik van rijkskantoren rijksbreed gevolgd met een verder gestandaardiseerde en geautomatiseerde dataverzameling. Hierdoor is de rapportage minder afhankelijk van handmatig werk en sluit deze beter aan op de feitelijke rijkskantorenportefeuille. Schommelingen in de cijfers kunnen daarom (deels) samenhangen met verbeteringen in datavolledigheid en herleidbaarheid, naast veranderingen in het daadwerkelijke verbruik.

Nieuw in 2025 was dat de verbeterde informatiepositie meer is gebruikt voor sturing. Afwijkingen in energiegebruik werden sneller gezien, waardoor eerder kon worden bijgestuurd in het beheer van installaties en gebouwinstellingen. Dit hielp om onnodig verbruik te beperken en maatregelen effectiever te laten aansluiten op het werkelijke gebruik van gebouwen.

Net als in eerdere jaren kan de doelstelling '50 procent lager dan 2008' niet goed worden vergeleken met één duidelijke en volledige referentiewaarde voor 2008. Daarom is in 2025 verder gewerkt aan de verdere aansluiting tussen de doelstelling, meetmethodiek en beschikbare data.

Activiteiten 2025

De belangrijkste activiteiten in 2025 waren:

- *Gerichter sturen op energiegebruik per gebouw*. Op basis van verbeterde energie-informatie is per gebouw vaker gekeken waar instellingen van installaties konden worden aangepast. Dit ging onder meer om verwarming, ventilatie en koeling. Hierbij is onnodig verbruik buiten gebruikstijden verder beperkt.
- *Optimalisatie van installaties zonder grote verbouwingen*. Er is ingezet op maatregelen met relatief eenvoudige ingrepen en directe impact. Denk aan het finetunen van regeltechniek en het beter afstemmen van installaties op daadwerkelijke bezetting. Deze aanpak levert structurele energiebesparing op binnen bestaande gebouwen.
- *Energiebesparing meenemen bij onderhoud en renovatie*. Bij geplande onderhouds- en renovatiewerkzaamheden zijn energiebesparende maatregelen standaard meegenomen. Hierdoor konden meerdere ingrepen gelijktijdig worden uitgevoerd. Dit droeg bij aan een efficiëntere uitvoering en een lager energieverbruik.
- *Versterking van standaardisatie in ontwerp en uitvoering*. Door het vaker toepassen van rijksbrede richtlijnen voor de fysieke werkomgeving zijn bij aanpassingen van rijkskantoren vaker energiezuinige keuzes gemaakt in indeling, installaties en gebruik.
- *Slimmer gebruik van verlichting en klimaatinstallaties*. Het gebruik van energiezuinige verlichting en op aanwezigheid gestuurde systemen is verder uitgebreid. Hierdoor zijn verlichting en klimaatinstallaties alleen actief wanneer nodig.

Definitie en omvang

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

In deze paragraaf gaat het om het energieverbruik van rijkskantoren (kantoorlocaties in de rijksportefeuille). In paragraaf 2.2.2 Gasgebruik wordt een bredere scope gebruikt, namelijk rijksgebouwen (exclusief Defensie) met

daarin ook andere typen gebouwen. Hierdoor zijn de doelstellingen voor energieverbruik en gasgebruik niet één-op-één vergelijkbaar.

Voor de cijfers over 2025 is een verbeterde rekenmethode toegepast. Deze methode wijkt af van de methode die is gebruikt voor de JBR 2024. Daardoor zijn de cijfers over 2025 niet één-op-één vergelijkbaar met die over 2024. De aangepaste methode sluit beter aan bij de beschikbare brondata en geeft een realistischer beeld van het energieverbruik. Een deel van het verschil tussen 2024 en 2025 hangt daarom samen met deze verbeterde berekeningswijze en is dus niet uitsluitend terug te voeren op een verandering in het daadwerkelijke energieverbruik.

2.2.2 *Gasverbruik*

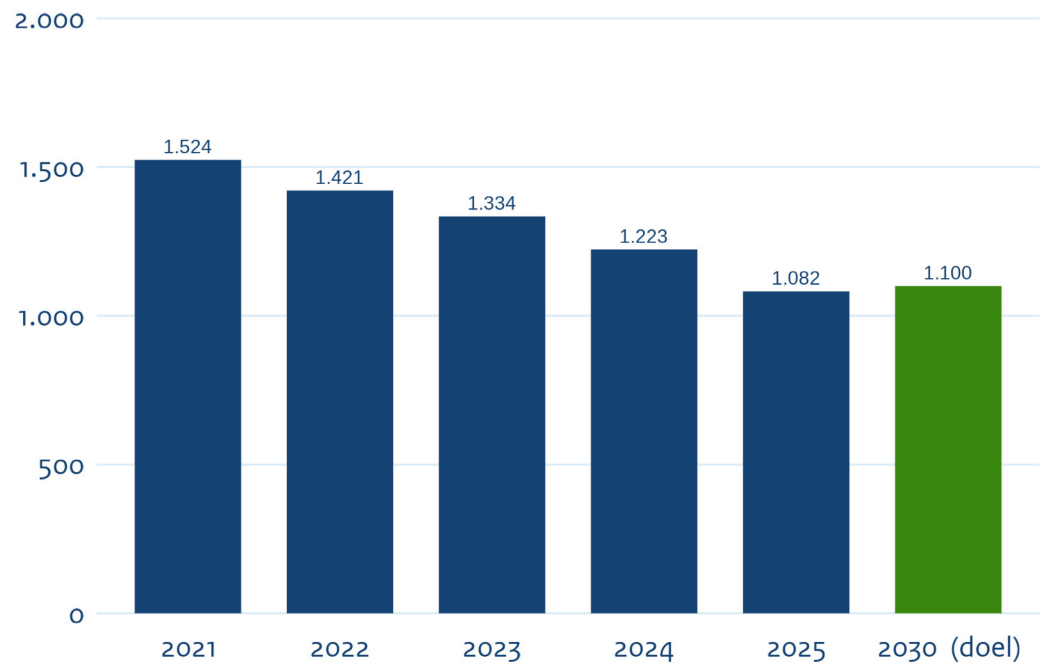
Aardgas wordt binnen rijksgebouwen voornamelijk gebruikt voor ruimteverwarming en warm tapwater. Omdat aardgas een fossiele energiebron is, vormt het verminderen van het gasgebruik een belangrijk onderdeel van het verduurzamen van de rijksbrede bedrijfsvoering. Het Rijk werkt daarom aan het structureel verlagen van de warmtevraag en aan het vervangen van aardgas door duurzamere alternatieven waar dat mogelijk is.

Doelstelling

Doelstelling 2030: in 2030 is het gasverbruik van het Rijk in vergelijking met 2019 met 30 procent gedaald.

Doelstelling 2025: voor dit jaar is geen tussendoelstelling bepaald.

Figuur 21 Aardgasverbruik in terajoules [1,2]



[1] Het gasverbruik is inclusief warmte- en sinds 2022 inclusief koudeverbruik. Het onderscheid tussen gas- en warmteverbruik is niet volledig bekend. Op dit moment is de energiebron van de stadswarmtenetwerken voor een groot deel nog aardgas.
[2] In de figuur wordt het actuele aardgasverbruik weergegeven, daarbij wordt niet gecorrigeerd voor warme of koudere jaren (ook wel graaddagen).
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Ontwikkeling

Figuur 21 laat zien dat het aardgasverbruik van het Rijk in 2025 is gedaald naar 1.082 terajoules, ten opzichte van 1.223 terajoules in 2024 (ruim 11 procent lager). Daarmee ligt het verbruik in 2025 onder het niveau dat voor 2030 als doel geldt (1.100 terajoules). De dalende lijn is ook zichtbaar over meerdere jaren: ten opzichte van 2021 (1.524 terajoules) is het gasverbruik in 2025 met 29 procent afgenomen. Omdat deze cijfers niet zijn gecorrigeerd voor warme of koude jaren (graaddagen), kunnen weersinvloeden een deel van de jaarlijkse schommelingen verklaren.

In 2025 is het verminderen van het gasgebruik verder ondersteund door gerichter te sturen op warmtegebruik in rijksgebouwen. Dankzij beter inzicht in het verbruik per gebouw werd beter zichtbaar waar het gasverbruik relatief hoog is en waardoor dat komt. Denk daarbij aan kenmerken van een gebouw, op welke manieren het gebouw wordt gebruikt en instellingen van installaties. Hierdoor kon de inzet op gasreductie worden gericht op gebouwen met de grootste besparingsmogelijkheden.

Daarnaast is in 2025 beter gekeken naar de samenhang tussen het verminderen van gasgebruik en het inzetten van alternatieve warmteoplossingen. Denk hierbij aan warmtenetten, warmte- en koudeopslag en warmtepompen. Dit ondersteunt de geleidelijke verschuiving van aardgas naar duurzamere warmtebronnen binnen de rijksgebouwenportefeuille.

Activiteiten 2025

In 2025 zijn verschillende maatregelen toegepast die gericht zijn op het verlagen van het werkelijke gasgebruik van rijksgebouwen. Deze maatregelen zijn uitgevoerd binnen het bestaande gebouwenbestand en sluiten aan op regulier beheer, onderhoud en renovatie.

De belangrijkste activiteiten in 2025 waren:

- *Optimalisatie van verwarmingsinstallaties*. Instellingen van verwarmingssystemen en regeltechniek zijn verder aangescherpt om onnodig gasverbruik te beperken, vooral buiten gebruikstijden en bij lagere bezetting.
- *Verlagen van de warmtevraag*. Bij onderhouds- en renovatiewerkzaamheden zijn maatregelen meegenomen die bijdragen aan een lagere warmtevraag. Bijvoorbeeld verbeteringen aan de gebouwschil en efficiëntere warmteafgifte.
- *Toepassing van alternatieven voor aardgas*. Waar technisch en organisatorisch mogelijk, is gewerkt aan het toepassen of voorbereiden van alternatieven voor aardgas. Denk aan de aansluiting op warmtenetten, het benutten van warmte- en koudeopslag en de inzet van warmtepompen.
- *Datagedreven sturing op gasverbruik.* Door verdere verbetering van de datakwaliteit is het gasverbruik per gebouw beter gevolgd. Hierdoor werden afwijkingen sneller zichtbaar en kon gerichter worden bijgestuurd.

Definitie en omvang

Het gaat om het gasverbruik van de rijksgebouwen (exclusief Defensie) in kubieke meter omgezet naar terajoules.

2.2.3 Hernieuwbaar gas

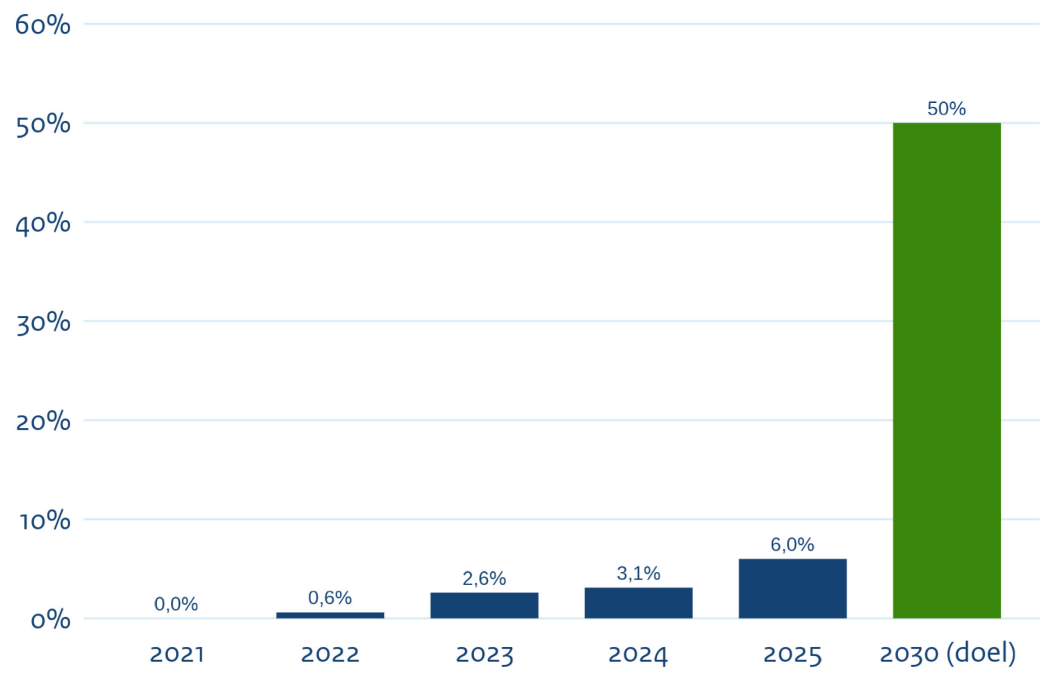
Hernieuwbaar gas speelt binnen de rijksbrede bedrijfsvoering een aanvullende rol bij het verminderen van de CO_2-uitstoot van gasgebruik. Vooral op locaties waar een volledige overstap naar andere duurzame warmteoplossingen nog niet mogelijk is, kan het de klimaatimpact verlagen zonder grote aanpassingen aan bestaande installaties.

Doelstelling

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

Doelstelling 2025: voor dit jaar is geen tussendoelstelling vastgesteld.

Figuur 22 Aandeel hernieuwbaar gas



Organisatieomvang: ministeries (IenW exclusief het bouwen aan infrastructuur door Rijkswaterstaat), Rechtspraak, Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Ontwikkeling

In 2025 is het aandeel hernieuwbaar gas binnen het gasverbruik van het Rijk slechts beperkt gegroeid. Daarmee ligt het huidige tempo nog niet op koers om de doelstelling van 50 procent hernieuwbaar gas in 2030 te realiseren. Hernieuwbaar gas vervult op dit moment vooral een aanvullende rol, met name op locaties waar volledige elektrificatie of aansluiting op warmtenetten nog niet mogelijk is. De verwachting is dat het aandeel hernieuwbaar gas pas substantieel kan toenemen wanneer het totale gasverbruik verder daalt en de beschikbaarheid van hernieuwbaar gas op grotere schaal toeneemt. Daarnaast is in 2025 gewerkt aan een nog beter inzicht in de herkomst en het aandeel van hernieuwbaar gas binnen de beschikbare verbruiksdata. Dit zorgt voor een consistenter beeld over de jaren heen en maakt het makkelijker om gerichte keuzes te maken over de inzet van hernieuwbaar gas binnen de rijksgebouwenportefeuille.

Activiteiten 2025

In 2025 zijn verschillende activiteiten uitgevoerd, gericht op het beter gebruiken van hernieuwbaar gas als onderdeel van de verduurzaming van gasgebruik.

De belangrijkste zijn:

- *Gerichte toepassing van hernieuwbaar gas*. Hernieuwbaar gas is ingezet op locaties waar andere duurzame warmteoplossingen nog beperkt beschikbaar waren. Hierdoor kon de CO_2-uitstoot van gasgebruik worden verlaagd.
- *Samenhang met gasreductie*. Hernieuwbaar gas is vaker bekeken in combinatie met maatregelen om het totale gasverbruik te verminderen. Hierdoor draagt de inzet ervan zo effectief mogelijk bij aan de klimaatdoelstellingen.
- *Verbetering van registratie en inzicht*. Door verdere verbetering van datakwaliteit is het aandeel hernieuwbaar gas beter zichtbaar geworden in de rijksbrede monitoring en rapportage.

Definitie en omvang

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

2.2.4 *Hernieuwbare elektriciteit*



Hernieuwbare elektriciteit is een vast onderdeel van de verduurzaming van de rijksbrede bedrijfsvoering. Door het gebruik van hernieuwbare elektriciteit wordt de CO_2-uitstoot van het elektriciteitsverbruik beperkt. Daarbij ligt de nadruk op elektriciteit die in Nederland wordt opgewekt, omdat deze direct bijdraagt aan de verduurzaming van de nationale elektriciteitsvoorziening. Deze paragraaf heeft betrekking op locaties waarvoor de Rijksoverheid zelf een elektriciteitscontract afsluit. Locaties waar elektriciteit via servicecontracten wordt afgenomen, vallen hier niet volledig onder. Figuur 23 toont het aandeel hernieuwbare elektriciteit binnen het elektriciteitsverbruik van de Rijksoverheid, uitgesplitst naar Nederlandse en Europese windenergie.

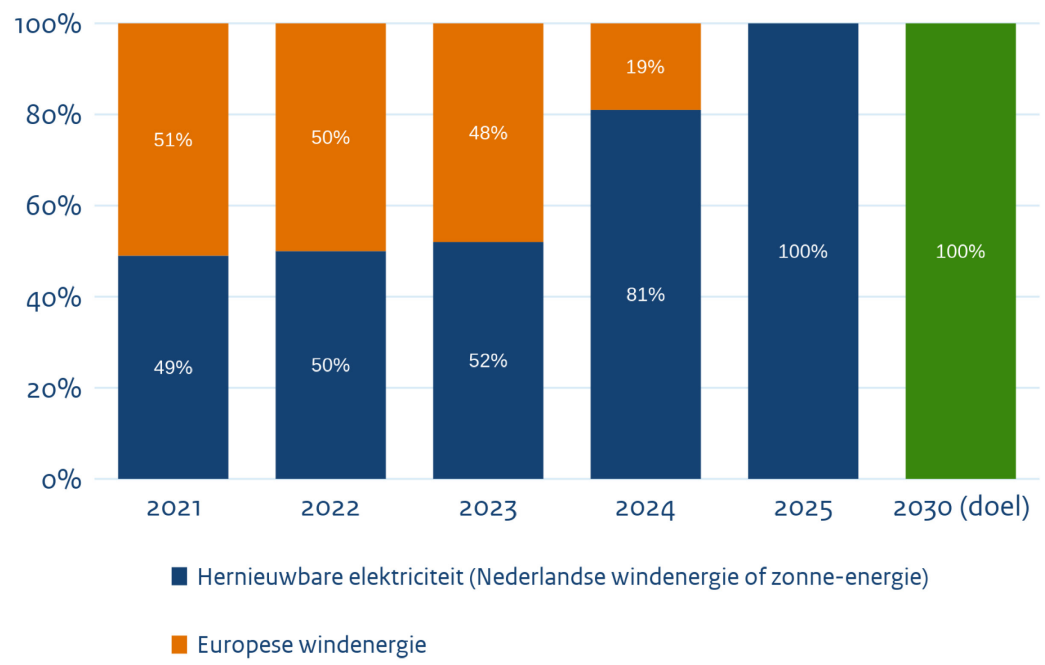
Doelstelling

Doelstelling 2030:

I. Het elektriciteitsverbruik van de Rijksoverheid voor de locaties waarvoor zij zelf een elektriciteitscontract afsluit, bestaat in 2030 uit 100 procent hernieuwbare, in Nederland opgewekte elektriciteit. Dat is het streefdoel in het Klimaatakkoord. Verder hebben de EU-lidstaten afgesproken dat in 2030 minimaal 32 procent van de energie (elektriciteit, gas en warmte) die in de EU is opgewekt duurzaam moet zijn.
II. In het Nationaal Programma Regionale Energiestrategie hebben Nederlandse overheden zichzelf de volgende doelstelling opgelegd: 80 procent van de geschikte daken van overheidsgebouwen is voor 2030 met zonnepanelen bedekt.

Doelstelling 2025: voor dit jaar is op beide doelstellingen geen tussendoelstelling vastgesteld.

Figuur 23 Aandeel hernieuwbare elektriciteit



Organisatieomvang: ministeries (IenW exclusief het bouwen aan infrastructuur door Rijkswaterstaat), Rechtspraak, Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Ontwikkeling

Doelstelling I – hernieuwbare elektriciteit

Figuur 23 laat zien dat het aandeel hernieuwbare elektriciteit uit Nederlandse windenergie in 2025 is uitgekomen op 100 procent (tegenover 81 procent in 2024). Daarmee is in 2025 rijksbreed voldaan aan het streefbeeld voor 2030 voor wat betreft de herkomst uit Nederland. Het aandeel Europese windenergie komt in 2025 daardoor uit op 0 procent. Deze verschuiving hangt samen met de samenstelling van de elektriciteitscontracten: in 2025 is het aandeel contracten met aantoonbaar in Nederland opgewekte hernieuwbare elektriciteit verder toegenomen, waardoor het aandeel buitenlandse hernieuwbare inkoop is afgenomen.

In 2025 is de inzet op hernieuwbare elektriciteit voortgezet en verder geborgd. De focus lag minder op nieuwe afspraken en meer op het goed uitvoeren van bestaande inkoopafspraken. Daarbij is scherper gekeken naar de herkomst van de ingekochte stroom en is het inzicht verbeterd in contracten die buiten de rijksbrede inkoop vallen.

Door deze extra nadruk op herkomst en transparantie is zichtbaarder in hoeverre het elektriciteitsverbruik van de Rijksbedrijfsvoering bijdraagt aan de productie van hernieuwbare elektriciteit in Nederland.

Doelstelling II – zonnepanelen op rijksgebouwen

In 2025 is de inzet op zonnepanelen op rijksgebouwen voortgezet binnen de bestaande kaders. De aandacht lag op het benutten van geschikte daken die al in beeld waren en op het combineren van zonnepanelen met andere verduurzamingsmaatregelen aan gebouwen. Bij de uitvoering is rekening gehouden met praktische randvoorwaarden, zoals netcapaciteit en het aansluiten op onderhouds- en renovatiemomenten.

Activiteiten 2025

In 2025 zijn verschillende activiteiten uitgevoerd die gericht waren op het borgen en beter benutten van hernieuwbare elektriciteit binnen de rijksbrede bedrijfsvoering.

De belangrijkste zijn:

- *Borging van duurzame elektriciteitsinkoop.* Ook is gestuurd op de kwaliteit en herkomst van ingekochte hernieuwbare elektriciteit, volgens de uitgangspunten van de CO_2-Prestatieladder en door gebruik van Garanties van Oorsprong (GvO)[23].
- *Verdere toepassing van zonne-energie op rijksgebouwen*. Er is waar mogelijk gewerkt aan de voorbereiding van zonnepanelen op rijksgebouwen. Hierbij is zoveel mogelijk aangesloten bij onderhouds- en renovatiemomenten. Voor het rijkskantoor aan de Bezuidenhoutseweg 73 in Den Haag is in 2025 de voorbereiding van een installatie met PVT-panelen voortgezet. Deze panelen zullen zowel elektriciteit als warmte opwekken en worden gekoppeld aan de bestaande warmte- en koudeopslag.
- *Verbetering van inzicht en monitoring*. Door betere en meer gestandaardiseerde registratie is het aandeel hernieuwbare elektriciteit duidelijker in beeld gebracht, wat helpt bij rijksbrede sturing en verantwoording.

Definitie en omvang

Hernieuwbare elektriciteit is elektriciteit die uit natuurlijke bronnen komt en voortdurend wordt aangevuld. In lijn met de CO_2-Prestatieladder rekenen we Europese wind niet mee in de vermindering van CO_2. Dat komt omdat we hiervoor de GvO's volgen. De inkoop van buitenlandse groene stroom zorgt in de praktijk in Nederland niet voor een toename van de productie van groene stroom.

Deze paragraaf heeft betrekking op elektriciteit die door de Rijksoverheid zelf wordt ingekocht via eigen elektriciteitscontracten. Locaties waar elektriciteit onderdeel is van een servicecontract vallen buiten deze afbakening of zijn hierin niet volledig zichtbaar.

2.2.5 *Energielabels rijkskantoren*



Energielabels geven inzicht in de energieprestatie van rijkskantoren en ondersteunen de sturing op verduurzaming van het vastgoed. In deze paragraaf ligt de focus op de wettelijke verplichting dat rijkskantoren in eigendom in 2030 gemiddeld energielabel A hebben.

Doelstelling

In 2030 hebben rijkskantoren gemiddeld energielabel A.

Doelstelling 2025: voor dit jaar is geen tussendoelstelling vastgesteld.

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

Tabel 18 Gemiddeld energielabel (alle rijkskantoren)

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025	2030 (doel)
Alle rijkskantoren	A	A	A	A	A	A

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak, Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Ontwikkeling

De doelstelling voor 2030 wordt inmiddels al enkele jaren gehaald: het gemiddelde energielabel van rijkskantoren is A. In 2025 is verder gewerkt aan beter inzicht in welk aandeel van de rijkskantoren in eigendom minimaal energielabel C heeft. Daarbij is specifiek aandacht besteed aan het verklaren en verlagen van de kleine categorie 'onbekend'. Het gaat om gebouwen waarvoor nog geen eenduidig energielabel kan worden vastgesteld of waarvan het label wordt geactualiseerd door lopende verduurzamingsmaatregelen.

Door betere registratie en koppeling van labelinformatie aan portefeuille-informatie is in 2025 duidelijker geworden welke gebouwen voldoen aan de verplichting en waar nog gerichte vervolgstappen nodig zijn.

Activiteiten 2025

In 2025 zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- *Actualiseren en completeren van energielabelregistraties.* De registraties van energielabels zijn verder geactualiseerd en aangevuld. Hiermee sluit de sturing en verantwoording beter aan op de feitelijke Rijksvastgoedportefeuille en is de kwaliteit van de onderliggende data verbeterd.
- *Gerichte opvolging van kantoorobjecten met lagere energielabels.* Voor rijkskantoren met energielabel D tot en met G is gericht opvolging gegeven aan verduurzamingsopgaven. Deze aanpak is waar mogelijk gekoppeld aan natuurlijke momenten, zoals gepland onderhoud en renovaties, om maatregelen doelmatig te kunnen uitvoeren.
- *Verkleinen en duiden van het aandeel 'onbekend'.* Het aandeel kantoorobjecten met een onbekend energielabel is verder verkleind door ontbrekende of niet-eenduidig koppelbare labels gericht te onderzoeken en te corrigeren. Dit draagt bij aan een vollediger en betrouwbaarder overzicht van de energieprestatie van rijkskantoren.
- *Inzet van energielabels als stuurinformatie.* Energielabels zijn nadrukkelijker gebruikt als stuurinformatie binnen portefeuille- en projectsturing. Hierdoor kunnen verduurzamingsmaatregelen gerichter worden gepland en beter worden afgestemd op de langetermijndoelstellingen voor rijkskantoren.

Definitie en omvang

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

Met de introductie van de NTA 8800 is voor de uitkomst van de EP-berekening afgestapt van de dimensieloze indicatoren Energieprestatiecoëfficiënt (EPC) (voor nieuwbouw) en EI (voor bestaande bouw). De energieprestatie

van een gebouw drukken we voortaan uit in drie energieprestatie-indicatoren energiebehoefte (EP1), primair fossiel energiegebruik (EP2) en aandeel hernieuwbare energie (EP3).

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

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

2.2.6 *Energie-efficiënte datacenters*

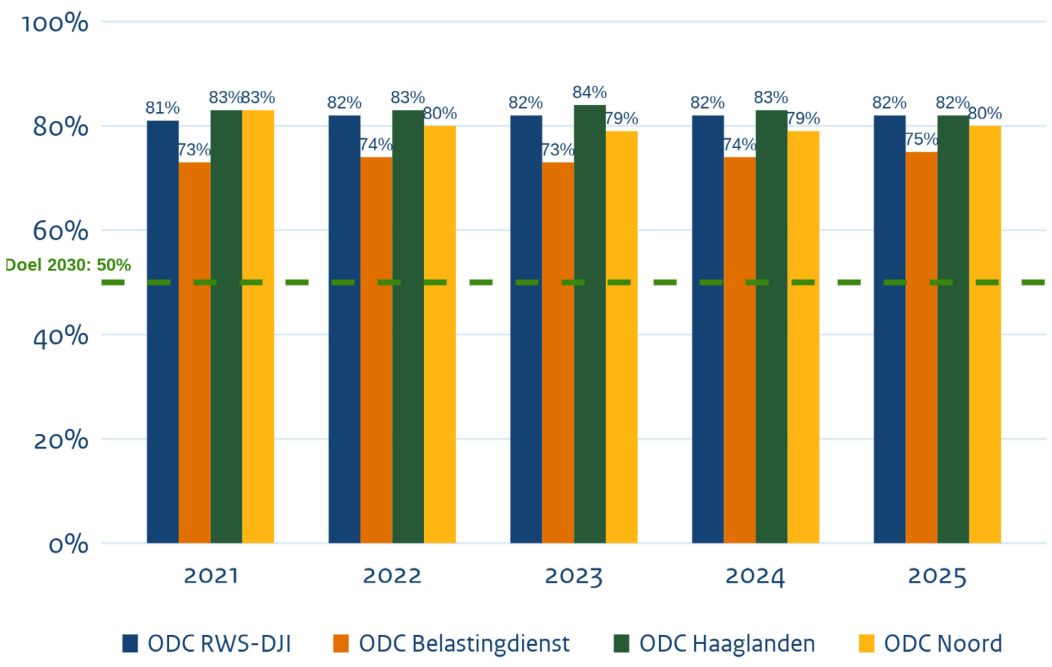
Datacenters zijn een essentieel onderdeel van de rijksbrede ICT-voorzieningen en kennen een relatief hoog elektriciteitsverbruik. Het verbeteren en borgen van de energie-efficiëntie van datacenters is daarom een belangrijk onderdeel van de verduurzaming van de Rijksbedrijfsvoering. De Data Center infrastructure Efficiency (DCiE) geeft inzicht in de verhouding tussen het energiegebruik van de IT-apparatuur en het totale energiegebruik van het datacenter en wordt gebruikt als stuurindicator.

Doelstelling

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

Doelstelling 2025: voor dit jaar is geen tussendoelstelling vastgesteld.

Figuur 24 Waarde Data Center infrastructure Efficiency (DCiE) per ODC



Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak, Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: Inventarisatie.

Ontwikkeling
In 2025 is de energie-efficiëntie van de overheidsdatacenters (ODC's) opnieuw gevolgd aan de hand van de DCiE-indicator. Alle ODC's presteren structureel ruim boven de doelstelling voor 2030. De focus lag in 2025 daarom niet op het behalen van de norm, maar op het behouden en verder borgen van dit hoge prestatieniveau.

Daarnaast is in 2025 gewerkt aan meer rijksbrede samenhang in de verduurzaming van datacenters. Door beter samen te werken is ingezet op betere afstemming, kennisdeling en vergelijkbaarheid tussen de ODC's. Dit zorgt voor een meer consistente aanpak van energie-efficiëntie binnen een context waarin de vraag naar IT-capaciteit blijft toenemen.

Activiteiten 2025
In 2025 zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- *Start rijksbrede projectmatige samenwerking via CIO Rijk.* Onder regie van BZK/CIO Rijk is een projectmatige aanpak gestart om de verduurzaming van de vier ODC's beter op elkaar af te stemmen. Onder meer door best practices te delen.
- *Stimuleren van energiebewust digitaal werken*. In opdracht van BZK/CIO Rijk door RADIO (RijksAcademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid) is de Duurzaam digitaal toolkit ontwikkeld. Deze toolkit biedt teams praktische werkvormen en hulpmiddelen om bewuster om te gaan met digitale middelen. Denk aan e-mail, opslag, versiebeheer en het gebruik van data en AI. Doel is om onnodige digitale energie- en informatieverspilling te verminderen.

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

DCiE = (1/EUE) met EUE = het totale elektriciteitsverbruik van het datacenter/het elektriciteitsverbruik van de IT-apparatuur.

2.2.7 *CO_2-uitstoot van reizen*

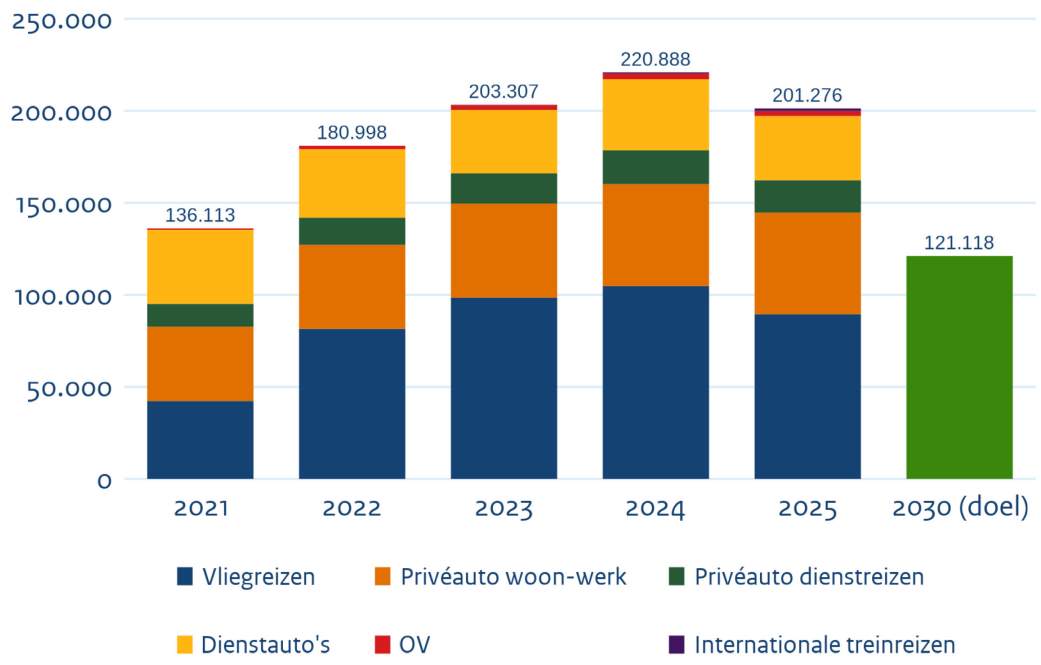


De Rijksoverheid werkt aan het structureel verminderen van de CO_2-uitstoot van zakelijke mobiliteit door personen. In 2025 lag de focus op het versterken van maatregelen die reisgedrag beïnvloeden, het beter benutten van bestaande alternatieven voor fysieke reizen en het vergroten van inzicht in mobiliteitsstromen. Daarmee is verdere invulling gegeven aan de transitie naar duurzamere mobiliteit binnen de Rijksbedrijfsvoering.

Doelstelling
Doelstelling 2030: het halveren van de CO_2-uitstoot van zakelijke mobiliteit in vergelijking met 2016.

Doelstelling 2025: voor dit jaar is geen tussendoelstelling bepaald.

Figuur 25 Uitstoot reizen naar vervoersoort in ton CO_2[1,2,3,4]



[1] De uitstootcijfers van vliegreizen voor alle jaren zijn bruto cijfers zonder doorberekening van de impact van Sustainable Aviation Fuel (SAF)-contracten en de reductie die daarmee wordt gerealiseerd. Tot en met 2023 is alleen de Algemene Rekenkamer meegenomen in de uitstootcijfers. Vanaf 2024 zijn de volledige Hoge Colleges van Staat meegenomen.
[2] De CO_2-emissiefactor voor benzine en diesel is met terugwerkende kracht gecorrigeerd voor 2024. Voor 2025 is de meest recente CO_2-emissiefactor gehanteerd van CO2emissiefactoren.nl.
[3] De cijfers over internationale treinreizen ontvangen we vanaf 2023, hierdoor zijn eerdere jaren niet weergegeven.
[4] Het totaalcijfer over 2021 is gecorrigeerd van 136.133 naar 136.113 ten opzichte van de JBR 2024. Dit betrof een foutieve afronding.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak, Defensie (exclusief krijgsmacht). Defensie maakt alleen bij vliegen en wagenpark onderdeel uit van de scope. Bij de overige vervoersoorten niet. In voorgaande jaren zijn de Hoge Colleges van Staat wel meegenomen in de cijfers maar niet benoemd onder de organisatieomvang. Dit is vanaf de JBR van 2023 gecorrigeerd.
Bron: Inventarisatie.

Ontwikkeling

In 2025 is de totale CO_2-uitstoot van reizen afgenomen ten opzichte van 2024. Dit komt vooral door een daling van de uitstoot door vliegreizen (van 104.761 naar 89.474 ton CO_2). Een belangrijke verklaring hiervoor is dat in 2025 vaker in Economy- of Economy Comfort-klasse is gereisd en minder in Business Class dan in 2024. Hierdoor valt de CO_2-footprint per vliegreis lager uit. Woon-werkverkeer met de privéauto bleef nagenoeg gelijk (van 55.410 naar 55.190 ton CO_2) en de uitstoot van privéauto's voor dienstreizen daalde licht (18.336 naar 17.622 ton CO_2). De uitstoot van dienstauto's daalde (van 38.661 naar 34.886 ton CO_2). Dit hangt samen met de verdere groei van het aandeel zero-emissie voertuigen in het civiele rijkswagenpark en een afname van het aandeel benzine- en dieselauto's. Het gebruik van openbaar vervoer liet een lichte daling zien (van 3.079 naar 2.737 ton CO_2). Het gebruik van internationale treinreizen nam toe (van 642 naar 1.367 ton CO_2). Deze ontwikkeling kan samenhangen met de bredere inzet om internationale treinreizen, waar mogelijk, als alternatief voor vliegreizen te benutten. De daling tussen 2021 en 2022 is te verklaren uit de coronapandemie toen veel medewerkers thuiswerkten en dus minder reisden. In 2025 vertegenwoordigde de CO_2-uitstoot van reizen een groot deel van de totale uitstoot van de Rijksbedrijfsvoering. Vooral woon-werkverkeer en vliegreizen hebben veel invloed. Het beleid richt zich steeds meer op structurele gedragsverandering die moet leiden tot bewustere reiskeuzes, minder onnodige reisbewegingen en een groter gebruik van duurzamere alternatieven.

Hybride werken en videobellen als alternatief voor fysieke ontmoetingen kunnen bijdragen aan het verminderen van onnodige reisbewegingen. Daarnaast is in 2025 gewerkt aan het verbeteren van de registratie en analyse van mobiliteitsdata. Door reisgegevens te combineren met CO_2-indicatoren is er beter inzicht in reispatronen en besparingsmogelijkheden. Dit maakt gerichtere sturing mogelijk. Deze ontwikkeling sluit aan bij de rapportageverplichting Werkgebonden Personenmobiliteit en laat een verschuiving zien naar meer datagedreven beleid op duurzame mobiliteit.

Hoewel de totale uitstoot in 2025 licht is gedaald ten opzichte van 2024, laat het meerjarige beeld zien dat de CO_2-uitstoot van reizen sinds 2021 per saldo is toegenomen. Dit hangt onder meer samen met het herstel van reisbewegingen na de coronapandemie. Tegelijkertijd ligt de totale uitstoot in 2025 nog duidelijk boven het niveau dat nodig is om de doelstelling voor 2030 te realiseren, namelijk een halvering van de uitstoot van zakelijke mobiliteit ten opzichte van 2016. Dit onderstreept dat verdere maatregelen en gedragsverandering nodig blijven om de uitstoot van reizen structureel te verminderen.

Activiteiten 2025

In 2025 zijn onder meer de volgende activiteiten uitgevoerd:

- *Pilot OV-Privé binnen de duurzame CAO Rijk (zie ook paragraaf 1.2.4).* Uitvoering van een pilot waarbij rijksmedewerkers hun zakelijke mobiliteitskaart ook privé konden gebruiken. De pilot liet zien dat het verlagen van drempels voor openbaar vervoer leidt tot aantoonbaar ander reisgedrag. De maatregel werd breed gewaardeerd en resulteerde in vaker gebruik van het OV, met name buiten de spits. De uitkomsten worden meegenomen in de verdere besluitvorming over mobiliteitsvoorzieningen binnen de CAO Rijk.
- *Voorbereiding pilot deelmobiliteit.* Treffen van voorbereidingen voor een pilot met deelvervoer voor zakelijke reizen die in 2026 van start gaat. Deze sluiten aan op OV-gebruik en maken het mogelijk dat medewerkers het laatste deel van hun reis duurzaam kunnen afleggen. Zo wordt het gebruik van openbaar vervoer aantrekkelijker voor locaties die minder goed bereikbaar zijn.
- *Beperken van vliegreizen en stimuleren van alternatieven.* Vliegreizen worden in lijn met de CAO Rijk kritisch beoordeeld. De trein blijft daarbij het uitgangspunt voor reizen met een reistijd tot acht uur. Internationale treinreizen worden sinds 2024 expliciet gemonitord en zijn in 2025 verder onder de aandacht gebracht als duurzaam alternatief.
- *Bewustwording en gedragsstimulering.* Rijksbreed is ingezet op het vergroten van het bewustzijn over de klimaatimpact van reisgedrag. Dit gebeurde onder meer via communicatie, kennisdeling en de verbinding met bredere initiatieven voor duurzaam werken en duurzame mobiliteit.

Definitie en omvang

We berekenen de CO_2-uitstoot van reizen binnen de Rijksoverheid per vervoersmiddel op basis van het aantal (reizigers)kilometers en de bijbehorende emissiefactoren. Voor auto's (privéauto en dienstauto) gebruiken we gereden kilometers en het type brandstof. Voor vliegreizen, openbaar vervoer en (internationale) treinreizen gebruiken we reis- of reizigerskilometers met de daarbij horende emissiefactoren.

2.2.8 *Zero-emissie wagenpark*



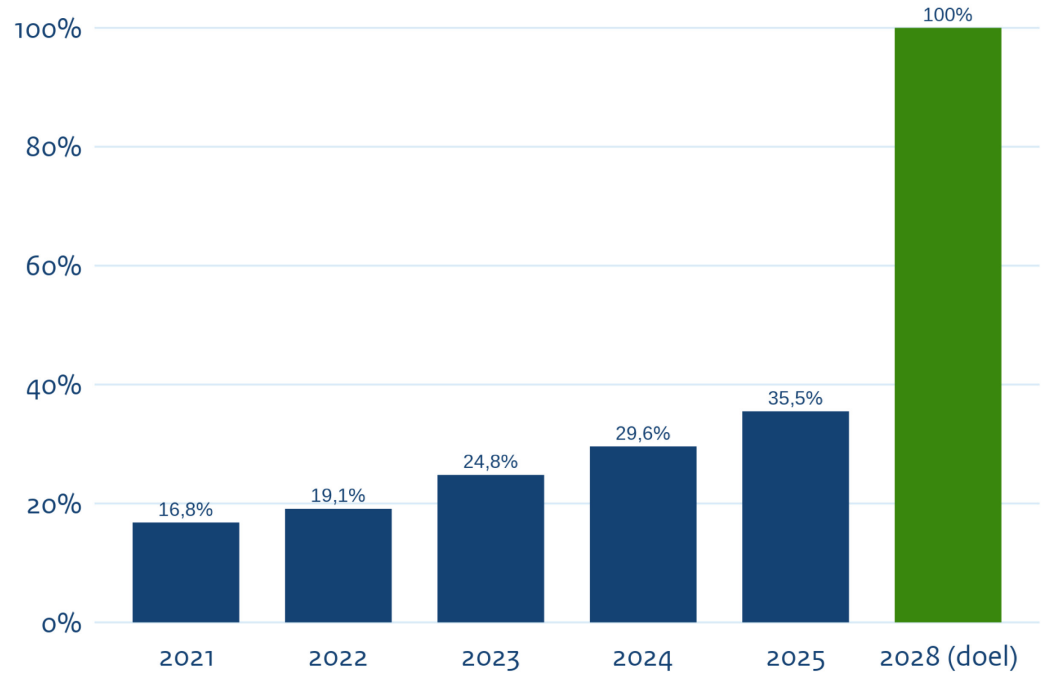
Het verduurzamen van het civiele rijkswagenpark is een belangrijk onderdeel van het verminderen van de CO_2-uitstoot van mobiliteit binnen de Rijksbedrijfsvoering. Dienstauto's en lichte bestelauto's die rijden op fossiele brandstoffen leveren een directe bijdrage aan emissies. Door deze voertuigen stapsgewijs te vervangen door zero-emissie varianten verkleint het Rijk zijn milieu-impact en draagt het bij aan schonere lucht.

Doelstelling

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

Doelstelling 2025: voor dit jaar is geen tussendoelstelling vastgesteld.

Figuur 26 Aandeel zero-emissie auto's in civiele rijkswagenpark



Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak, Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: Inventarisatie.

Ontwikkeling

In 2025 bleef het aandeel zero-emissie voertuigen binnen het civiele rijkswagenpark groeien. Tegelijk werd duidelijker dat het tempo van de transitie steeds minder wordt bepaald door de ambitie alleen en steeds meer door wat in de praktijk mogelijk is. Factoren die daarbij een grote rol spelen zijn de beschikbaarheid van geschikte voertuigen voor specifiek gebruik (bijvoorbeeld intensief dienstvervoer en lichte bestelauto's), de afstemming met laadinfrastructuur en de planning rondom laden en gebruik.

Daarnaast was er meer aandacht voor het beter organiseren van randvoorwaarden. Zo is gewerkt aan meer inzicht in rijprofielen en standplaatsen, het voorkomen van knelpunten in laadmogelijkheden en duidelijkheid over situaties waarin nog geen passend zero-emissie alternatief beschikbaar is. Dit helpt om vervangingsmomenten en de voortgang richting 2028 beter te plannen en te sturen. Om de doelstelling van een volledig uitstootvrij civiel wagenpark in 2028 te halen, blijft de inzet van alle ministeries en betrokken partijen essentieel. Hoewel de groei doorzet, is het huidige tempo nog niet voldoende om de doelstelling tijdig te realiseren. Verdere versnelling en het wegnemen van structurele knelpunten blijven daarom nodig.

Activiteiten 2025

In 2025 zijn onder meer de volgende activiteiten uitgevoerd:

- *Gerichter sturen op vervanging en inzet*. Bij de instroom van voertuigen is nadrukkelijker aangesloten op het echte gebruik (zoals ritlengte, inzetpatroon en standplaats). Hierdoor konden zero-emissie voertuigen sneller en doelgerichter worden ingezet.
- *Verbeteren van randvoorwaarden voor laden*. Er is gewerkt aan een betere aansluiting tussen de instroom van elektrische voertuigen en de beschikbare laadinfrastructuur. Onder meer door laadmogelijkheden op standplaatsen beter te gebruiken en het laden in te passen in de dagelijkse logistiek van het dienstvervoer.
- *Beperken en expliciteren van uitzonderingen*. Voor functies en voertuigen waarvoor nog geen passend zero-emissie alternatief beschikbaar is, zijn uitzonderingen duidelijker vastgelegd en periodiek heroverwogen.

Definitie en omvang

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

Een civiele dienstauto is een personenauto of een lichte bestelauto met een toegestane maximum massa minder dan of gelijk aan 4.250 kg. De dienstauto wordt zakelijk gebruikt. De auto is eigendom van het Rijk of is door een ministerie gehuurd of geleaset en wordt gebruikt door of voor functionarissen van het betreffende ministerie.

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

3 INFORMATIEVOORZIENING RIJK

3.1 Inleiding

Digitalisering heeft grote invloed op mens en maatschappij. De snelheid waarmee deze plaatsvindt verandert de samenleving in hoog tempo. De kansen die digitalisering met zich meebrengt willen wij als Rijksoverheid aangrijpen om de overheid beter en weerbaarder te maken, met als uiteindelijk doel burger en ondernemer te beschermen. Om die reden moeten wij als overheid meebewegen met de digitale transitie en de veranderingen die plaatsvinden in de samenleving.

Als Rijksoverheid werken we samen aan de opgaven op het gebied van digitalisering. Door krachten en kennis te bundelen kunnen we op een effectieve manier doorbraken realiseren. De afgelopen jaren was de I-strategie Rijk 2021-2025[24] hiervoor onze strategische leidraad. In 2025 is de I-strategie afgerond en geëvalueerd. De strategie die we nu gaan gebruiken is de overheidsbrede Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS)[25]. In de NDS staan de prioriteiten van de Rijksoverheid, provincies, gemeenten, waterschappen en publieke dienstverleners. Met de NDS wordt gewerkt volgens het principe 'centraal afspreken, federatief inrichten'. Overheidsorganisaties gaan aan de slag om standaarden, gezamenlijke oplossingen en bouwstenen in de eigen organisatie in te voeren. Nu de I-strategie tot een einde is gekomen en we zijn overgegaan naar de NDS, is ook het moment aangebroken om dit hoofdstuk inhoudelijk te herzien. In deze JBR zal er op rijksoverheidsniveau verantwoord worden over de stand van zaken met betrekking tot onze ambities voor digitalisering.

Binnen onze vaste opbouw met onder andere doelstelling, cijfers en resultaten, trends en ontwikkelingen, en activiteiten delen we het hoofdstuk in volgens deze onderwerpen:

- AI en data
- Digitaal vakmanschap
- ICT-uitgaven
- Digitale weerbaarheid en digitale autonomie
- Informatiehuishouding en openbaarheid
- Rijksbrede voorzieningen
- I-besturing

3.2 AI en data

In het Algoritmeregister kunnen overheidsorganisaties een beschrijving geven van de algoritmes die ze gebruiken. Het doel hiervan is transparantie en controleerbaarheid van algoritmes te stimuleren. Ministeries hebben afgesproken om ten minste alle hoog-risico AI-systemen (onder de AI-verordening, categorie A handreiking Algoritmeregister[26]) die zij gebruiken vóór eind 2025 hierin te registreren. In het Algoritmeregister kan daarnaast worden geregistreerd of een algoritme impactvol is als het directe rechtsgevolgen heeft voor burgers (categorie B).

Doelstelling

Het Algoritmeregister moet het vertrouwen van de samenleving in de overheid vergroten. Het heeft hierbij meerdere doelen: transparant zijn over welke algoritmes en AI-systemen de overheid gebruikt, in welke processen zij dit doet en met welke waarborgmaatregelen. Deze doelen staan beschreven in de handreiking van het Algoritmeregister.

[24] Bijlage bij *Kamerstukken II*, 2021/22, 26643 nr. 779.
[25] *Kamerstukken II*, 2024/25, 26643 nr. 1366.
[26] Handreiking Algoritmeregister · AI & Algoritmes.

Volgend op de motie Dekker-Abdulaziz[27] is afgesproken dat alle ministeries in 2025 ten minste alle hoog-risico AI-systemen publiceren in het Algoritmeregister. Op basis van de motie Six Dijkstra[28] hebben de ministeries daarnaast plannen gemaakt om ook alle impactvolle algoritmes in het Algoritmeregister te publiceren.

Tabel 19 Aantal hoog-risico AI en impactvolle algoritmes geregistreerd in 2024 en 2025[1,2]

Jaar	2024	2025
Hoog-risico AI	4	8
Impactvolle algoritmes	89	160

[1] Het is niet mogelijk om de jaren 2021 tot en met 2023 weer te geven, omdat het Algoritmeregister pas in 2024 van start is gegaan.
[2] Het aantal hoog-risico AI-algoritmes is ten opzichte van de JBR 2024 aangepast van 5 naar 4.
Organisatieomvang: ministeries, Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: Algoritmeregister, departementale inventarisatie.

Ontwikkelingen
Vanuit de rijksorganisaties zijn er in 2025 acht hoog-risico AI-systemen en 160 impactvolle algoritmes toegevoegd. De voortgangsrapportage per ministerie staat in bijlage B2c. Hieruit blijkt dat alle ministeries hun registraties voor hoog-risico AI-systemen hebben afgerond. Ook is er een stijging te zien in het aantal geregistreerde impactvolle algoritmes. Ten opzichte van 2024 is er sprake van bijna een verdubbeling van het aantal geregistreerde impactvolle algoritmes. Dit draagt bij aan de uitvoering van de motie Six Dijkstra[29] en de motie Van Nispen[30]. Het inventariseren van algoritmes is een continu proces. Daardoor is het totaal aantal hoog-risico AI en impactvolle algoritmes veranderlijk. Naast deze twee categorieën hebben ministeries ook overige gecategoriseerde algoritmes (categorie C en D) gepubliceerd in het register.

Activiteiten 2025

- In de zomer van 2025 hebben alle ministeries planningsbrieven verstuurd. Daarin is een planning opgenomen voor de publicatie van alle impactvolle algoritmes die de ministeries gebruiken, conform de motie Six Dijkstra en de motie Van Nispen.
- Vanuit BZK is opdracht gegeven voor een ADR-onderzoek naar de kwaliteit en volledigheid van de publicaties in het Algoritmeregister. Naast kwantiteit (de hoeveelheid registraties) bereiken we transparantie namelijk pas echt als de publicaties ook van een bepaald niveau zijn. Denk hierbij aan leesbaarheid, correcte risicocategorisering, hoeveelheid ingevulde velden en consistentie tussen de registraties vanuit een organisatie. Het onderzoek draagt ook bij aan bewustwording rondom algoritmebeheer.

[27] *Kamerstukken II*, 2022/23, 36360-VI nr. 14.
[28] *Kamerstukken II*, 2024/25, 26643 nr. 1286.
[29] *Kamerstukken II*, 2024/25, 26643 nr. 1286.
[30] *Kamerstukken II*, 2024/25, 32761 nr. 322.

Definitie en omvang
We hanteren de definitie van de Algemene Rekenkamer voor een algoritme: 'Een set van regels en instructies die een computer geautomatiseerd volgt bij het maken van berekeningen om een probleem op te lossen of een vraag te beantwoorden.' Bij de algoritmes in het register gaat het veelal om het uitvoeren van een taak of proces, of het komen tot een besluit. Zie voor verdere toelichting ook de Handreiking Algoritmeregister[31].

3.3 Digitaal vakmanschap

De Rijksoverheid zet sterk in op digitaal vakmanschap. Om een moderne, betrouwbare en efficiënte overheid te zijn, nu en in de toekomst, is het belangrijk om ambtenaren en specialisten binnen de organisatie toe te rusten met de benodigde digitale kennis en vaardigheden.

Het Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening (KWIV) is een beleidsinstrument van de Rijksoverheid dat de competenties en kennis van IT- en IV-professionals in kaart brengt.

Het KWIV zorgt voor:

- *Transparantie*: Duidelijk overzicht van aanwezige expertise en tekorten in kennis en vaardigheden.
- *Ondersteuning personeelsbeleid:* Slimmere werving, selectie en personeelsplanning.
- *Loopbaanontwikkeling*: Professionals krijgen houvast voor hun groei en ontwikkeling.
- *Strategische opbouw*: Verminderen van afhankelijkheid van externe inhuur en versterken van interne capaciteit.

Doelstelling
De Rijksoverheid wil inzicht en overzicht in de IT- en IV-rollen en de bezetting hiervan op de verschillende organisatieniveaus. Zo kan zij beter inspelen op toekomstige vraag en aanbod in de transformatie richting een sterke, moderne en wendbare overheid. Het KWIV levert hierin een belangrijke toegevoegde waarde.

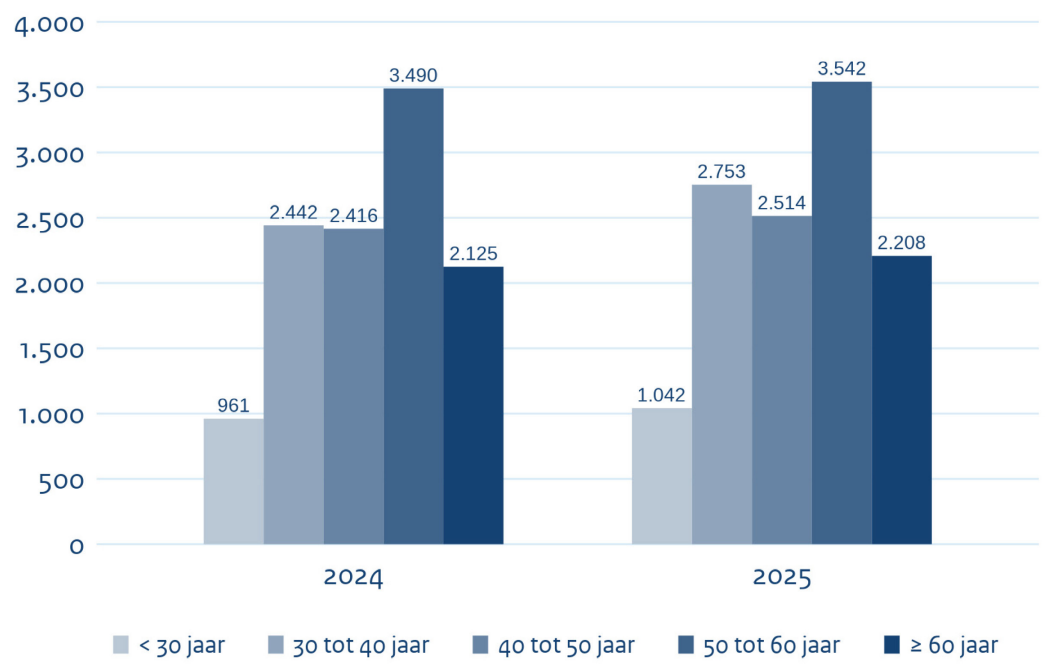
Tabel 20 Aantal geregistreerde KWIV-profielen[1,2]

Jaar	2024	2025
Aantal KWIV-registraties	11.434	12.059

[1] Het is niet mogelijk om de jaren 2021 tot en met 2023 weer te geven, omdat het KWIV pas in 2023 is geïmplementeerd.
[2] De gepresenteerde cijfers zijn gebaseerd op het aantal geregistreerde KWIV-profielen in de personele administratie. De betrouwbaarheid van deze aantallen is afhankelijk van de volledigheid en nauwkeurigheid waarmee de registraties worden bijgehouden.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

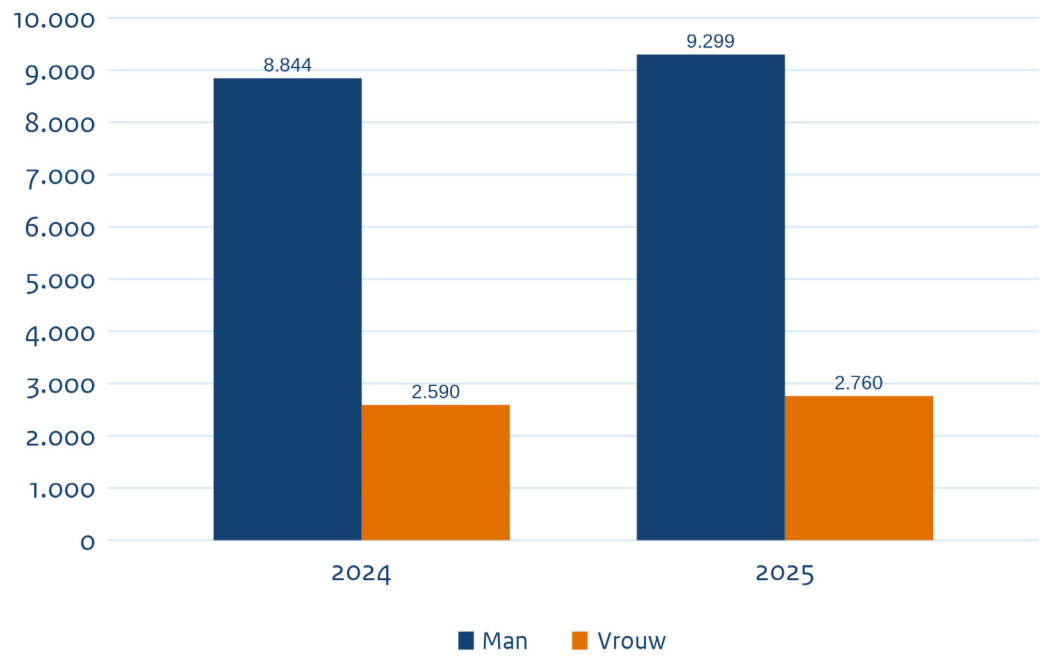
[31] Handreiking Algoritmeregister · AI & Algoritmes.

Figuur 27 Aantal KWIV-profielen naar leeftijdscategorie[1,2]



[1] Het is niet mogelijk om de jaren 2021 tot en met 2023 weer te geven, omdat het KWIV pas in 2023 is geïmplementeerd.
[2] De gepresenteerde cijfers zijn gebaseerd op het aantal geregistreerde KWIV-profielen in de personele administratie. De betrouwbaarheid van deze aantallen is afhankelijk van de volledigheid en nauwkeurigheid waarmee de registraties worden bijgehouden.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Figuur 28 Aantal KWIV-profielen naar geslacht[1,2]



[1] Het is niet mogelijk om de jaren 2021 tot en met 2023 weer te geven, omdat het KWIV pas in 2023 is geïmplementeerd.
[2] De gepresenteerde cijfers zijn gebaseerd op het aantal geregistreerde KWIV-profielen in de personele administratie. De betrouwbaarheid van deze aantallen is afhankelijk van de volledigheid en nauwkeurigheid waarmee de registraties worden bijgehouden.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Ontwikkeling

Het aantal vacatures binnen het Rijk loopt significant terug, waarbij de structurele bezuiniging die in 2025 is aangekondigd een duidelijke invloed heeft[32,33]. IT/IV is echter wel het vakgebied met de meeste vacatures (14 procent van het totale aantal). Development, oftewel het ontwikkelen van software en applicaties, is veruit het meest gevraagde vakgebied, gevolgd door Beheer (dagelijks beheer van de software en applicaties) en Informatiebeleid en strategie (informatiespecialisten)[34]. Het totale personeelsbestand van het Rijk bestaat uit 168.752 medewerkers van wie 12.059 medewerkers met een KWIV-profiel (7,1 procent). In 2025 zijn er ruim 600 KWIV-registraties meer dan in 2024 geregistreerd in het personeelsmanagementsysteem. Dit betekent dat het aantal registraties met 5,5 procent is toegenomen.

De gemiddelde leeftijd van werknemers bij het Rijk is 45 jaar. IT/IV-medewerkers zijn gemiddeld iets ouder, namelijk 47 jaar. Ongeveer 27,4 procent van de IT/IV'ers is 57 jaar of ouder en gaat (officieel) binnen nu en tien jaar met pensioen. De grootste groep IT/IV-medewerkers valt in de leeftijdscategorie 50-60 jaar. Tegelijkertijd zien we de meeste nieuwe instroom in de categorie 30–40 jaar.

[32] Arbeidsmarktonderzoek: uitdagingen in IT/IV-werkgeverschap Rijksoverheid.
[33] Kabinet aan de slag met 22% structurele bezuiniging bij rijksoverheid | Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl.
[34] Arbeidsmarktonderzoek: uitdagingen in IT/IV-werkgeverschap Rijksoverheid.

In 2025 is 22,9 procent van het totale KWIV-bestand vrouw. Dat is vergelijkbaar met 2024. Voor het Rijk is het belangrijk om in een vergrijzende IT-omgeving te zorgen voor voldoende verjonging. Dat vraagt om meer startersfuncties en mogelijkheden voor zij-instromers. Tegelijkertijd kunnen ervaren IT/IV-medewerkers een belangrijke rol als mentor of buddy vervullen.

Activiteiten 2025

- Alle betrokken ministeries en directies hebben samen afspraken gemaakt en goedgekeurd. Hierdoor hanteert iedereen dezelfde uitgangspunten voor de competenties, vaardigheden en kennis van een IT/IV-medewerker. Het KWIV is een belangrijk fundament om beleid en uitvoering te ondersteunen. Door het formeel vast te leggen en breed te ondersteunen, is er grote bereidheid om het gebruik van het raamwerk te stimuleren in de organisatie.
- Daarnaast is het KWIV onderdeel geworden van de Nederlandse Digitaliseringsstrategie, waarmee we als één overheid versnellen. De Rijksoverheid heeft hierin een voortrekkersrol door richting te geven, standaarden te bevorderen en randvoorwaarden te creëren.
- Met het KWIV zetten we een belangrijke stap naar een moderne, betrouwbare en samenhangende digitale overheid. De koppeling met de Nederlandse Digitaliseringsstrategie benadrukt het strategische belang en de gedeelde verantwoordelijkheid van alle betrokken partijen.

Definitie en omvang

Het KWIV-raamwerk bestaat uit 64 profielen. Door te kijken naar de belangrijkste werkzaamheden van een IT/IV-professional kan een koppeling gemaakt worden tussen de professional en het passende KWIV-profiel. Het KWIV is gebaseerd op het Europees e-Competence Framework (e-CF). Het KWIV is een aanvulling op de functiebeschrijvingen van het Functiegebouw Rijk (FGR) en maakt rollen en competenties uniform, inzichtelijk en vergelijkbaar.

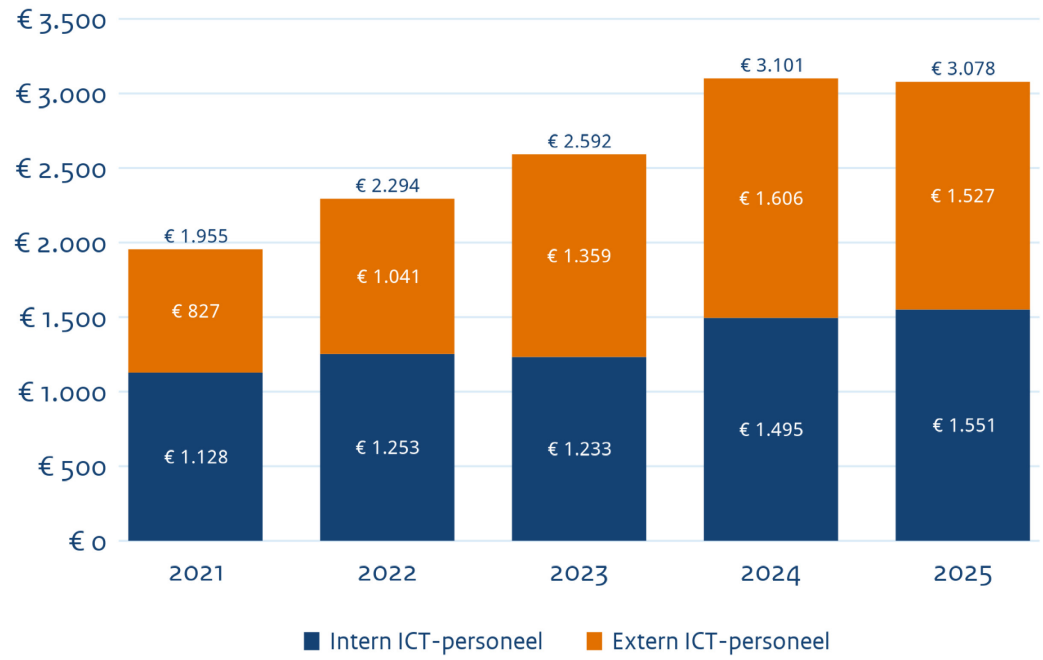
3.4 ICT-uitgaven

Om inzicht te geven in de ICT-uitgaven van de Rijksoverheid wordt hierover jaarlijks gerapporteerd in de JBR. Deze paragraaf bevat de ICT-uitgaven die tot het apparaat behoren: de uitgaven voor personeel en materieel die nodig zijn om de organisatie te laten functioneren. De bronnen voor deze gegevens zijn de departementale jaarverslagen en de salarisadministratie (via O&P Rijk). De ICT-apparaatsuitgaven over 2025 bedragen 4.238 miljoen euro. Hiervan betreft 3.078 miljoen euro ICT-personeelsuitgaven en 1.160 miljoen euro materiële ICT-uitgaven.

Voorgaande jaren werden de ICT-uitgaven deels uitgevraagd bij de ministeries. Om de eenduidigheid en betrouwbaarheid van de cijfers te vergroten zijn we vanaf dit jaar voor de externe inhuur en materiële kosten overgegaan op cijfers uit de departementale jaarverslagen. Hierdoor kunnen verschillen optreden in de cijfers in vergelijking met voorgaande jaren. Ook is de opzet van deze paragraaf aangepast. De nieuwe opzet en werkwijze van deze rapportage volgt de Rijksbegrotingsvoorschriften en de departementale verantwoording en vergroot daarmee de controleerbaarheid en herleidbaarheid van de cijfers.

3.4.1 *ICT-personeelsuitgaven*

Figuur 29 Uitgaven aan ICT-personeel Rijksoverheid in miljoenen euro



Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: Intern: O&P Rijk, inventarisatie; extern: departementale jaarverslagen en input ministeries via aanleverportaal Externe Inhuur.

Ontwikkeling

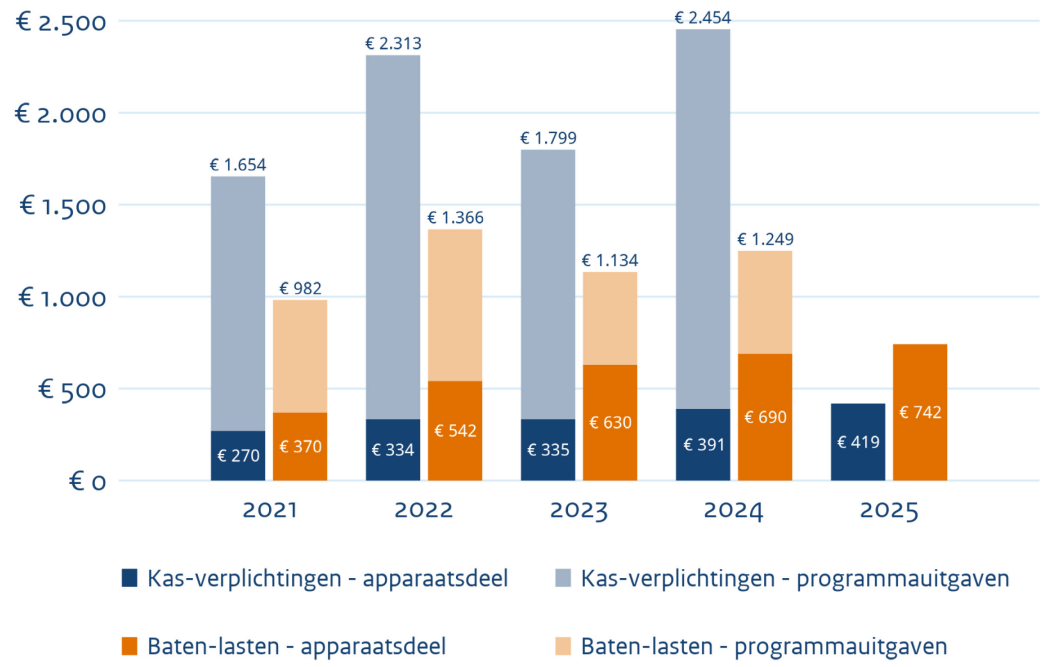
De uitgaven aan eigen ICT-personeel zijn gekoppeld aan de 12.059 medewerkers met een KWIV-profiel (zie paragraaf 3.3). De uitgaven voor het eigen ICT-personeel over 2025 bedragen 1.551 miljoen euro.[35] Dit bedrag is iets hoger dan vorig jaar, maar dat kan liggen aan de aangepaste berekening. De cijfers zijn dit jaar voor het eerst zonder handmatige correcties uit de salarisadministratie gehaald (m.u.v. Defensie).[36]

De uitgaven aan externe ICT-inhuur over 2025 bedragen 1.527 miljoen euro. Dit bedrag is lager dan vorig jaar maar dat kan komen doordat dit jaar gebruik wordt gemaakt van een andere bron. Als we kijken naar de trend in cijfers voor externe inhuur zien we zowel op totaalniveau (figuur 11) als in de categorie voor ICT-inhuur (figuur 29) een daling. De daling in ICT-inhuur is wel minder sterk, hierdoor stijgt het percentage externe ICT-inhuur ten opzichte van de totale externe inhuur naar 47 procent.

[35] Defensie hanteert, vanuit geopolitieke overwegingen, voor 2025 een schatting van de interne ICT-personeelsuitgaven op basis van een prijspeilcorrectie ten opzichte van 2024.
[36] Tot 2022 werden de ICT-uitgaven handmatig berekend. In 2023 was een hybride model noodzakelijk, omdat niet alle ministeries het KWIV hadden geïmplementeerd. Vanaf 2024 wordt de nieuwe rekenmethode gebruikt waarbij dit het eerste jaar is dat enkel het KWIV wordt gebruikt (m.u.v. Defensie).

3.4.2 *Materiële ICT-uitgaven*

Figuur 30 Materiële ICT-uitgaven Rijksoverheid in miljoenen euro[1]



[1] Kerndepartementen gebruiken meestal het kas-verplichtingenstelsel. Bij de ministeries van Financiën en Defensie zijn de uitvoeringsorganisaties ook in dit stelsel opgenomen. In het baten-lastenstelsel is de rest van de uitvoeringsorganisaties en agentschappen opgenomen.
Organisatieomvang: ministeries, Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: departementale jaarverslagen (2025), voorgaande jaren op basis van inventarisatie.

Ontwikkeling
De materiële ICT-apparaatsuitgaven over 2025 bedragen 1.160 miljoen euro in totaal. Dit is een stijging van 7,3 procent ten opzichte van 2024. Deze uitgaven laten net als de voorgaande jaren een stijgende lijn zien. Deze stijging ligt in de lijn der verwachting, gezien de verdere digitalisering van de Rijksoverheid en de reguliere prijsontwikkeling. Het deel kas-verplichtingen over 2025 bedraagt 418,7 miljoen en het deel baten-lasten bedraagt 741,6 miljoen euro.

Vanwege het gebruik van een andere bron voor deze cijfers, wijken de bedragen in 2025 sterk af van voorgaande jaren. Dit komt doordat de rapportage in voorgaande jaren een bredere afbakening hanteerde, waarbij ook uitgaven buiten de apparaatsuitgaven werden meegenomen (de programmauitgaven). Een voorbeeld van programmauitgaven zijn de uitgaven aan grote ICT-activiteiten (opgenomen in paragraaf 3.8). Door in deze paragraaf de scope te beperken tot apparaatsuitgaven voorkomen we dubbeltellingen.

Definitie en omvang
De cijfers zijn als volgt afgebakend:

- De personele ICT-uitgaven zijn personeelskosten voor IT- en IV-professionals, inclusief externe inhuur, van zowel primaire als ondersteunende processen.
- De materiële ICT-uitgaven zijn alleen de uitgaven voor ondersteunende processen, zoals bureaucomputers en telefoons. ICT-middelen die direct verbonden zijn met het primaire proces zijn hier geen onderdeel van. Denk aan digitale snelwegborden en specifieke systemen van de Belastingdienst, maar ook aan

beleidsmatige uitgaven voor digitalisering, zoals programma's en subsidies die vanuit beleidsartikelen worden gefinancierd[37].

De afbakening van de ICT-uitgaven volgt uit de rijksbegrotingsvoorschriften. Hierin maken we onderscheid tussen een brede definitie bij personele uitgaven en een smalle definitie bij materiële uitgaven[38].

3.5 Digitale weerbaarheid en digitale autonomie

Burgers en bedrijven moeten erop kunnen vertrouwen dat de Rijksoverheid betrouwbaar haar taken uitvoert en zorgvuldig omgaat met hun gegevens. Betrouwbare uitvoering van taken is sterk afhankelijk van de informatievoorziening. In de huidige geopolitieke context zijn digitale aanvallers, waaronder statelijke actoren, zeer actief om ongeautoriseerde toegang tot informatie te krijgen en verstoringen te veroorzaken. Vanwege het grote maatschappelijke belang krijgen digitale weerbaarheid en digitale autonomie via debatten, Kamervragen en moties de nodige aandacht.

De Rijksoverheid zet daarom in op het versterken van de digitale weerbaarheid met als doel dat informatie alleen toegankelijk is voor de juiste personen, informatie correct en volledig is en beschikbaar wanneer nodig. Dit draagt bij aan het vertrouwen van burgers en bedrijven in de Rijksoverheid. Binnen alle rijksorganisaties en ministeries worden activiteiten op het gebied van digitale weerbaarheid ontplooid. Het ministerie van BZK voert centraal activiteiten uit voor de hele Rijksoverheid.

Doelstelling

Het doel is het verbeteren van de digitale weerbaarheid en digitale autonomie van de Rijksoverheid zodat zij betrouwbaar haar taken uitvoert en zorgvuldig omgaat met alle (vertrouwelijke) gegevens. Dit moet onder meer leiden tot minder informatiebeveiligings- en privacyincidenten en dat, als deze toch optreden, ze zo spoedig mogelijk opgelost worden.

3.5.1 Cijfers en resultaten

Cloudgebruik

Voor zorgvuldige toepassing van clouddiensten is het Rijksbrede cloudbeleid 2022 opgesteld[39]. De Algemene Rekenkamer heeft onderzoek gedaan naar het cloudgebruik door de Rijksoverheid[40]. Hieruit blijkt onder meer dat in twee derde van de gevallen een risicoanalyse ontbreekt. De ministeries hebben daarop actie ondernomen. Hierdoor heeft een aantal ministeries de achterstand gedeeltelijk en een aantal ministeries de achterstand volledig ingehaald.

Securitytesten

De Rijksoverheid voert allerlei securitytesten uit om daarmee cybercriminelen voor te zijn. Onderdeel daarvan zijn zogenaamde red-teamtesten conform het TIBER/ART raamwerk[41,42] waarin realistische aanvallen worden uitgevoerd om eventuele beveiligingsrisico's te identificeren en vervolgens beter te beheersen. Er is afgesproken dat ieder ministerie ten minste één TIBER/ART red-teamtest uitvoert. Er zijn inmiddels drie van dit type red-teamtesten gedaan, twee zijn in de afrondende fase en vier worden voorbereid.

---

[37] De reden hiervoor is dat deze informatie niet in de departementale jaarverslagen staat. Het ministerie van Financiën publiceert jaarlijks een open dataset met ICT-kosten waarin ook materiële uitgaven aan het primaire proces zijn opgenomen (Overzicht Datasets | Ministerie van Financiën - Rijksoverheid).
[38] Voor de exacte definities van apparaatsuitgaven, personeel en materieel verwijzen we naar de Rijksbegrotingsvoorschriften 2025.
[39] *Kamerstukken II*, 2021/22, 26643 nr. 094.
[40] Algemene Rekenkamer (2025). *Het Rijk in de cloud.*
[41] Red-teaming raamwerk 'TIBER'.
[42] Red-teaming raamwerk 'Advanced Red Teaming' (ART).

Crisisbeheersing
Ongeacht hoe zorgvuldig en goed de Rijksoverheid ook werkt, beveiligingsincidenten zullen af en toe optreden. Bijvoorbeeld door kwetsbaarheden in software en door aanvallen van cybercriminelen. Het voorkomen van crises en het adequaat reageren als incidenten zich voordoen, zijn essentieel om digitaal weerbaar te zijn. De Rijksoverheid maakt veelal gebruik van dezelfde technologieën waardoor cybercrises eenvoudig een rijksbrede impact kunnen hebben. Daarom is er een Landelijk Crisisplan Digitaal[43] opgesteld en is in het herziene besluit CIO-stelsel een centrale rol vastgelegd voor het ministerie van BZK voor de beheersing van cybercrises binnen de Rijksoverheid.

In 2025 is de centrale cybercrisisorganisatie bij het ministerie van BZK zes keer preventief actief geweest. Ze monitorde bij risicovolle situaties waarbij rijksoverheidsorganisaties de adviezen van het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC) toepasten. Hierdoor was de crisisorganisatie ook voorbereid op een eventuele verdere escalatie. Aanleiding hiervoor waren bijvoorbeeld het datalek rondom gepubliceerde PDF-bestanden[44] en de verwachte dreigingen rondom de NAVO-top.

Veilig gedrag
Goede, veilige en privacyverantwoorde omgang met informatie is essentieel voor het behoud van het vertrouwen van burgers en bedrijven in de Rijksoverheid. Uitval van diensten en datalekken hebben grote impact op betrokkenen en kunnen daardoor ook langdurig het vertrouwen in de Rijksoverheid beschadigen. Veilig gedrag is daarom één van de pijlers van digitale weerbaarheid.

De rijksbrede Gedragsregeling voor de digitale en fysieke werkomgeving maakt rijksmedewerkers duidelijk wat van hen verwacht wordt. De verplichte Basisopleiding digitale weerbaarheid zorgt ervoor dat alle rijksmedewerkers zich deze kennis voldoende eigen kunnen maken. Afgesproken is dat ten minste 80 procent van alle rijksmedewerkers deze opleiding succesvol afrondt. De voortgang is eind 2025 bij alle ministeries uitgevraagd om een beeld van de stand van zaken te krijgen.

Ontwikkeling
De Rijksoverheid is erg afhankelijk van ICT. Dit betekent dat als de ICT niet goed functioneert, de Rijksoverheid haar taken niet goed kan uitvoeren, wat grote impact kan hebben op burgers en bedrijven. Daarnaast is de Rijksoverheid een voortdurend doelwit van cyberaanvallen. Denk aan DDoS-aanvallen die voor verstoringen zorgen en ransomware-aanvallen waarbij losgeld wordt gevraagd voor versleutelde gegevens. Informatiebeveiliging en privacy dragen eraan bij dat de informatievoorziening zo geruisloos mogelijk haar werk doet, en waar toch verstoringen optreden ze snel en daadkrachtig worden opgelost.

De afgelopen jaren is het dreigingsniveau sterk toegenomen. Met name statelijke actoren spelen hierin een steeds grotere rol. In 2025 is de geopolitieke situatie verder verslechterd, met meer conflicten en weinig tekenen van afname. Hierdoor groeit binnen en buiten de Rijksoverheid de roep om meer digitale autonomie ten opzichte van partijen buiten de EU.

De grote afhankelijkheid van informatievoorziening in combinatie met het hogere dreigingsniveau (zie onder meer het Cybersecuritybeeld Nederland 2025[45]) maakt dat er meer geïnvesteerd moet worden in informatiebeveiliging om het beschermingsniveau te behouden. Onderzoeken van onder andere de Algemene Rekenkamer, de Auditdienst Rijk en het Adviescollege ICT-toetsing laten zien dat de informatiebeveiliging momenteel onvoldoende is en niet meegroeit met de dreigingen.

---

[43] Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (2022). *Landelijk Crisisplan Digitaal (LCP).*
[44] *Kamerstukken II*, 2024/25, 32761 nr. 319.
[45] NCSC (2025, november). Cybersecuritybeeld 2025: dreigingen divers en onvoorspelbaar, digitale basishygiëne op orde blijft cruciaal.

Deze extra investeringen zijn lastig door bezuinigingen en het tekort aan cyberprofessionals. Ministeries moeten op meerdere fronten besparen. Daarnaast is er een tekort aan cyberprofessionals, waardoor het versterken van cyberteams veel tijd kost. Dit maakt dat het versterken van de digitale weerbaarheid en digitale autonomie een uitdaging blijft. Wel wordt er veel energie gestoken om informatiebeveiliging hoog op de agenda te houden.

3.6 Informatiehuishouding en openbaarheid

Als overheid willen we transparant en open zijn voor de hele samenleving. Daarom werken we aan het beter opslaan en openbaar maken van overheidsinformatie. Dit is belangrijk voor een gezonde democratie. Overheidsorganisaties functioneren zo beter en burgers, journalisten en volksvertegenwoordigers kunnen de overheid goed controleren. Voor een goede informatievoorziening is het op orde hebben van de informatiehuishouding de basis; overheidsinformatie moet duurzaam toegankelijk, vindbaar, juist, volledig, bruikbaar en betrouwbaar zijn. Daarom is in de vernieuwde ambtseed uit 2025 expliciet opgenomen dat ambtenaren zorgen voor een goede informatievoorziening en openbaarheid.

In 2025 hebben we het Meerjarenplan Openbaarheid en Informatiehuishouding Rijksoverheid (2026-2030) vastgesteld[46]. Hierin wordt geschetst waar de Rijksoverheid op dit moment staat en welke stappen de komende jaren worden gezet op het gebied van informatiehuishouding en openbaarheid. Daarnaast hebben we met de koepels van medeoverheden een gezamenlijke oplegger opgesteld bij de meerjarenplannen, om de samenwerking op deze onderwerpen te versterken.

3.6.1 Informatiehuishouding

Rijksorganisaties werken aan het duurzaam op orde brengen van de informatiehuishouding. Zij nemen hiervoor maatregelen op het gebied van werkprocessen, ICT-systemen, sturing en professionals. Deze staan vermeld in hun eigen actieplannen[47,48].

Volwassenheidsmeting

Rijksorganisaties voeren ieder jaar een zelfevaluatie uit naar de staat van hun informatiehuishouding. Dit noemen we een volwassenheidsmeting. Rijksorganisaties weten door deze meting wat goed gaat en waar ze extra aandacht aan moeten besteden. Het streven is om als Rijksoverheid in 2026 op een minimaal volwassenheidsniveau van 3 uit te komen[49]. De resultaten van de volwassenheidsmeting zijn sinds 2023 ook voor iedereen zichtbaar op het Rijks ICT-dashboard.

Doelstelling

De Rijksoverheid heeft in 2026 een gemiddeld volwassenheidsniveau van 3 of 4. Dit niveau wordt bepaald aan de hand van verschillende pijlers die samen de basis vormen voor een goede informatiehuishouding. Deze pijlers zijn: professionals, volume en aard van informatie, informatiesystemen, en sturing en naleving.

[46] *Kamerstukken II*, 2025/26, 29362 nr. 393.
[47] *Kamerstukken II*, 2022/23, 29362 nr. 310.
[48] *Kamerstukken II*, 2021/22, 29362 nr. 311.
[49] Dit streven is benoemd in het Meerjarenplan Openbaarheid en Informatiehuishouding Rijksoverheid (*Kamerstukken II*, 2023/24, 29362 nr. 344).

Tabel 21 Gemiddeld volwassenheidsniveau informatiehuishouding

Jaar	0-meting (2021)	1-meting (2022)	2-meting (2023)	3-meting (2024)	4-meting (2025)	Doel (2026)
Volwassenheidsniveau	1,9	2,1	2,3	2,5	2,6	3 à 4

Organisatieomvang: ministeries, Defensie (exclusief krijgsmacht), Nationale Politie, het Kabinet van de Koning, de Nationale Ombudsman, De Nederlandsche Bank en de Raad voor de Rechtspraak. De Nationale Politie ontbreekt in het totaalcijfer voor 2024.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Ontwikkeling
In 2025 is het volwassenheidsniveau ten opzichte van 2024 licht gestegen van 2,5 naar 2,6 (op een schaal van 1 tot 4). De grootste vooruitgang is zichtbaar op de pijler *sturing en naleving*. Dit duidt op een toenemende bewustwording voor goede informatiehuishouding en op verdere inrichting van processen en werkafspraken.

Activiteiten 2025
In 2025 vonden meerdere activiteiten plaats om het volwassenheidsniveaus te verhogen:

- Sinds 1 januari 2025 is er een nieuwe ambtseed voor rijksambtenaren. In de nieuwe ambtseed ligt meer nadruk op werken in het algemeen belang voor onze samenleving, zorgvuldig omgaan met informatie en bijdragen aan een open overheid. Op rijksoverheid.nl is te vinden aan welke wet- en regelgeving medewerkers moeten voldoen en er is een campagne gestart. Het rijksbrede opleidingsaanbod is geïntensiveerd om medewerkers te ondersteunen.
- De informatie van vertrekkende bewindspersonen is veiliggesteld: chats en sociale media zijn centraal gearchiveerd.
- Daarnaast worden ook alle websites van de Rijksoverheid centraal gearchiveerd.
- In het najaar is de vernieuwde rijksbrede beleidslijn voor het archiveren van chatberichten vastgesteld. Tegelijkertijd is gewerkt aan een geautomatiseerde oplossing voor het bewaren en archiveren van chatberichten volgens de nieuwe beleidslijn. Hierbij wordt ook de mogelijkheid van een autonome oplossing onderzocht.
- Ook is gewerkt aan (tijdelijke) rijksbrede beleidskaders voor het archiveren van e-mails en sociale mediaberichten.

Definitie en omvang
Er zijn vier volwassenheidsniveaus, zoals beschreven in het Rijks ICT-dashboard:

- Niveau 1 - Ad hoc. Werkwijze is reactief, zonder vastgelegde processen, procedures of beleid. Missie en visie ontbreken, verantwoordelijkheden zijn niet vastgelegd.
- Niveau 2 – Herhaalbaar. Er is bewustwording van processen en beleid, maar toepassing blijft ad hoc en inconsistent. Alleen minimale vaardigheden zijn omschreven, trainingen gebeuren zonder plan. Verantwoordelijkheden zijn wel vastgelegd.
- Niveau 3 – Gedefinieerd. Werken binnen vastgestelde kaders met benoemde processen, beleid, verantwoordelijkheden en KPI's. Vaardigheden en strategie zijn gedefinieerd, evaluatieprocedures ingesteld, en trainingen gebeuren op initiatief.
- Niveau 4 – Gemanaged. Processen en strategie zijn volledig geïntegreerd in de organisatie. Er is sprake van structurele verbetering, proactieve aanpassingen, gestructureerde trainingen, kennisdeling en datagestuurde evaluatie om prestaties te optimaliseren.

3.6.2 *Actieve openbaarmaking*

Op 1 mei 2022 trad de Wet open overheid (Woo) in werking. De Woo regelt het recht van burgers op openbaarmaking van overheidsinformatie. Dit is een belangrijke stap naar een meer open overheid. De wet onderscheidt twee manieren waarop de overheid informatie openbaar maakt: actief (deze paragraaf) en op verzoek (zie paragraaf 3.4.3). Actieve openbaarmaking bestaat uit twee onderdelen: een inspanningsverplichting tot (pro)actieve openbaarmaking en de actieve openbaarmaking van documenten die tot een van de 17 informatiecategorieën behoren.

Sinds 1 november 2024 zijn bestuursorganen verplicht om vijf van de 17 informatiecategorieën uit de Woo actief openbaar te maken. In 2025 hebben we samen met de medeoverheden een volgende stap gezet in de voorbereiding op de inwerkingtreding van de volgende tranche. Bestuursorganen maken steeds meer informatie actief openbaar. Het aantal gepubliceerde documenten op het zoekportaal van de generieke Woo-voorziening, open.overheid.nl, is de afgelopen jaren flink gestegen. Het aantal gepubliceerde documenten is gestegen van 538.216 eind 2024 naar 643.250 eind 2025. Dat is een stijging van 19,5 procent. De toename sluit aan bij de doelstelling van de Woo om meer informatie actief openbaar te maken.

Daarnaast is er steeds meer aandacht voor betekenisvolle openbaarheid. Actief openbaar gemaakte stukken worden bijvoorbeeld steeds vaker voorzien van context en tijdslijnen. In 2025 is een overheidsbreed afwegingskader ontwikkeld waarmee betekenisvol invulling gegeven kan worden aan de inspanningsverplichting (art. 3.1 Woo). Steeds meer bestuursorganen maken bijvoorbeeld actief dossiers openbaar waar veel maatschappelijke belangstelling voor bestaat.

3.6.3 *Openbaarmaking op verzoek*

Naast de actieve openbaarmaking maakt de Woo het voor iedereen mogelijk om bij een bestuursorgaan een verzoek in te dienen om informatie openbaar te maken. Dit gaat via een zogeheten Woo-verzoek. Rijksorganisaties hebben een wettelijk voorgeschreven beslistermijn van vier weken plus twee weken om het verzoek af te handelen. Onderstaande figuren en tabel geven inzicht in de stand van zaken bij de afhandeling van Woo-verzoeken bij het Rijk.

Uit de gegevens blijkt dat er sprake is van een positieve trendbreuk als het gaat om de afhandeltermijnen van Woo-verzoeken. Ondanks dat het aantal ingediende Woo-verzoeken bij ministeries opnieuw is toegenomen (7 procent ten opzichte van 2024), is het aantal verzoeken dat binnen de wettelijke/afgesproken termijn is afgehandeld met 10 procentpunt gestegen. Hoewel ministeries het merendeel van de verzoeken nog niet binnen de termijn afronden, is deze ontwikkeling een goede stap vooruit. Ook is in 2025 het bedrag aan verbeurde dwangsommen opnieuw gedaald (zie tabel 22). Daarmee wordt de dalende trend, die in 2024 is ingezet, voortgezet. Het aantal Woo-verzoeken met een dwangsom is daarentegen wel gestegen.

Rijksdashboard Woo-verzoeken

De Rijksoverheid publiceert per 1 januari 2025 de gegevens over de afhandeling van Woo-verzoeken op het Rijksdashboard Woo-verzoeken. Deze informatie is met het digitale dashboard voor iedereen in te zien en wordt ieder kwartaal bijgewerkt. Het dashboard bevat ook de gegevens per ministerie, die voorheen in de bijlage van de JBR stonden.

Verbeteren uitvoering en uitvoerbaarheid Woo

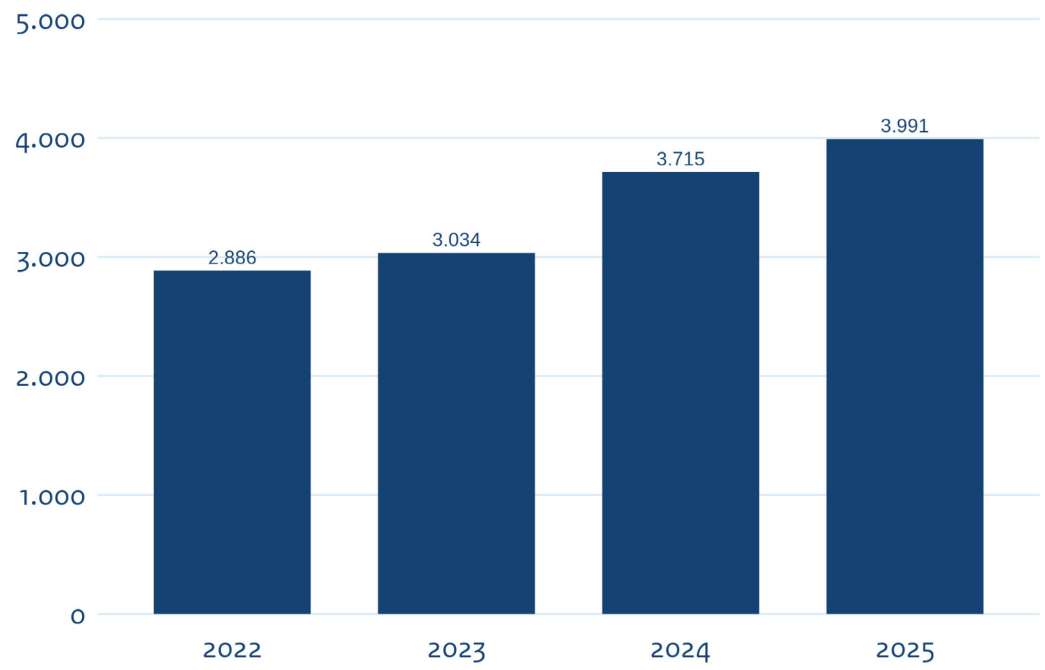
We hebben in 2025 stappen gezet om de overheidsbrede uitvoering en de uitvoerbaarheid van de Woo te verbeteren, zoals aangekondigd in de kabinetsreactie op de Woo-invoeringstoets[50]. In samenwerking met overheidsbrede werkgroepen hebben we verschillende producten voor overheidsorganisaties ontwikkeld. Bijvoorbeeld een handreiking die overheidsorganisaties handvatten moet bieden bij (vermeend) misbruik en oneigenlijk gebruik van de Woo en een rolomschrijving en implementatieplan in het kader van de Woo-contactpersoon. Ook wordt gewerkt aan een gestandaardiseerd optimaal proces voor de afhandeling van Woo-

[50] *Kamerstukken II*, 2023/24, 32802 nr. 94.

verzoeken en innovatieve oplossingen om het proces te versnellen. Samen met de koepels van medeoverheden wordt gewerkt aan een overheidsbrede innovatieagenda. Deze maatregelen moeten bijdragen aan een betere en efficiëntere uitvoering van de Woo. Daarnaast wordt door het Rijk en de ministeries zelf ingezet op innovatie, onder meer via hackathons. In 2025 hebben op initiatief van BZK twee hackathons plaatsgevonden. Tijdens deze hackathons hebben verschillende teams gewerkt aan oplossingen om het interne Woo-proces beter werkbaar en overheidsinformatie beter bruikbaar te maken.

Daarnaast hebben we de samenwerking met maatschappelijke en internationale partners versterkt. Zo is het Actieplan Open Overheid herijkt[51] en is er op initiatief van BZK een internationale coalitie rondom betekenisvolle actieve openbaarmaking gestart. Tot slot wordt een onderzoek naar de uitvoeringslasten van Woo-verzoeken uitgevoerd en zijn de voorbereidingen voor de wetsevaluatie gestart. Hiermee willen we meer inzicht krijgen in de doelmatigheid, doeltreffendheid en effecten van de Woo in de praktijk.

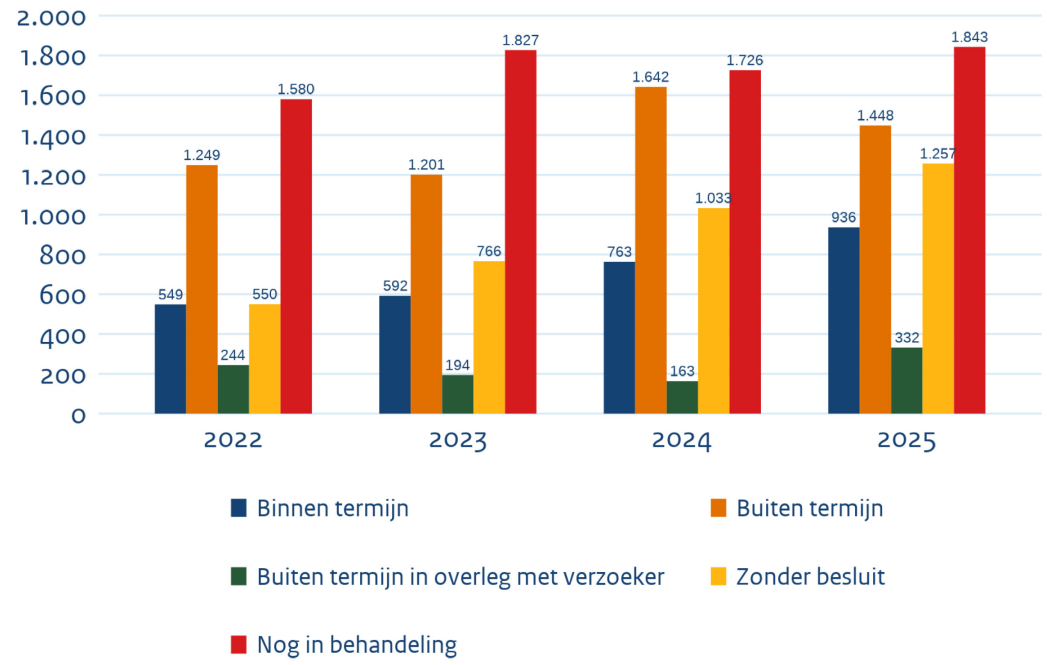
Figuur 31 Aantal ontvangen Woo-verzoeken[1]



[1] Het jaar 2021 is niet weergeven omdat in dit jaar de Woo nog niet in werking was.
Organisatieomvang: ministeries. Bij VWS zijn de reguliere verzoeken en de COVID-19-verzoeken uitgesplitst. Bij BZK/VRO, Fin en OCW wordt een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld. Dat komt omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. Bij JenV/AenM wordt alleen gerapporteerd over de Woo-behandeling bij het kerndepartement.
Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

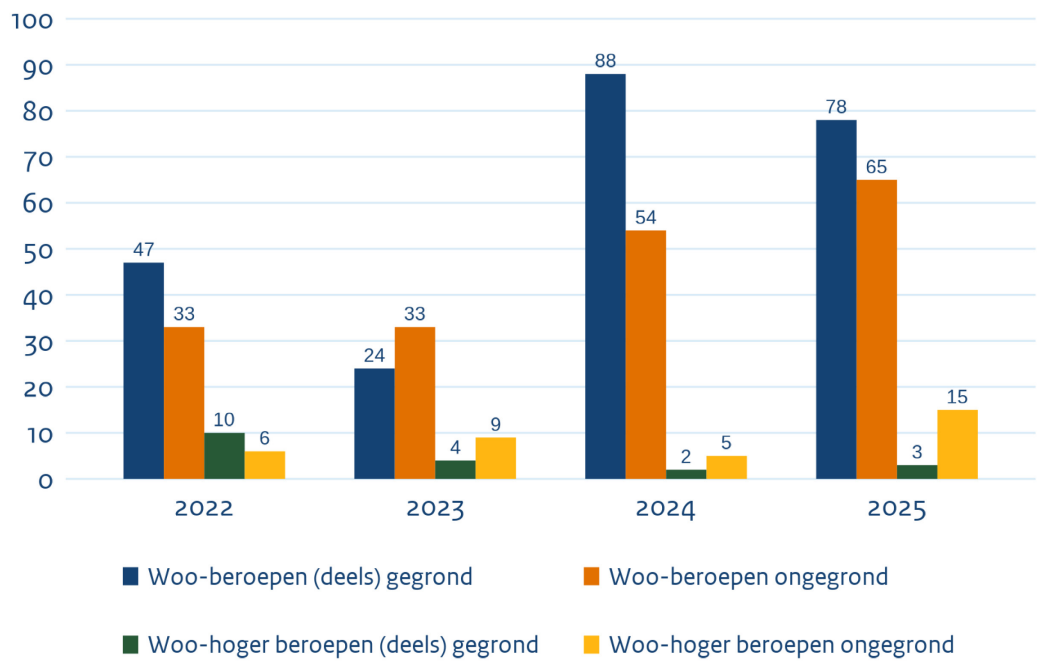
[51] *Kamerstukken II*, 2025/26, 29362 nr. 393.

Figuur 32 Aantal afgehandelde Woo-verzoeken naar termijn[1,2,3]



[1] Het jaar 2021 is niet weergeven omdat in dit jaar de Woo nog niet in werking was.
[2] Hierbij is in 2024 en 2025 de standaardtermijn (4 weken) gehanteerd en enkel indien van toepassing de standaardtermijn + verdaging (4+2 weken) en eventuele opschorting. Dit in tegenstelling tot 2022 en 2023, toen bij alle verzoeken werd uitgegaan van de standaardtermijn + verdaging (4+2 weken). Als gevolg hiervan valt het aandeel afgehandeld binnen de wettelijke termijn in 2024 en 2025 in verhouding tot voorgaande jaren lager uit.
[3] Bij een aantal van de nog lopende verzoeken zijn delen van de informatie al openbaar gemaakt door middel van deelbesluiten.
Organisatieomvang: ministeries. Bij BZK/VRO, Fin en OCW wordt een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld. Dat komt omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. Bij JenV/AenM wordt alleen gerapporteerd over de Woo-behandeling bij het kerndepartement.
Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

Figuur 33 Aantal inhoudelijke (hoger) beroepen Woo-verzoeken[1,2]



[1] Het jaar 2021 is niet weergeven omdat in dit jaar de Woo nog niet in werking was.
[2] Een (deels) gegrond bezwaar of beroep betekent niet per definitie dat ten onrechte informatie niet openbaar is gemaakt. Het kan hier bijvoorbeeld ook gaan om het herstellen van een motiveringsgebrek, zonder dat dit leidt tot verdere openbaarmaking.
Organisatieomvang: ministeries. Bij BZK/VRO, Fin, en OCW wordt een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld. Dat komt omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. Bij JenV/AenM wordt alleen gerapporteerd over de Woo-behandeling bij het kerndepartement.
Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

Tabel 22 Aantal en bedrag dwangsommen Woo-verzoeken vanwege niet tijdig beslissen Woo-verzoeken[1,2]

Jaar	2022	2023	2024	2025
Aantal dwangsommen	84	175	152	210
Bedrag aan verbeurde dwangsommen	€ 1.229.894	€ 2.085.458	€ 1.419.006	€ 1.117.965
Bedrag aan betaalde dwangsommen	€ 1.157.394	€ 1.788.053	€ 1.299.492	€ 1.141.688

[1] Het jaar 2021 is niet weergeven omdat in dit jaar de Woo nog niet in werking was.
[2] Het onderscheid tussen de categorieën 'bedrag aan betaalde dwangsommen' en 'bedrag aan verbeurde dwangsommen' wordt dit jaar voor het laatst gemaakt.
Organisatieomvang: ministeries. Bij VWS zijn de reguliere verzoeken en de COVID-19-verzoeken uitgesplitst. Bij BZK/VRO, Fin en OCW wordt een aantal organisaties en/of organisatieonderdelen niet meegeteld. Dat komt omdat de verzoeken bij die organisaties niet centraal worden afgehandeld en daarover ook niet gerapporteerd wordt richting het kerndepartement. Bij JenV/AenM wordt alleen gerapporteerd over de Woo-behandeling bij het kerndepartement.
Bron: Uitvraag onder Woo-coördinatoren van de kerndepartementen.

3.7 Rijksbrede ICT-voorzieningen

Het ministerie van BZK is verantwoordelijk voor het portfolio aan rijksbrede ICT-voorzieningen (RBV) en de uitbreiding, vernieuwing, vervanging en uitfasering van voorzieningen.

In 2025 waren er 20 rijksbrede ICT-voorzieningen. Jaarlijks wordt bekeken of er nieuwe (kandidaat)voorzieningen aan dit portfolio worden toegevoegd. De Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst (ICBR) stelt ieder jaar uiterlijk in december de begroting voor de RBV's vast om de bestaande voorzieningen bij te houden en nieuwe voorzieningen te ontwikkelen.

Doelstelling

Het ministerie van BZK voert regie op de rijksbrede ICT-voorzieningen en informatiesystemen zodat alle ministeries goed kunnen samenwerken en informatiesystemen veilig functioneren. Er zijn geen concrete doelstellingen op dit terrein afgesproken.

3.7.1 Cijfers en ontwikkelingen

Rijksbrede voorzieningen in beheer bij SSC-ICT

- *Rijksdirectory inclusief Rijksmailrelay*: De Rijksdirectory wordt gebruikt om identiteitsinformatie van rijksambtenaren centraal op te slaan en uit te wisselen.
- *Rijksadresgids*: De Rijksadresgids bevat de contactgegevens van de rijksambtenaren van ministeries en Hoge Colleges van Staat.
- *Rijksportaal*: Het Rijksportaal is het (rijksbrede) raamwerk voor intranettoepassing voor alle rijksonderdelen en geeft toegang tot (rijksbrede en departement specifieke) informatiebronnen en toepassingen.
- *Single Sign On Rijk*: Single Sign On Rijk (SSOn Rijk) is een verificatiemethode die gebruikers met één set inloggegevens toegang geeft tot meerdere applicaties of websites.
- *Samenwerkingsfunctionaliteit:* De Samenwerkfunctionaliteit (SWF) biedt rijksmedewerkers de mogelijkheid om flexibeler, efficiënter en interactief samen te werken.
- *Alert*: Alert is een digitale nieuwsvoorziening voor alle rijksambtenaren.

Rijksbrede voorzieningen in beheer bij O&P Rijk

- *Rijkspas*: De Rijkspas is een multifunctionele smartcard die rijksbreed wordt gebruikt als erkend interdepartementaal identiteitsbewijs en als veilig toegangsmiddel tot rijksgebouwen en -systemen, het bedienen van printers, scanners, lockers en diverse andere toepassingen.
- *Koppelpunt Rijksbrede Voorzieningen (KRV)*: Het KRV is een centrale servicebus die gegevensuitwisseling tussen rijksorganisaties en rijksbrede voorzieningen op uniforme wijze verzorgt.
- *WID-scan voorziening*: De centrale Wet op de identificatieplicht (WID)-scan voorziening faciliteert (nieuwe) medewerkers om op een rijkskantoor naar keuze of via de selfservice app IDscan Rijk een scan van het Wettelijk Identiteitsdocument te (laten) maken. Deze kan vervolgens via het KRV met de eigen werkgever veilig worden gedeeld.
- *Beheervoorziening RIN*: De Beheervoorziening RIN (BvRIN) genereert voor nieuwe werkrelaties een persoonsgebonden Rijks Identificerend Nummer (RIN).

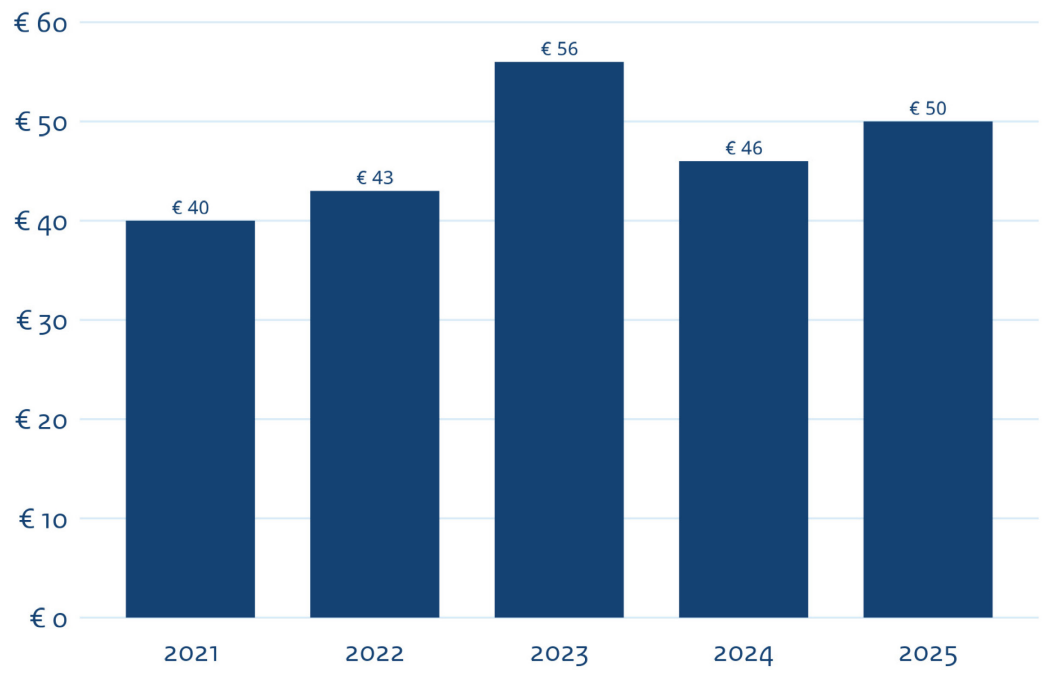
Rijksbrede voorzieningen in beheer bij Belastingdienst

- *Rijksvideodienst (vast)*: De Rijksvideodienst is de voorziening die wordt gebruikt om videovergaderingen te kunnen voeren.
- *Rijksvideodienst (variabel)*: Variabele kosten voor ministeries voor het gebruik van videovergaderen.
- *RPSM (Rijksbrede print- en scanmanagementdienst):* Opvolger van MasterCAS. De verwachting is dat de nieuwe voorzieningen voor RPSM in 2026 in productie worden genomen.

Overige rijksbrede voorzieningen

- *RijksOverheidsNetwerk*: Het RijksOverheidsNetwerk (RON) is een rijksbrede ICT-voorziening die connectiviteitsdiensten biedt tussen Rijksoverheden en andere overheden (in beheer bij Logius).
- *Rijksnetwerkdiensten*: De Rijksnetwerkdiensten omvatten enkele voorzieningen die het gebruik van RON ondersteunen: Rijks-DNS, Rijksinternet, Rijksconnect (in beheer bij Logius).
- *RijksAppStore*: De RijksAppStore is een rijksbreed portaal waarop zakelijke apps beschikbaar worden gesteld (in beheer bij DICTU).
- *MasterCAS:* Om rijksbreed printen te faciliteren is een rijksbrede Master Central Administration Server (MasterCAS) nodig (in beheer bij JIO).
- *KamerDebatApp:* De KamerDebatApp (KDA) is een innovatieve oplossing die het commissiedebatproces digitaliseert en efficiënter maakt. De oplossing maakt het makkelijker voor rijksambtenaren en bewindslieden om commissiedebatten voor te bereiden en live te voeren (in beheer bij RvIHH).
- *Rijks ICT-dashboard:* Het Rijks ICT-dashboard geeft informatie over hoe de Rijksoverheid werkt aan het verbeteren van de digitalisering (in beheer bij ICTU).
- *Webarchivering*: De dienstverlenging onder de raamovereenkomst (web) archivering bestaat uit het opslaan en toegankelijk maken van gearchiveerde openbare websites van de Rijksoverheid (in beheer bij DPC).

Figuur 34 Totaaluitgaven rijksbrede voorzieningen in miljoenen euro



Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: Kostenverdeelnotitie 2023, 2024, 2025.

Activiteiten 2025

- In 2025 is 50 miljoen euro begroot voor de rijksbrede ICT-voorzieningen. Hiermee worden het beheer en de doorontwikkeling gefinancierd.
- Functionaliteiten zoals videobellen, rijksbreed printen, scannen en het gebruik van het RijksOverheidsNetwerk zijn in 2025 verder doorontwikkeld.
- Ook zijn er werkzaamheden verricht voor de Samenwerkruimtes Functionaliteit (SWF). Door een storing was de voorziening gedurende vier dagen grotendeels niet bereikbaar. Er zijn door de betreffende ICT-dienstverlener maatregelen genomen om de kans op een nieuwe verstoring te verkleinen.
- In 2025 is het aantal RBV's iets toegenomen en zijn er enkele kandidaatsvoorzieningen in behandeling genomen om mogelijk nieuwe rijksvoorzieningen te worden.
- Aandachtspunten zijn de verdere professionalisering van de regie op de rijksbrede ICT-voorzieningen. Belangrijke thema's hierbij zijn de Informatiebeveiliging (IB) en privacy, en uniformering van processen.

Definitie en omvang

Rijksbrede ICT-voorzieningen zijn diensten die door alle ministeries worden gebruikt en gefinancierd. Sommige van deze voorzieningen worden ook gebruikt door de onderliggende agentschappen, zbo's en de Hogere Colleges van Staat.

3.8 I-besturing

Het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst[52] regelt de rijksbrede samenwerking en sturing op het digitale domein. Het besluit beschrijft de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren in dit stelsel. In 2025 is het besluit herzien. In het herziene besluit is onder andere de regierol van de CIO Rijk expliciet gemaakt en zijn toevoegingen gedaan om de regie op bepaalde vakgebieden (privacy, data, technologie) te versterken.

Deze paragraaf geeft aan de hand van een aantal onderwerpen een beeld van de werking van het stelsel.

3.8.1 Grote ICT-activiteiten

Het IV-landschap verandert continu door vernieuwing, beheer en onderhoud van de ICT-systemen. Voor de grote wijzigingen (de 'grote ICT-activiteiten') in het IV-landschap is extra aandacht, zowel binnen de ministeries als ten opzichte van de burger.

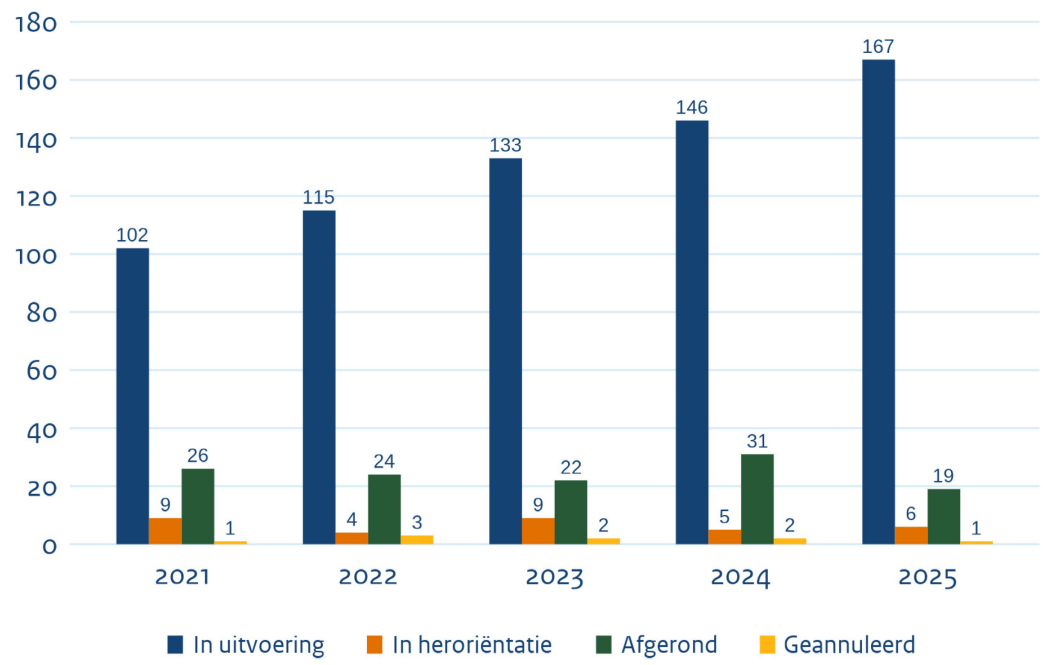
Op het Rijks ICT-dashboard zijn alle grote ICT-activiteiten terug te vinden. Het doel van deze publieke website is het inzichtelijk maken van aantallen, kosten en de voortgang van ICT-activiteiten met een meerjarige ICT-component van tenminste 5 miljoen euro. In de rapportage 'Grote ICT-activiteiten 2025', die los wordt aangeboden aan de Tweede Kamer, is het overzicht van alle grote ICT-activiteiten met een rijksbreed beeld terug te vinden.

Doelstelling

De afspraak met de ministeries is dat alle grote ICT-activiteiten op het Rijks ICT-dashboard worden gepubliceerd. Het gaat daarbij zowel om projecten en programma's als om ICT-activiteiten die niet projectmatig worden uitgevoerd.

[52] Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2026.

Figuur 35 Aantal ICT-activiteiten op het Rijks ICT-dashboard naar status[1]



[1] Voor Politie zijn geen recente cijfers over 2025 beschikbaar. In 2024 zijn hiervoor de cijfers over 2023 genomen. Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid. Voor alle cijfers over ICT-activiteiten geldt: inclusief Politie in het geval van AcICT-advies en exclusief gerubriceerde ICT-activiteiten.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Ontwikkeling

In 2025 is, ten opzichte van 2024, het aantal actieve ICT-activiteiten op het Rijks ICT-dashboard met 5 procent gestegen. In 2025 waren er in totaal 193 grote ICT-activiteiten, vergeleken met 184 in 2024. Van deze ICT-activiteiten zijn er in 2025 44 voor het eerst gerapporteerd. In 2025 heeft het ministerie van IenW weer de meeste ICT-activiteiten. In figuur 35 is de stand van de ICT-activiteiten in de afgelopen vijf jaar te zien.

De reden van de stijging van het aantal ICT-activiteiten is niet goed aan te geven. Een mogelijke reden is de toevoeging van ICT-activiteiten die over het beheer en onderhoud van ICT-systemen gaan. Deze worden in toenemende mate gerapporteerd. Een andere reden kan zijn dat grote ICT-activiteiten steeds vaker in kleinere delen worden opgepakt. Dit past in het streven van de Rijksoverheid om de scope van ICT-activiteiten zo klein mogelijk te maken en waar mogelijk in kleinere opdrachten op te delen. Hierdoor is een ICT-activiteit overzichtelijker, kan er sneller worden opgeleverd en is er eerder resultaat mogelijk. Ook is bijsturing beter mogelijk in de ICT-activiteiten die volgen.

In 2025 is in totaal 1.453 miljoen euro uitgegeven aan deze ICT-activiteiten. In 2024 was dit 1.231 miljoen euro. De ministeries verwachten voor de 173 nog af te ronden ICT-activiteiten 4.726 miljoen euro uit te geven in de jaren 2026 en verder.

Afgeronde grote ICT-activiteiten

Een ICT-activiteit levert pas daadwerkelijk een resultaat op als het afgerond is en in gebruik wordt genomen. In 2025 zijn 19 ICT-activiteiten afgerond. Ter illustratie hebben we hieronder twee afgeronde ICT-activiteiten opgenomen met een toelichting van de behaalde resultaten.

Ministerie van IenW - Realisatie Variant Boordcomputer Taxi (BCT)
Het is belangrijk dat het taxiverkeer veilig is en dat er eerlijke marktwerking is. De Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) houdt toezicht op het taxivervoer in Nederland. De ILT richt zich vooral op de naleving van arbeids- en rusttijden van taxichauffeurs en bevoegdheid van ondernemers en chauffeurs. Hiervoor gebruiken ze gegevens die worden vastgelegd door de Boordcomputer Taxi. De huidige manier van verkrijgen en verwerken van deze gegevens kan beter.

Het programma Realisatie Boordcomputer Taxi had als doel om de gegevens die ILT nodig heeft voor het taxitoezicht online te ontvangen en verder te verwerken. Het gaat dan vooral om arbeidstijden, rusttijden en ritgegevens.

Voor de nieuwe manier van werken was het ook nodig dat het ministerie aanpassingen deed in de wet. Het resultaat hiervan moet zijn dat de inspecteurs minder tijd kwijt zijn aan het verkrijgen van gegevens voor het taxitoezicht en meer tijd hebben voor het analyseren van deze gegevens en risicogericht optreden.

Het project is begin 2025 succesvol opgeleverd en de wetgeving is medio 2025 in werking getreden.

In plaats van een ingebouwd kastje (BCT) is er een realtime aanleverplicht van taxigegevens ingesteld voor vervoerders en chauffeurs. Het middel waarmee wordt aangeleverd is vormvrij, dat kan een ingebouwd kastje maar ook een app op een smartphone zijn. Dit zal naar verwachting tijd- en kostenbesparingen gaan opleveren voor zowel de taxisector als de ILT.

Ministerie van Fin - Kleineondernemingsregeling (KOR)
De kleineondernemersregeling (KOR) is een regeling van de Belastingdienst waarbij je geen btw in rekening brengt aan je klanten. Je hoeft geen btw-aangiftes meer te doen maar kunt ook geen betaalde btw terugvragen. De NL KOR kun je gebruiken als je omzet onder de 20.000 euro per jaar blijft. De EU KOR kun je gebruiken als je zakendoet in andere EU-landen en je totale omzet in een kalenderjaar niet hoger is dan 100.000 euro.

Het doel van het project is om te voldoen aan de Europese wetgeving. Concreet betekent dit een nieuw Europees proces en een aangepast nationaal proces inclusief voorzieningen. Het project is succesvol afgerond.

Met de nieuwe voorzieningen kunnen ondernemers gebruik maken van zowel NL KOR, als EU KOR, kunnen de lidstaten via het digitale berichtenverkeer met elkaar communiceren en kan de Europese Unie geïnformeerd worden door middel van rapportages.

Definitie en omvang
Een grote ICT-activiteit heeft twee belangrijke selectiekenmerken:

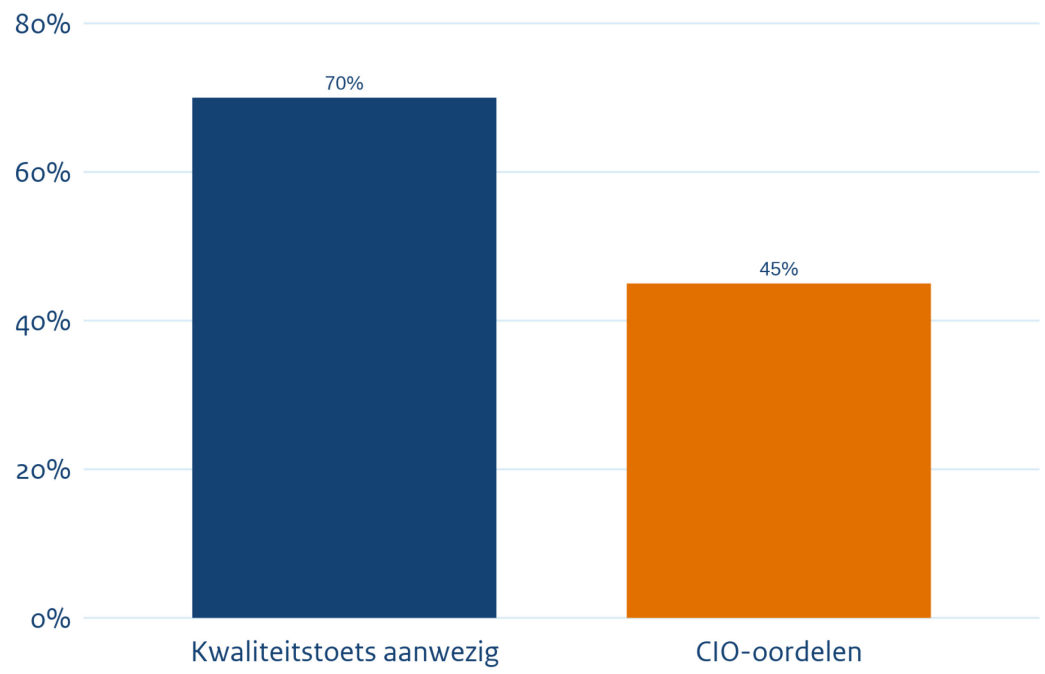
- De waarde van de ICT-component is tenminste 5 miljoen euro. De omvang van de ICT-component wordt bepaald door te kijken naar alle samenhangende werkzaamheden die horen bij de voorgenomen wijziging van informatiesystemen, diensten of producten.
- ICT-activiteiten met een laag risicoprofiel worden niet gezien als grote ICT-activiteit.

3.8.2 *Kwaliteitstoetsen*
Een belangrijk onderdeel van de beheersing van de grote ICT-activiteiten is het inzicht in de slaagkans van de ICT-activiteiten. Hiervoor worden zogenaamde kwaliteitstoetsen ingezet, waarin wordt geadviseerd over de

doelstelling, uitvoering, kosten en risico's van de ICT-activiteiten. Voorbeelden van kwaliteitstoetsen zijn de oordelen van de departementale CIO's en de adviezen van het Adviescollege ICT-toetsing (AcICT). Doordat de CIO en het AcICT advies geven over meerdere ICT-activiteiten, hebben ze een goed beeld van de organisatie en de veranderopgave. Hierdoor kunnen ze een advies op maat geven. Het AcICT kijkt hierbij eenmalig naar een ICT-activiteit en de CIO kijkt gedurende de gehele looptijd van de ICT-activiteit mee. Naast deze toetsen zijn er ook gateway reviews en toetsen door externe partijen. Voor de inzet van CIO-oordelen is een rijksbrede doelstelling vastgesteld:

Doelstelling
De afspraak met de ministeries is dat alle grote ICT-activiteiten, die onder verantwoordelijkheid van een ministerie worden uitgevoerd, voor aanvang beschikken over een positief CIO-oordeel of een beargumenteerde afwijking hiervan door de secretaris-generaal van het ministerie.

Figuur 36 Aanwezigheid kwaliteitstoetsen voor een grote ICT-activiteit in 2025[1,2]



[1] Publiekrechtelijke zbo's rapporteren niet alle adviezen op het Rijks ICT-dashboard. Het is onbekend in welke mate dit de cijfers beïnvloedt.
[2] Voorgaande jaren zijn niet opgenomen in dit figuur, omdat deze gegevens pas vanaf 2025 worden berekend.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Ontwikkeling
Als we kijken naar alle kwaliteitstoetsen (CIO-oordelen, adviezen van AcICT, gateway reviews en toetsen van externe partijen) beschikt 70 procent van 193 actieve ICT-activiteiten over minimaal één toets. De doelstelling dat iedere grote ICT-activiteit voor de start beschikt over een positief CIO-oordeel, wordt niet gehaald. Van de

193 ICT-activiteiten beschikt 45 procent over een verplicht CIO-oordeel. Als voornaamste reden hiervoor wordt de beperkte personele capaciteit genoemd. De capaciteit wordt bij voorkeur ingezet om de meest risicovolle grote ICT-activiteiten goed te volgen, waardoor grote ICT-activiteiten die minder risicovol zijn niet worden getoetst.

In 2025 is naar het gebruik van kwaliteitstoetsen gekeken. Deze evaluatie wees ook uit dat de naleving van de afspraken onvoldoende is. Daarom is er een verbetertraject ingezet[53]. Het doel is dat hierdoor het gebruik van de kwaliteitstoetsen en de opvolging daarvan gaat toenemen.

Naast de CIO kan ook het AcICT een advies uitbrengen over een grote ICT-activiteit. Hierbij kijkt het Adviescollege ook naar het risicoprofiel en bepaalt daarmee of een advies nodig is. In 2025 heeft het AcICT 20 adviezen uitgebracht. Dat aantal is hoger aan vorig jaar toen het AcICT 17 adviezen voor grote ICT-activiteiten heeft afgegeven. De Tweede Kamer ontvangt jaarlijks de jaarrapportage van het Adviescollege. Hierin staat hoeveel adviezen het college in dat jaar heeft gegeven en aan welke ministeries. Op het Rijks ICT-dashboard staat ook welke ICT-activiteiten minimaal één advies hebben gekregen. Van de 193 actieve ICT-activiteiten in 2025 hebben 72 minimaal één AcICT-advies gekregen.

3.8.3 Projectbeheersing

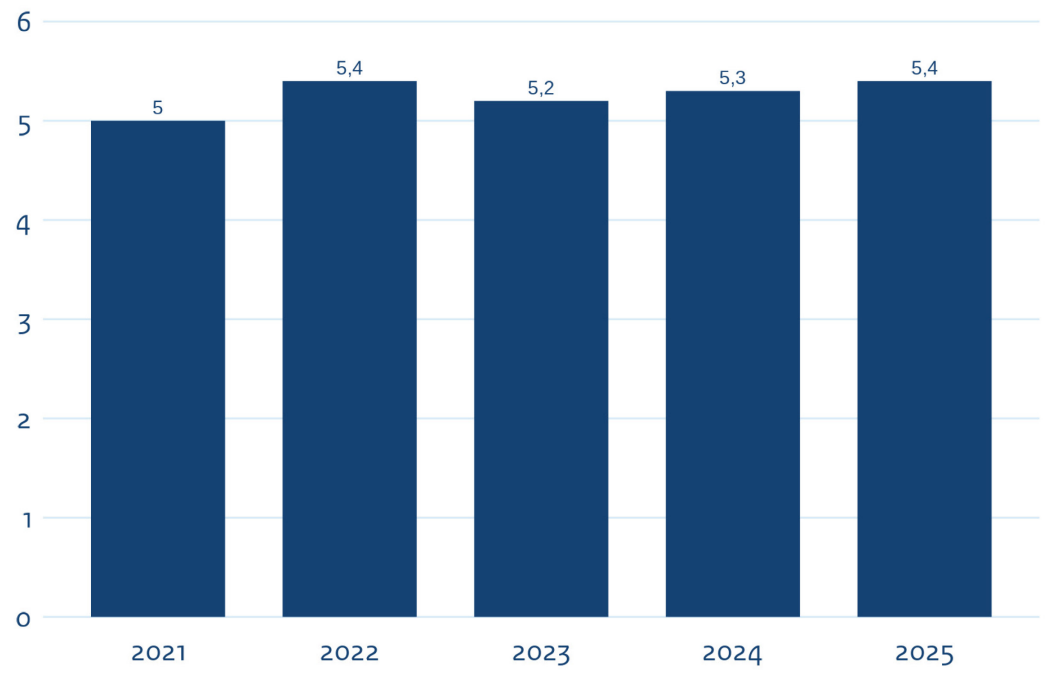
Bij de start van een ICT-activiteit worden de verwachte doorlooptijd en kostenschatting aangegeven. Het gaat daarbij om een in het projectplan (of vergelijkbaar plan, inclusief business case) gespecificeerde doorlooptijd en kostenschatting waarop de projectleider of opdrachtgever invloed uit kan oefenen. Bij grote ICT-activiteiten met een projectfasering kan het voorkomen dat de detailplanning nog niet volledig is en er met een planning op hoofdlijnen wordt gestart. De marges van onzekerheid (in kostenschatting, doorlooptijd, scope) zijn dan groter. Dit betekent dat deze tussentijds kunnen worden bijgewerkt.

Doelstelling

Het streven is om de doorlooptijd en kostenschatting bij de start van de grote ICT-activiteit zo goed mogelijk te bepalen. Eventuele uitloop wordt op het Rijks ICT-dashboard en in de rapportage 'Grote ICT-activiteiten 2025' toegelicht.

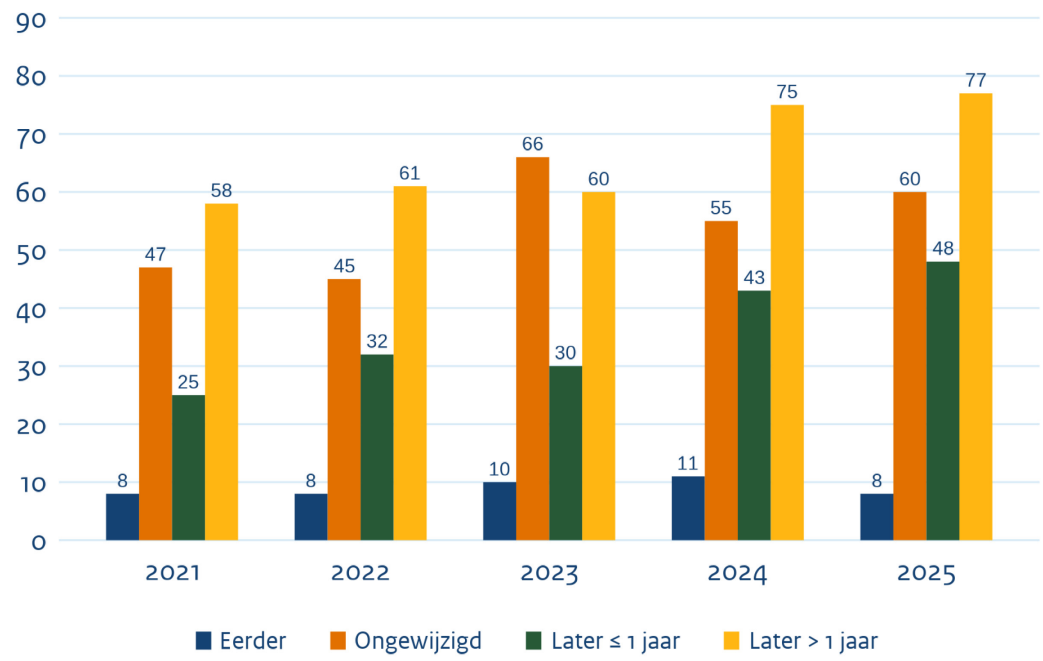
[53] *Kamerstukken II*, 2025, 26643 nr. 1450.

Figuur 37 Gemiddelde doorlooptijd van de ICT-activiteiten in jaren



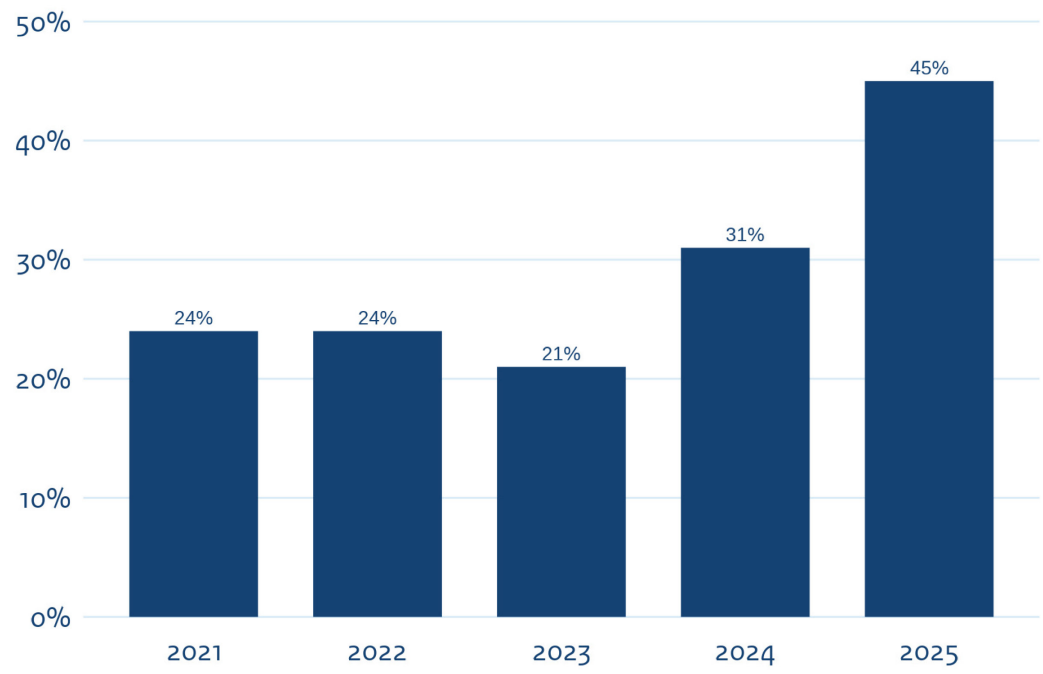
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Figuur 38 Aantal ICT-activiteiten dat in doorlooptijd verschilt van de initiële doorlooptijd



Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Figuur 39 Gemiddelde afwijking van de eerste kostenschatting[1]



[1] Grote ICT-activiteiten zonder eerste kostenschatting zijn niet opgenomen in de figuur.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Ontwikkeling

Figuur 37 laat zien dat de actueel geschatte doorlooptijd van de ICT-activiteiten door de jaren heen gemiddeld ruim vijf jaar is. Figuur 38 laat de geschatte doorlooptijd ten opzichte van de eerst schatting zien. Dit beeld is vergelijkbaar met vorig jaar. Figuur 39 geeft het gemiddelde beeld van de aanpassing van de kostenschatting. Voor de ICT-activiteiten die in 2025 actief waren is deze bijstelling 45 procent ten opzichte van de eerste schatting. Deze bijstelling kan ook in 2024 of eerder zijn doorgevoerd. Dit percentage stijgt de afgelopen jaren. Dit beeld zien we ook als we naar de individuele ICT-activiteiten kijken, waar in toenemende mate sprake is van grotere kostenbijstellingen. Zo hebben 47 ICT-activiteiten in 2025 een aanpassing gedaan van meer dan 10 procent. Gezien deze ontwikkelingen is het interessant om te kijken naar de oorzaak van deze aanpassingen.

De doorlooptijd en kostenschatting van een ICT-activiteit kunnen om allerlei redenen veranderen. Een grote wijziging wordt een herijking genoemd, waarbij opnieuw wordt gekeken naar de scope, kosten en doorlooptijd. In totaal zijn in 2025 bij 52 ICT-activiteiten herijkingen gemeld. In 2025 waren de meest voorkomende redenen: tegenvallers binnen de ICT-activiteit, interne scopewijzigingen en aanpassingen van (business)doelen of -eisen.

In figuur 53 in de bijlage is te zien dat de meeste herijkingen door onvoorziene tegenvallers binnen het project komen. Ten opzichte van voorgaande jaren zijn prijsstijgingen vaker een reden voor een herijking.

Het is niet altijd te voorkomen dat er in dit soort grote complexe projecten sprake is van enige uitloop, of het nu gaat over ICT-activiteiten, bouwprojecten of grote beleidstrajecten. Uitloop kan buiten de invloedsfeer van de ICT-activiteit liggen, bijvoorbeeld door prijsstijgingen van leveranciers. Vaak liggen de redenen echter binnen de eigen beïnvloedingssfeer en kan uitloop worden voorkomen of beperkt door adequate sturing, voorbereiding en

planning. Kwaliteitstoetsen kunnen ook een bijdrage leveren aan het beter plannen van een grote ICT-activiteit. De aanpak van deze kwaliteitstoetsen is voor 2026 voorzien.

3.8.4 Onvolkomenheden

De Algemene Rekenkamer (AR) kijkt in het jaarlijkse Verantwoordingsonderzoek naar de bedrijfsvoering van de Rijksoverheid. De AR beoordeelt of de ministers de zaken goed hebben geregeld op de ministeries. Sinds 2019 rapporteren we in de JBR over het aantal onvolkomenheden op het gebied van informatiebeheer, als een indicator voor de staat van het rijksbrede informatiebeheer. Over het jaar 2025 constateerde de AR in totaal 42 onvolkomenheden bij de ministeries en Hoge Colleges van Staat. Hiervan hadden er 9 te maken met informatiebeheer.

Tabel 23 Aantal informatiebeheer-onvolkomenheden naar beheerdomein[1]

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Informatiebeveiliging	13	9	6	4	6
IT-beheer	7	5	3	3	3
Totaal	**20**	**14**	**9**	**7**	**9**

[1] Vanaf de JBR 2026 wordt deze tabel niet meer weergegeven.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak, Hoge Colleges van Staat, Defensie (inclusief krijgsmacht), zbo's, adviescolleges.
Bron: Staat van de Rijksverantwoording, Algemene Rekenkamer (uitsplitsing jaar 2024 en 2025 opgevraagd bij de Algemene Rekenkamer).

Ontwikkeling

In 2025 is één onvolkomenheid opgelost en heeft de Algemene Rekenkamer drie nieuwe onvolkomenheden geconstateerd. Dit betekent dat na jaren van daling het totaal aantal onvolkomenheden stijgt van 7 naar 9. Deze ontwikkeling versterkt het belang om te blijven investeren in het op orde houden van onze informatiebeveiliging en IT-beheer.

Definitie en omvang

Als er tekortkomingen zijn in de dienstverlening van de Rijksoverheid of in de uitvoering van werkzaamheden, spreken we van een onvolkomenheid.

4 ORGANISATIE RIJKSDIENST EN BEDRIJFSVOERING

4.1 Inleiding

De Rijksoverheid heeft te maken met ingewikkelde maatschappelijke uitdagingen. Deze uitdagingen vragen om integraal samenwerken en een overheid die oog heeft voor de mens en in staat is ze aan te pakken. In dit hoofdstuk laten we zien hoe we vanuit de rijksbrede bedrijfsvoering werken aan een toekomstbestendige en effectieve Rijksdienst.

Meer specifiek gaan we in deze paragraaf in op het versterken van ambtelijk vakmanschap en grenzeloos samenwerken, rijksbrede bedrijfsvoering, huisvesting en faciliteiten, rijksinkoop en de organisatie van de Rijksdienst.

4.2 Sturing op de rijksbrede bedrijfsvoering

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

In 2025 zijn we vanuit de rijksbrede bedrijfsvoering verdergegaan met de uitvoering van de agenda Goed Bestuur[54], onderdeel van het hoofdlijnenakkoord Hoop, lef en trots. De agenda vraagt om een toekomstbestendige organisatie van de Rijksoverheid die over de grenzen van ministeries en (uitvoerings)organisaties heen burgers en bedrijven effectief en efficiënt helpt.

Om dit te realiseren hebben de secretarissen-generaal en plaatsvervangend secretarissen-generaal van de ministeries een ambitie opgesteld voor de toekomst van de Rijksdienst. Als bestuursraad en bedrijfsvoeringsberaad van het Rijk sturen het Secretarissen-Generaal Overleg en de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk op de realisatie van een toekomstbestendige en effectieve Rijksdienst. In deze Rijksdienst werken we eenvoudig, zijn we flexibel en wendbaar georganiseerd, werken we opgavegericht en hebben we voldoende realisatiekracht om slagvaardig te zijn.

We werken en functioneren hierbij echt als één Rijksdienst. Daarvoor zetten we concrete stappen op de samenwerking binnen het Rijk. Onder andere op dossiers zoals hooggerubriceerde informatie, e-mailextensies, bredere toegang tot rijksgebouwen met de Rijkspas, één rijksbreed videosysteem en een interdepartementaal functionerend document managementsysteem. De eerste stappen hiervoor zijn in 2025 gezet en verder resultaat wordt in 2026 verwacht.

De centrale werkwijze voor het Rijk, opgavegericht werken, betekent samenwerking over organisatiegrenzen heen om tot beleid en effectieve maatregelen te komen. Daarnaast draagt de Rijksdienst zelf ook bij aan de belangrijkste maatschappelijke opgaven. Onder meer door een open en transparante overheid te zijn en invulling te geven aan kabinetsdoelstellingen en wetten en verduurzaming van de eigen organisaties. Denk aan de realisatie van de Wet banenafspraak en de Wet open overheid.

Binnen de rijksbrede bedrijfsvoering stuurt de ICBR op vijf doelen die in de inleiding al zijn toegelicht.

[54] *Kamerstukken II*, 2025/26, 33047 nr. 40.

De resultaten binnen de rijksbrede bedrijfsvoering, zoals te lezen in dit hoofdstuk, dragen bij aan deze hoofddoelen om zo goed mogelijk de beweging naar een toekomstbestendige en effectieve Rijksdienst te ondersteunen, te faciliteren en aan te jagen.

4.3 Ambtelijk vakmanschap en grenzeloos samenwerken

Ook in 2025 is gewerkt aan een omslag in de werkwijze van het Rijk. Werken vanuit de opgave, ruimte voor professionele tegenspraak en werken over organisatiegrenzen heen moeten de standaard worden.

Basiscurriculum

Het programma 'Leer je Rijk' ontwikkelt een basisopleiding voor alle rijksambtenaren. In 2025 zijn drie pilots gestart:

- Een set aan leerinterventies die rijksambtenaren helpt de ambtseed te begrijpen en toe te passen vanuit rechtsstatelijk, maatschappelijk, politiek, ethisch en juridisch perspectief.
- Een educatieve podcast, 'Over Beleid gesproken', over de beleidscyclus, opgavegericht beleid maken en het Beleidskompas.
- Een bestaande training over het Beleidskompas wordt rijksbreed opgeschaald. Het Beleidskompas is de centrale werkwijze voor het maken van beleid bij het Rijk.

Ambtelijk vakmanschap

De basis voor waardegedreven werken binnen de Rijksdienst zijn de principes en waarden in de Gids Ambtelijk Vakmanschap. De gids is ontwikkeld in een participatief proces, waarin de (grond)wettelijke basis is verbonden met de dagelijkse praktijk van ambtenaren. De gids biedt richting, legitimiteit en houvast voor het dagelijks werk. De bekendheid van de gids onder rijksambtenaren is toegenomen van 13 procent in 2022 naar 26 procent in 2025.

In 2025 waren zo'n 2.200 ambtenaren betrokken bij 76 dialogen, trainingen en workshops. Dit heeft geleid tot een nieuwe versie van de gids met meer focus op thema's zoals de ambtseed, burgergericht werken, luisteren en politieke verhoudingen. In onze rijksbrede aanpak staat het continue leren in de eigen werkpraktijk centraal. Het bestaat uit vier onderdelen die elkaar versterken: praktijkdialogen, (wetenschappelijke) onderzoeken, leeraanbod (onder andere Rijkstrainee- en Essentieprogramma) en het borgen van kennis en ervaring in een rijksbreed HR-instrumentarium. Zo zorgen we voor inhoudelijke groei en bekendheid van de gids.

Opgavegericht werken

Werken aan opgaven wordt bevorderd door:

- rijksambtenaren te ondersteunen bij zelf opgavegericht werken via hulpmiddelen zoals het DOEboek Opgavegericht Samenwerken. Er zijn bijna 8.000 exemplaren verspreid sinds 2023.
- hulp te bieden bij opgavegericht werken. Zo zijn in 2025 32 opgavevraagstukken begeleid, is gestart met de Leergang Opgavecoaching en is verkend hoe de pool van opgavecoaches kan worden uitgebreid via bestaande netwerken.
- te leren met anderen via de Opgavebeweging: een community van ambtenaren die opgavegericht werken. Deze beweging vierde in 2025 zijn eenjarig bestaan en groeide naar 106 deelnemers uit 24 organisaties vanuit het Rijk, provincies, gemeenten en onderwijsinstellingen.

Dialoog en ethiek

Ambtenaren moeten bijna dagelijks afwegen wat 'goed handelen' is in situaties waarbij verschillende waarden, perspectieven, rechten en belangen een rol spelen. Het bespreken van moreel-ethische vragen helpt om tot goed handelen te komen. Daarom werkt het programma aan een open en veilige gesprekscultuur waarin onderzoek naar moreel- ethische kwesties een vast onderdeel is van de ambtelijke praktijk. Dit gebeurt langs verschillende programmalijnen. Hierop zijn in 2025 de volgende resultaten bereikt:

- *Kennis en onderzoek*: Er is gewerkt aan meerdere onderzoeksprogramma's en publicaties, waaronder de publicatie naar aanleiding van het symposium 'Ficties in de ambtelijk ethiek?'[55].
- *Praktijken en communities*: De rijksbrede community Gespreksbegeleiders is uitgebreid naar ongeveer 360 personen. De community Praktijkbouwers ethiek bij organisaties binnen het Rijk bestaat uit ongeveer 30 personen. Er zijn talloze gesprekken op aanvraag gevoerd over kwesties in het ambtelijke werk.
- *Discours en communicatie*: de congressen 'Wijs naar de Wet' en 'Leiders in de Storm' en diverse lezingen en publicaties over politiek-ambtelijke verhoudingen en beroepsethiek zijn gehouden.
- *Verankering en verbinding met beleid:* Het Ethiek Instituut (Universiteit Utrecht) heeft in samenwerking met Dialoog & Ethiek een aantal papers[56] opgesteld over ethische vraagstukken waar rijksambtenaren mee te maken kunnen krijgen.
- *Hannah Arendt podium*: Via 18 symposia, lezingen en bijeenkomsten over onder andere het algemeen belang en digitale onafhankelijkheid zijn 800 rijksambtenaren bereikt.

Erkenning en herstel
Naar aanleiding van het Ombudsmanrapport 'Herstel bieden: een vak apart'[57] is in 2025 het programma 'Erkenning en Herstel' gestart. Dit programma ondersteunt ambtenaren en de politiek bij het geven van een passende reactie aan burgers die in de knel dreigen te raken of al gedupeerd zijn én die op de overheid moeten kunnen rekenen.

In 2025 zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Er is begonnen met het ontwikkelen van een visie op erkenning en herstel en er zijn werkvormen ontwikkeld om de kennis in de praktijk te brengen.
- Er is ondersteuning geboden aan verschillende hersteltrajecten en een opzet ontwikkeld voor een pool van herstelpartners.
- Er is een community ingericht van ambtenaren die werken aan erkenning en herstel. Het netwerk is gegroeid naar 600 ambtenaren.
- Er zijn drie netwerkbijeenkomsten en twee werkconferentie georganiseerd, waar kennis en ervaring werden uitgewisseld.

Leiderschap
In 2025 zijn vier bijeenkomsten georganiseerd voor de Community van programmadirecteuren. Onder meer over interbestuurlijke samenwerking in co-creatie met de Harvard Kennedy School voor Public Policy en over de Deskundige Overheid met de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Daarnaast zijn drie leergroepen in circa tien bijeenkomsten begeleid, is een interbestuurlijk team gecoacht en zijn diverse coachgesprekken gevoerd.

4.4 Huisvesting en faciliteiten

Deze paragraaf beschrijft de ontwikkelingen binnen de rijkshuisvesting. We besteden onder meer aandacht aan gebruik en kosten, masterplannen voor rijkskantoorhuisvesting, toegankelijkheid van gebouwen en de faciliteiten die nodig zijn voor een efficiënte en op hybride werken toegesneden werkomgeving.

4.4.1 Ontwikkeling gebruik rijkshuisvesting

We rapporteren hieronder op basis van een aantal kritieke factoren over de ontwikkeling van de rijkshuisvesting.

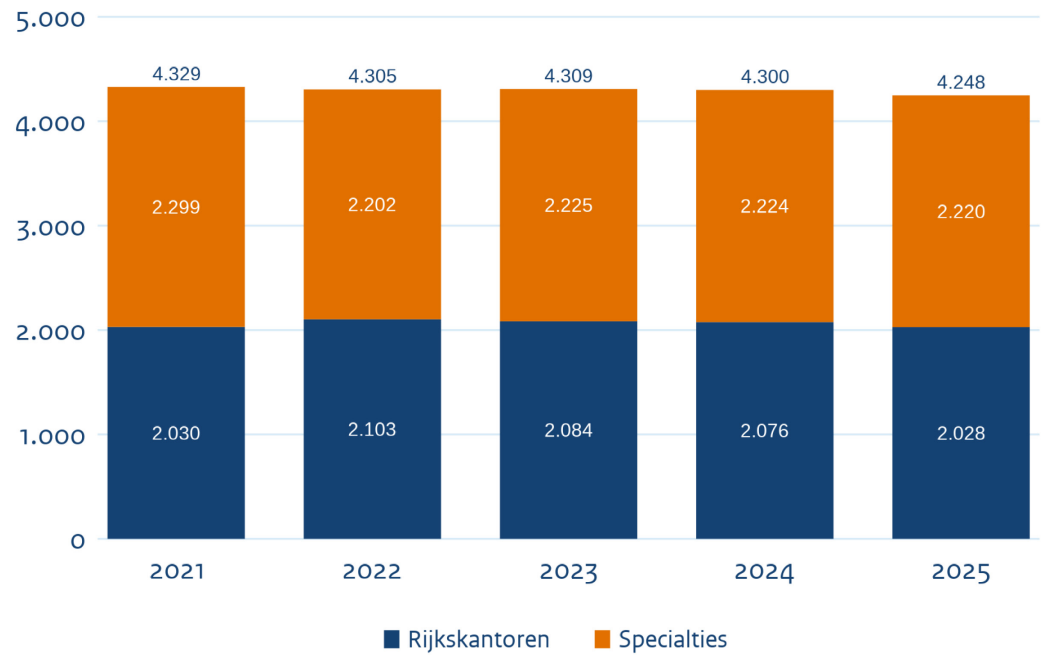
---

[55] Maurits de Jongh & Miriam van Staden (red.) (2025, november), *Ficties in de ambtelijke ethiek? Weerslag van een symposium in drie vensters.*
[56] Ethiek Instituut (2025, december), *De democratische rol van de ambtelijke dienst, Ambtenaren in actie: over de legitimiteit van publieke beleidskritiek door ambtenaren* en *Verankering van ethiek bij de rijksoverheid.*
[57] *Kamerstukken II*, 2024/25, 33047 nr. 28.

Omvang

Het totaal aantal vierkante meters bruto vloeroppervlakte (bvo) voor rijkskantoren en specialties was in 2025 4.248.000 m^2. Dit is 52.000 m^2 minder ten opzichte van de omvang in 2024. Het gemiddelde ruimtegebruik gemeten in vierkante meters bvo per kantoorwerkplek bedroeg in 2025 24,5 m^2. Het totaal aantal vierkante meters bvo voor rijkskantoren en specialties is tussen 2021 en 2025 bijna hetzelfde gebleven, terwijl het aantal fte rijksmedewerkers in die periode nog sterk toenam.

Figuur 40 Ontwikkeling omvang in m^2 bvo x 1.000



Organisatieomvang: ministeries, uitzonderingen: incidenteel Defensie (inclusief krijgsmacht) en zbo's.
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

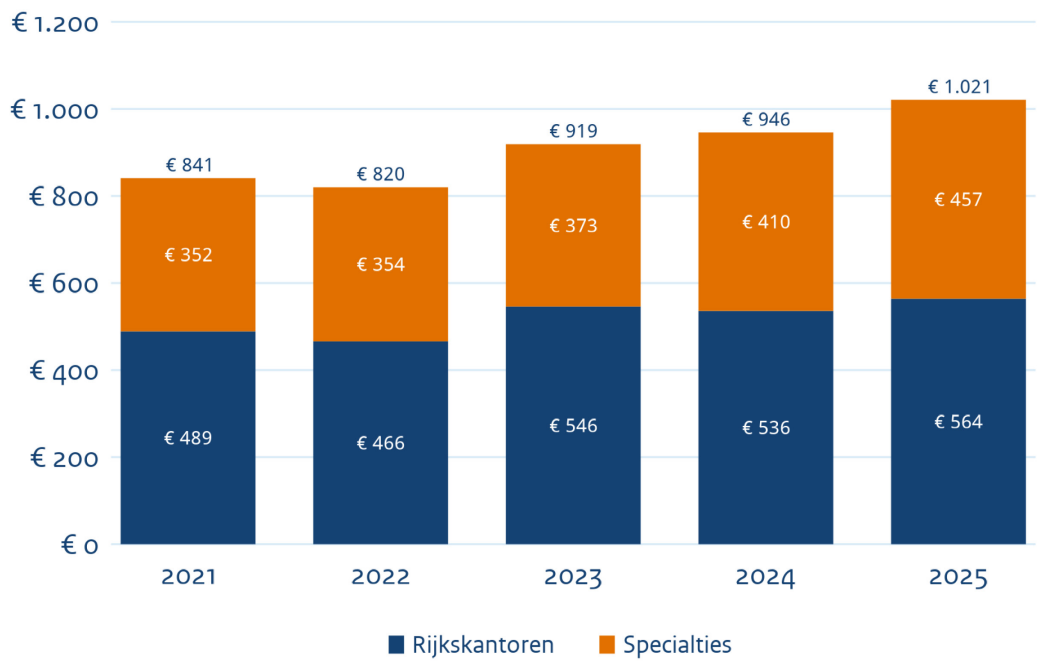
Leegstand

De leegstand eind 2025 bedraagt 9,7 procent van de totale kantorenportefeuille. De grootste twee onderdelen hiervan zijn ontwikkel- en renovatieleegstand (6,1 procent) en landelijke frictieleegstand (0,8 procent). Bij ontwikkel- en renovatieleegstand worden panden geheel of gedeeltelijk niet gebruikt omdat er grootschalige verbouwingen plaatsvinden of aanstaande zijn. Bij frictieleegstand gaat het om bruikbare kantoormeters die direct zijn toe te wijzen aan een nieuwe gebruiker. Een frictieleegstand rond 4 procent is gewenst om snel in te kunnen spelen op veranderingen in de vraag.

Huisvestingskosten

De huisvestingskosten voor de rijkskantoren bedroegen in 2025 543 miljoen euro en voor het specialtystelsel 457 miljoen euro. Deze kosten zijn berekend over de totale gebouwvoorraad binnen het Rijkshuisvestingsstelsel. Dat is een stijging in absolute zin ten opzichte van 2024. De huisvestingskosten moeten worden bekeken met de bredere ontwikkelingen en factoren binnen de rijkshuisvesting. Daarbij spelen onder andere de fte-ontwikkeling van de afgelopen jaren, inflatie en stijgende bouwprijzen een rol. Ook investeringen in kwalitatieve verbeteringen van (gewijzigde) werkprocessen van ministeries, het efficiënter benutten van vierkante meters en het voldoen aan wet- en regelgeving hebben invloed op de kosten.

Figuur 41 Huisvestingskosten in miljoenen euro[1]

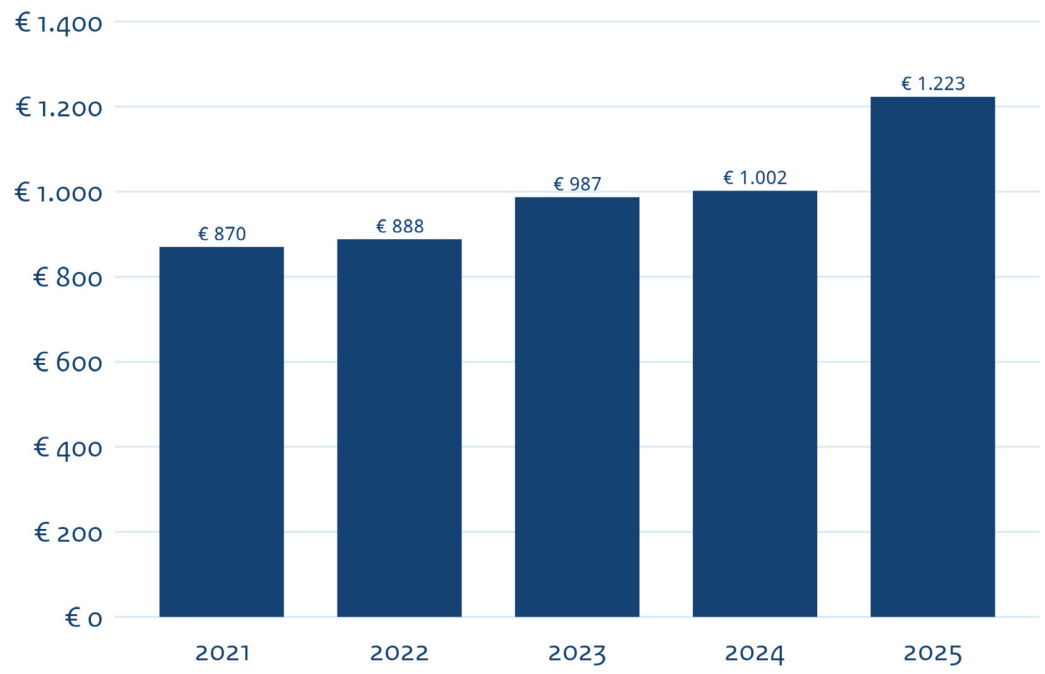


[1] De totale m²-kosten zijn exclusief facilitaire en ICT-kosten.
Organisatieomvang: ministeries, uitzonderingen: incidenteel Defensie (inclusief krijgsmacht) en zbo's.
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Gebruiksvergoeding Rijksvastgoedbedrijf

Ministeries beschikken over een eigen huisvestingsbudget en betalen hieruit een gebruiksvergoeding aan het Rijksvastgoedbedrijf. De gebruiksvergoeding in onderstaande figuur is het bedrag dat het Rijksvastgoedbedrijf volgens de afspraken uit de huisvestingsstelsels heeft ontvangen voor de geleverde rijkshuisvesting. De rijkshuisvestingsportefeuille bestaat uit eigendomspanden, huurpanden en Design, Build, Finance, Maintain and Operate (DBFMO)-panden. Het verbijzonderen van een deel van deze gebruiksvergoeding is niet langer opgenomen.

Figuur 42 Totale gebruiksvergoeding in miljoenen euro[1,2]

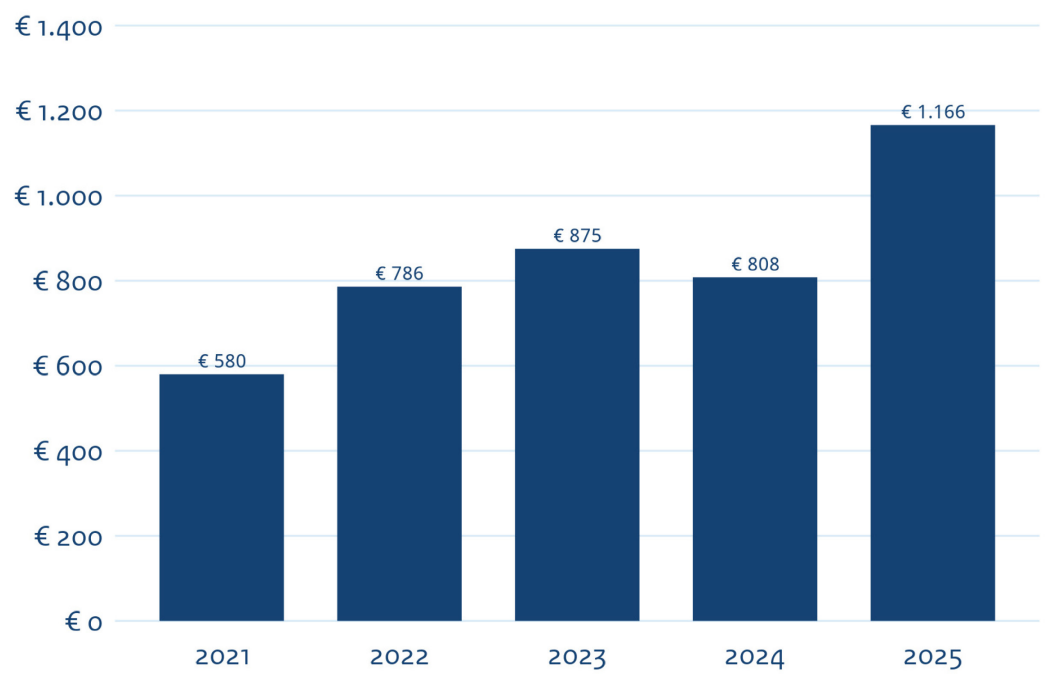


[1] Dit betreft de gebruiksvergoeding voor rijkskantoren, specialties en bijzondere specialties.
[2] Vanaf 2025 is het bedrag inclusief DBFMO-panden. De gebruiksvergoeding exclusief DBFMO voor 2025 is 1.082 miljoen euro.
Organisatieomvang: ministeries, uitzonderingen: incidenteel Defensie (inclusief krijgsmacht) en zbo's.
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Leenfaciliteit rijkshuisvesting

Het Rijksvastgoedbedrijf financiert de investeringen in de rijkshuisvesting met leningen bij het ministerie van Financiën. Na de oplevering van projecten betaalt het Rijksvastgoedbedrijf met de gebruiksvergoedingen de rente en aflossingen van deze leningen. Jaarlijks spreekt het Rijksvastgoedbedrijf met het ministerie van Financiën een leenplafond af. Het leenplafond hangt samen met het effect van de lening op het saldo van de Economische Monetaire Unie (EMU). Voor 2025 bedroeg het leenplafond voor de rijkshuisvesting volgens de bijgestelde ontwerpbegroting 1.199 miljoen euro. Het Rijksvastgoedbedrijf deed in 2025 een beroep op de leenfaciliteit voor rijkshuisvesting van 1.166 miljoen euro. Hiermee bleef het binnen het vastgestelde leenplafond.

Figuur 43 Beroep op leenfaciliteit in miljoenen euro



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

4.4.2 *Masterplannen rijkskantoorhuisvesting*

De Rijksoverheid geeft op basis van zogenoemde masterplannen rijkskantoorhuisvesting vorm en inhoud aan grootschalige en meerjarige investeringsbeslissingen voor haar rijkskantoorhuisvesting. In totaal zijn er 13 masterplannen: één per provincie en één specifiek voor de stad Den Haag. Deze worden periodiek geactualiseerd. Actualisaties vinden plaats aan de hand van kabinetsdoelen, daaruit voorvloeiende organisatieontwikkelingen van de Rijksoverheid en actuele inzichten en trends op het gebied van kantoorhuisvesting. In de masterplannen staan centraal:

- De koppeling van de meerjarige huisvestingsbehoefte van ministeries, inspecties, uitvoeringsorganisaties en andere Rijksdiensten met de vastgoedportefeuille van het Rijk per regio.
- Een schatting wat dit betekent voor integrale kantoorhuisvestingskosten van de Rijksoverheid.

Het primaire proces van de Rijksdiensten staat hierbij voorop. Rijksmedewerkers moeten op een veilige, comfortabele en doelmatige manier kunnen werken, contact kunnen hebben met het publiek en samen kunnen werken met andere overheden, private partijen en maatschappelijke organisaties. De vigerende masterplannen rijkskantoorhuisvesting gaan over de periode 2024-2028. In deze masterplannen is specifiek aandacht voor de kabinetsambities op het gebied van de taakstelling, duurzaamheid, maatschappelijke ontwikkelingen en het arbeidspotentieel in een regio.

De uitvoering van de masterplannen voor rijkskantoorhuisvesting gebeurt op natuurlijke momenten en zoveel mogelijk in samenhang met gewenste verbeteringen in een kantoorpand. De planning hiervan hangt ook nauw samen met de beschikbare capaciteit van het Rijksvastgoedbedrijf, de facilitaire dienstverleners (concerndienstverleners) en pandgebonden ICT-dienstverleners van de Rijksoverheid. Afgelopen jaren is daarom

in samenwerking met hen een meerjarenplanning voor de uitvoering van de masterplannen opgezet. Aan het eind van elk kalenderjaar wordt deze meerjarenplanning geactualiseerd en vastgelegd.

Voor de uitvoering van deze meerjarenplanning rijkskantoorhuisvesting worden per kantoorlocatie zogenoemde masterplanprojecten ingericht, onder leiding van een gemandateerde opdrachtgever (GO). Eind 2025 waren er ruim 85 bewegingen in uitvoering. Dit gaat niet alleen om nieuwbouw en grote renovaties, maar ook om herindelingen en kleinere aanpassingen. Bijvoorbeeld voor veranderingen in de behoefte aan kantoorruimte (aantal werkplekken) of verhuizingen met beperkte impact. Hiervoor zijn meer dan 60 projecten opgezet.

Soms is een afwijking op de masterplannen rijkskantoorhuisvesting nodig. Dit kan komen door een wijziging in de opgegeven huisvestingsbehoefte van ministeries, inspecties, uitvoeringsorganisaties en andere diensten, of omdat een rijkslocatie toch niet goed aansluit bij de huisvestingsbehoefte. Ook kan een afwijking van rijksbrede kaders nodig zijn. Zo'n afwijking wordt toegelicht, beoordeeld en vastgesteld via een Verzoek tot Wijziging (VtW). In 2025 zijn 74 VtW's ingediend en 71 daarvan afgehandeld. De meeste verzoeken gingen over het aantal te huisvesten medewerkers en de toepassing van rijkskaders.

Kader Rijkskantoren
Hybride werken heeft de manier waarop ambtenaren hun werkzaamheden uitvoeren blijvend veranderd. Dit vraagt ook om een aanpassing in rijkskantoren. Sinds november 2025 zijn de richtlijnen in het Kader Rijkskantoren daarop aangepast. Het kader sluit nu aan bij nieuwe manieren van werken, stelt de gebruiker meer centraal en besteedt meer aandacht aan de omgeving van het kantoor. Een passende werkomgeving draagt ook bij aan aantrekkelijk werkgeverschap.

Naar een betere spreiding over het land
Het kabinet heeft, in lijn met de wens van de Tweede Kamer, de ambitie om de rijkswerkgelegenheid beter te spreiden. Vanuit de coördinerende verantwoordelijkheid van de minister van BZK voor de rijksbrede aanpak wordt periodiek de stand opgemaakt en jaarlijks hierover aan de Tweede Kamer gerapporteerd[58].

In 2020 is in overleg met de Tweede Kamer de rijkswerkgelegenheid als volgt gedefinieerd: alle werkgelegenheid bij ministeries, de Nationale Politie, Rechtspraak, Dienst Justitiële Inrichtingen, Defensie en zelfstandige bestuursorganen[59]. De totale rijkswerkgelegenheid – conform deze definitie – bedroeg op 1 januari 2025 367.131 fte. Dit is een groei van 13.334 fte (3,8 procent) ten opzichte van 1 januari 2024. Defensie groeide met 6,8 procent. De ministeries groeiden met 3,9 procent. De andere sectoren groeiden ook, maar minder hard dan Defensie en de ministeries.

In absolute zin (het aantal fte's) groeide de rijkswerkgelegenheid vooral in de Randstad, met een accent op de provincie Utrecht met een groei van 5.620 fte (9,8 procent). De rijkswerkgelegenheid wordt weliswaar steeds breder over het land verdeeld, maar de concentratie in Zuid-Holland en Utrecht blijft aanzienlijk.

In het kabinet is afgesproken dat de minister van BZK een adviserende rol heeft om ministers te ondersteunen bij het beter spreiden van hun organisatie. Het afgelopen jaar is deze rol gebruikt om mee te denken over locatiekeuzes. Bij de oprichting, groei of verhuizing van een Rijksdienst wordt gezocht naar een locatie die past bij zowel de regio als de Rijksdienst zelf. Hierover worden gesprekken gevoerd met commissarissen van de Koning en burgemeesters. Op basis van deze informatie kunnen matches worden gemaakt tussen een regio en een Rijksdienst. In de eerdergenoemde Kamerbrief staat een overzicht van lopende spreidingscasussen. Daaruit blijkt dat het kabinet concrete stappen zet om rijkswerkgelegenheid beter over het land te spreiden. Dit versterkt de aanwezigheid van het Rijk buiten de Randstad en maakt het mogelijk dat medewerkers hun werk dichter bij regionale opgaven uitvoeren.

---

[58] *Kamerstukken II*, 2025/26, 31490 nr. 390.
[59] *Kamerstukken II*, 2019/20, 31490 nr. 272.

4.4.3 *Toegankelijkheid rijkskantoren*

Rijksgebouwen met een publieke functie moeten goed toegankelijk zijn. In rijkskantoren hanteert het Rijksvastgoedbedrijf de Integrale Toegankelijkheidsstandaard (ITs) 2012 als norm bij renovaties en nieuwbouw. Zo verbetert het Rijksvastgoedbedrijf de gebouwen steeds verder en brengt ze in lijn met de doelstellingen uit het VN-verdrag voor de rechten van mensen met een handicap[60]. Marktpartijen, belangenorganisaties en het Rijk (vertegenwoordigd door het Rijksvastgoedbedrijf) hebben inmiddels samen een alternatieve norm ontwikkeld die nog beter invulling geeft aan de doelstellingen van het VN-verdrag. Deze norm wordt in 2026 getoetst op uitvoerbaarheid en zal de huidige norm voor rijkskantoren daarna vervangen.

4.4.4 *Faciliteiten, concerndienstverleners en leveranciers*

De facilitaire concerndienstverlening (CDV) ondersteunt de rijksbrede bedrijfsvoering met generieke, betrouwbare en doelmatige facilitaire diensten op rijkskantoren. De (rijks)concerndienstverleners leveren samen een breed palet aan diensten. Denk aan schoonmaak, catering, beveiliging, receptiediensten, interne logistiek en ondersteunende faciliteiten. Deze dienstverlening vindt plaats binnen rijksbrede kaders en afspraken over gezamenlijkheid en doelmatigheid.

De rijksbrede visie op CDV richt zich op het zoveel mogelijk samen organiseren van facilitaire diensten. Dit gebeurt daar waar het bijdraagt aan efficiëntie, kwaliteit en beheersbaarheid van kosten. De CDV's werken met een standaard dienstverleningsaanbod, met ruimte voor maatwerk als dit nodig is vanwege de locatie, veiligheid of gebruik van een gebouw.

In 2025 lag de focus op het versterken van de samenhang tussen beleid, opdrachtgeverschap en uitvoering. Door verdere standaardisering en beter inzicht in kosten en prestaties wordt de facilitaire concerndienstverlening voorspelbaarder en transparanter. Dit traject loopt door in 2026. Het draagt bij aan goed werkgeverschap, een veilige en toegankelijke werkomgeving, en doelmatige inzet van publieke middelen.

Hybride werken vraagt meer inspanning om de bedrijfshulpverlening (bhv) op rustige dagen en aan het begin en einde van de werkdag voldoende bezet te krijgen. In 2025 is gewerkt aan het actualiseren van de rijksbrede afspraken over bhv in de hybride werkomgeving, zodat een veilige werkomgeving geborgd kan blijven. De afspraken worden in 2026 vastgesteld en geïmplementeerd.

Het programma 'Terugdringen kosten extern vergaderen' is van start gegaan. Er is inzicht gekregen in de mate van extern vergaderen en er zijn nieuwe voorwaarden geformuleerd. Dit leidde tot een vermindering van de kosten van 20 procent ten opzichte van 2024. Ook wordt onderzocht of beschikbare vergadercapaciteit in de rijkshuisvesting, eventueel tijdelijk, onderling (binnen de Rijksoverheid) kan worden ingezet voor rijksbreed vergaderen.

De Rijksoverheid is doorgegaan met de ontwikkeling en realisatie van rijksontmoetingspleinen. Deze locaties dragen bij aan de vastgestelde visie Hybride Werken 2027 doordat ze samen een landelijk netwerk realiseren waar rijksmedewerkers kunnen werken, elkaar kunnen ontmoeten en kunnen samenwerken met onder andere provincies en gemeenten. Drie rijksontmoetingspleinen zijn toegevoegd; daarmee komt het totaal op tien locaties. Twee locaties zijn gerealiseerd bij andere organisaties (De Nederlandsche Bank in Amsterdam en Zorginstituut Nederland in Diemen). De tiende locatie is op 1 december 2025 geopend in Middelburg.

De CDV's werken aan verdere versterking van hun samenwerking, onder meer door het formuleren van gezamenlijke uitgangspunten. Daarbij wordt gewerkt vanuit een rijksbreed referentiekader voor uniforme dienstverlening. Als uitgangspunt geldt dat de rijksbrede dienstverlening een duidelijke bandbreedte kent: een minimumniveau dat altijd wordt geleverd en een maximumniveau dat past binnen de beschikbare middelen. Dit

[60] De nationale strategie is te vinden in: Werken aan een samenleving voor iedereen in het kader van het VN-verdrag Handicap.

geeft richting aan opdrachtgevers en gebruikers en zorgt voor een herkenbaar basisniveau en meer voorspelbaarheid in de uitvoering.

In 2025 is gestart met uitwerking van de (doorontwikkeling van de) Rijksbrede Producten- en Dienstencatalogus. Dit traject is in uitvoering en wordt de komende periode verder opgepakt. Daarmee wordt een fundament gelegd voor een meer samenhangende sturing op facilitaire dienstverlening. Een sturing die is gericht op doelmatigheid, uniformiteit, voorspelbaarheid en rijksbrede herkenbaarheid, binnen de beschikbare financiële kaders.

Hieronder worden enkele dienstverleners uitgelicht.

Rijksorganisatie Beveiliging en Logistiek
De Rijksorganisatie Beveiliging en Logistiek (RBL) is sinds 2023 een zelfstandig agentschap. De 'operatie' bestaat uit twee onderdelen: rijksbeveiliging en rijkslogistiek. Rijksbeveiliging beveiligt circa 535 rijkslocaties en werkt samen met particuliere beveiligingsorganisaties. In 2025 zijn extra rijksbeveiligers (ambtenaren) aangenomen voor de beveiliging van zogenaamde bedrijfskritische objecten. Hiermee zijn de in 2022 met de branche en bonden gemaakte afspraken in het kader van een evenwichtige verhouding afgerond. Rijkslogistiek levert goederen en poststukken voor de Rijksoverheid. Wettelijke taak is het bezorgen van gerechtelijke brieven voor het Openbaar Ministerie. Naast vertrouwelijkheid en betrouwbaarheid zetten we in op duurzaamheid. Zo is gewerkt aan het omzetten van het wagenpark naar elektrisch rijden en laden. De nog resterende dieselvoertuigen rijden op 100% biobrandstof (HVO100).

Rijksschoonmaakorganisatie
Rijksambtenaren hadden in 2025 dagelijks een schone en prettige werkplek dankzij de collega's van de Rijksschoonmaakorganisatie (RSO). De RSO wil niet alleen de beste (schoonmaak)resultaten behalen, maar ook een sociale werkgever zijn. Zo volgen veel RSO-collega's een (vak)opleiding en maken medewerkers met een arbeidsbeperking vast onderdeel uit van onze teams. In het kader van praktijkgericht werken heeft de directie Armoede en Schulden van het ministerie van SZW samen met de RSO in 2025 een samenwerking opgezet als proeftuin om medewerkers met geldzorgen te bereiken en passende hulp te bieden.

4.5 Rijksinkoop

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

- De rijksinkoopstrategie Inkopen met Impact (IMI) en Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI)
- Categoriemanagement en strategisch leveranciersmanagement Rijk
- Verdere professionalisering van rijksinkoopmedewerkers
- Verdere professionalisering door digitalisering
- Inkoopvolume en uitgaven Rijk
- Transparantie inkoopdata Rijksoverheid

4.5.1 Inkopen met Impact - MVOI

In oktober 2019 stuurde het kabinet de rijksinkoopstrategie Inkopen met Impact (IMI) naar de Tweede Kamer[61]. Hierin is het belang van inkoop als middel voor duurzame ambities benadrukt. Via inkoop kunnen we oplossingen bieden die bijdragen aan mens, milieu en economie, zowel in Nederland als wereldwijd. Om dit voor elkaar te

[61] *Kamerstukken II*, 2019/20, 30196 nr. 679.

krijgen zijn doelstellingen en beleidskaders voor de toepassing van MVOI-eisen en -criteria vastgesteld. In onderstaande paragraaf bespreken we de stand van zaken van deze doelen.

In 2025 stuurde de minister van BZK, na interdepartementale consultaties, een beleidsreactie op de evaluatie van IMI aan de Tweede Kamer[62]. Daarin staan plannen om IMI te actualiseren op basis van de aanbevelingen uit het evaluatierapport. In het najaar van 2025 zijn hiervoor de eerste stappen gezet via consultaties met het rijksbrede inkoopveld. De uitgangspunten zijn:

- Meer efficiëntie en effectiviteit: door basisbeleid in combinatie met het aanbrengen van (departementale/sectorale) focus wordt de toepassing van MVOI vereenvoudigd en regeldruk verminderd.
- Sturen op hoofdlijnen: creëren van inzicht in de voortgang op rijksbrede doelen door een centraal overzicht van en sturing op de categorieplannen (voor de generieke, rijksbrede inkoop) en MVOI-actieplannen (departementale plannen gericht op specifieke inkoop per departement). Een belangrijke stap om dit te bereiken is het verbeteren van de sturingsinformatie.

Resultaten toepassing IMI
In Hoofdstuk 2 lieten we zien in hoeverre het Rijk ook de gewenste duurzame effecten bereikt. Inkoop levert vaak een belangrijke bijdrage aan deze duurzame doelen. Zonder een duurzame inkoopuitvraag is het namelijk moeilijk om duurzaam te zijn. Inkoop is geen garantie voor een duurzaam effect, daarvoor is veel meer nodig. Denk aan duurzaam gedrag en beheer, het tegengaan van verspilling, het aanpassen van processen en samenwerking met de leverancier. De cijfers in de onderstaande paragrafen zeggen niet alles over het duurzame effect, wel geven ze een beeld van de duurzame prestaties van de rijksinkoop.

Hieronder lichten we de voortgang en toepassing van de huidige IMI-beleidsafspraken toe:

- Het toepassen van inspanningsdoelstellingen
- Het toepassen van social return bij alle passende aanbestedingen
- Het toepassen van Internationale Sociale Voorwaarden (ISV) bij aanbestedingen

Doelstelling
De inspanningsdoelstellingen[63] vanaf 2019 en verder zijn:

I. Gebruiken van maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria bij alle aanbestedingen[64] in 47 relevante productgroepen (zie de productgroepen op www.mvicriteria.nl).
II. Toepassen van eisen of gunningscriteria op 'significant' of 'ambitieus' niveau bij 50 procent van deze aanbestedingen.
III. Bij een aanbesteding via het categoriemanagement baseren we de gunning naast prijs en kwaliteit ook minimaal voor 50 procent op maatschappelijke impact.

[62] *Kamerstukken II*, 2025/26, 26485 nr.11.
[63] De inspanningsdoelstellingen zijn onderdeel van de rijksinkoopstrategie.
64 Een aanbesteding kan worden opgedeeld in percelen. Dit betekent het binnen de regels onderverdelen van een opdracht in meerdere stukken. Het opdelen van opdrachten verhoogt de marktwerking, maakt het makkelijker voor (kleinere) ondernemingen om in te schrijven en de overheidsorganisatie krijgt expertise op specifieke onderdelen van de opdracht. In de tabellen spreken we over percelen omdat het monitoringsysteem Maatschappelijk verantwoord inkopen, Maatschappelijk verantwoorde inkopen zelfevaluatie tool (MVI ZET) monitort op perceelniveau.

Tabel 24 (I) MVOI-criteria doelstelling[1]

Jaar	2023	2024	2025	2025 (doel)
Percelen MVOI-criteria toegepast	81	108	125	
Percelen MVOI-criteria van toepassing	101	125	137	
MVOI-criteria doelstelling	80,0%	86,4%	91,2%	100%

[1] Het is niet mogelijk eerdere jaren weer te geven vanwege verschillen in definitie, scope en omvang. Door een aanpassing van het monitoringssysteem is deze informatie inzichtelijk vanaf 2023.
Organisatieomvang: ministeries, Defensie (generieke inkoop).
Bron: MVI ZET.

Tabel 25 (II) Ambitieniveau doelstelling[1]

Jaar	2023	2024	2025	2025 (doel)
Percelen significant	32	36	49	
Percelen ambitieus	12	23	18	
Percelen MVOI-criteria van toepassing	101	125	137	
MVOI-criteria ambitieniveau doelstelling	43,6%	47,2%	48,9%	50%

[1] Het is niet mogelijk eerdere jaren weer te geven vanwege verschillen in definitie, scope en omvang. Door een aanpassing van het monitoringssysteem is deze informatie inzichtelijk vanaf 2023.
Organisatieomvang: ministeries, Defensie (generieke inkoop).
Bron: MVI ZET.

Tabel 26 (III) Categoriemanagement doelstelling[1]

Jaar	2023	2024	2025	2025 (doel)
Percelen via categoriemanagement	57	82	86	
Percelen gunning minimaal 50% maatschappelijke impact	12	23	18	
Categoriemanagement doelstelling	21,1%	28,0%	20,9%	100%

[1] Het is niet mogelijk eerdere jaren weer te geven vanwege verschillen in definitie, scope en omvang. Door een aanpassing van het monitoringssysteem is deze informatie inzichtelijk vanaf 2023.
Organisatieomvang: ministeries, Defensie (generieke inkoop).
Bron: MVI ZET.

Ontwikkeling

Aanbestedingen en percelen (hierna: aanbestedingen) met duurzame eisen en criteria voor selectie en gunning stimuleren inschrijvers om de meest duurzame inschrijving in te dienen. Een toelichting op de ambitieniveaus volgt onder Definitie en omvang.

Over 2025 zijn gegevens bekend van 729 Europese aanbestedingen die binnen de rijksinkoop zijn gegund. Hieronder staan de inspanningsdoelstellingen van de MVOI-prestaties van deze aanbestedingen beschreven.

Gebruiken van maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria bij alle aanbestedingen in 47 relevante productgroepen

Van de 729 aanbestedingen waarover de gegevens bekend zijn, is in 137 gevallen sprake geweest van aanbestedingen die binnen de 47 relevante productgroepen vielen. Bij 125 aanbestedingen (91,2 procent) zijn MVOI-criteria daadwerkelijk toegepast. Dit is een stijging van bijna 5 procent ten opzichte van 2024. De doelstelling 100 procent wordt echter nog niet gehaald.

Toepassen van eisen of gunningscriteria op 'significant' of 'ambitieus' niveau bij 50 procent van deze aanbestedingen

Van de 137 aanbestedingen die binnen de 47 relevante productgroepen vielen, is in 48,9 procent het ambitieniveau 'significant' of 'ambitieus' toegepast. De doelstelling 50 procent wordt echter nog niet bereikt.

Bij een aanbesteding via het categoriemanagement baseren we de gunning naast prijs en kwaliteit ook minimaal voor 50 procent op maatschappelijke impact

Van de 729 aanbestedingen zijn 86 aanbestedingen binnen een rijksbrede inkoopcategorie uitgevoerd. Van deze 86 aanbestedingen is bij 18 aanbestedingen, naast prijs en kwaliteit, ook voor 50 procent gegund op maatschappelijke impact (20,9 procent). Het realiseren van de 100 procent doelstelling blijft nog ver achter. Dit is te verklaren door onduidelijkheid over deze doelstelling. Uit de evaluatie van de rijksinkoopstrategie is eerder al gebleken dat er behoefte is aan concretisering van doelstellingen. De doelstelling wordt herzien in de eerdergenoemde actualisatie.

Activiteiten 2025

In 2025 is de tweede fase van het onderzoek naar de verbetering van de monitoring van MVOI gestart. Zeven MVOI-ministeries (IenW, BZK, EZ, LVVN, OCW, SZW en BZ) en koepelorganisaties van de medeoverheden UWV, Interprovinciaal Overleg (IPO) en Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)) voeren het onderzoek uit. Het ministerie van BZK coördineert deze fase van het onderzoek. Doel van deze tweede fase is:

- Het ontwikkelen van concepten voor eenduidige definities en kritieke prestatie-indicatoren.
- Het geven van een eerste inzicht in de mogelijkheden om MVOI toe te passen binnen verschillende sectoren en productgroepen.
- Het bieden van een handleiding met handvatten en instructies voor het verzamelen, gebruiken, beheren en verwerken van betrouwbare en consistente data.

Definitie en omvang

Het Rijk koopt maatschappelijk verantwoord in via, onder andere, het categoriemanagement. Bijvoorbeeld voor bedrijfskleding, catering, ICT-hardware, software en werkplekinrichting (zie website MVOI-criteria voor relevante productgroepen). Er zijn drie ambitieniveaus:

- Niveau 1 'Basis': eenvoudige eisen die niet-duurzame producten, diensten en werken uitsluiten en bijdragen aan een algemene duurzame basis in de markt. Zo kunnen opdrachtgever en inkoper snel en eenvoudig een maatschappelijk verantwoord inkooptraject doorlopen.
- Niveau 2 'Significant': scherpere eisen. De opdrachtgever kan dan met de toegepaste gunningscriteria de prestaties op basis van die wensen belonen. Het traject is uitgebreider, omdat een beoordeling van de verschillende inschrijvingen plaatsvindt. De opdrachtgever bepaalt en beschrijft zelf hoe hij deze gunningscriteria beoordeelt.

- Niveau 3 'Ambitieus': stimuleren van nieuwe oplossingen en innovaties voor een positieve bijdrage aan impact of minimale negatieve belasting.



Social return

De Rijksoverheid vindt het belangrijk om mensen te ondersteunen die niet zelfstandig aan het werk kunnen. Door hen perspectief te bieden op werk en inkomen krijgen zij de kans om volwaardig deel te nemen aan de samenleving. Binnen het Rijk wordt dit onder meer gerealiseerd via social return. Dit instrument maakt onderdeel uit van IMI, waarmee extra kansen worden gecreëerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Opdrachtgevers en leveranciers worden gestimuleerd of verplicht om bij de uitvoering van opdrachten kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt te betrekken.

Doelstelling

Social return toepassen bij alle passende aanbestedingen van werk en diensten met een loonsom van minstens 250.000 euro (exclusief btw) en een looptijd van minstens zes maanden.

Tabel 27 Social return doelstelling[1]

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025	2025 (doel)
Percelen social return toegepast	104	160	141	194	275	
waarbij social return 1.0			*55*	*87*	*83*	
waarbij social return 2.0			*86*	*107*	*192*	
Percelen social return van toepassing	205	251	207	305	314	
Social return doelstelling	50,7%	63,7%	68,1%	63,6%	87,6%	100%

[1] Over eerdere jaren is geen informatie weergegeven over social return 1.0 en 2.0. Door een aanpassing van het monitoringssysteem is deze informatie inzichtelijk vanaf 2023.
Organisatieomvang: ministeries, Defensie (generieke inkoop).
Bron: MVI ZET.

Ontwikkeling

Van de 729 aanbestedingen waarover gegevens bekend zijn is in 314 gevallen het beleidskader Social Return van toepassing. Hiervan is bij 275 aanbestedingen (87,6 procent) social return ook daadwerkelijk uitgevraagd, ten opzichte van 63,6 procent in 2024. Bij het merendeel (70 procent) is social return 2.0 toegepast. Vergeleken met voorgaande jaren is de toepassing van social return 2.0 toegenomen.

Activiteiten 2025

Eind 2023 is de netwerkorganisatie Social Return opgericht. Dit was een samenwerking van de ministeries van BZ, BZK, EZ, LVVN en SZW om meer impact te creëren met social return. In 2024 is de netwerkorganisatie verdergegaan met de leveranciersaanpak en een bundeling van opdrachten om meer mensen naar werk te begeleiden. In de praktijk bleek dat maatwerk vaak beter paste, waardoor een efficiënte gezamenlijke leveranciersaanpak lastig is. De netwerkorganisatie is in 2025 beëindigd.

Dit betekent niet dat een gezamenlijke aanpak op onderdelen niet succesvol kan zijn. Een aansprekend voorbeeld hiervan is de Groeituin Social Return van Rijkswaterstaat. De Groeituin werkt als een ketenaanpak, waarin zowel maatwerk wordt geleverd aan inkoop- en contractmanagers en bundeling van

opdrachten plaatsvindt wanneer dit effectief en passend is. De Groeituin ondersteunt opdrachtnemers en opdrachtgevers bij het realiseren van maatschappelijke impact en werkt daarbij intensief samen met de 35 arbeidsmarktregio's, sociaal ondernemers en interne partners zoals Inkoop en het Team Banenafspraak. De combinatie van schaalgrootte, sectorkennis, maatwerk, en sterke samenwerking binnen de gehele keten maakt de aanpak van de Groeituin effectief en doelmatig. De resultaten laten zien dat het bundelen van expertise in één organisatie, in combinatie met flexibel maatwerk, substantieel kan bijdragen aan een succesvolle social return-aanpak. Er wordt dan ook verkend op hoe de werkwijze en successen van onder andere Rijkswaterstaat breder kunnen worden benut binnen de rijksinkoop.

Definitie en omvang

Social return heeft als doel het creëren van meer werkgelegenheid voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Social return bij inkoop betekent dat het Rijk als opdrachtgever zijn leveranciers kan stimuleren om kwetsbare groepen te betrekken bij de uitvoering van de opdracht. Het Rijk kan leveranciers daartoe zelfs verplichten. Zo kan een wens, voorwaarde of eis in de aanbesteding worden opgenomen voor extra werk(ervarings)plaatsen voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Dit levert een concrete sociale winst op. Het Rijk hanteert binnen haar inkoopbeleid twee vormen van social return: de klassieke toepassing (social return 1.0) en sinds de beleidsverruiming van 1 januari 2018 social return 2.0. Binnen social return 2.0 bestaat meer ruimte voor maatwerk, waardoor meer sociale impact mogelijk is. Met maatwerk wordt een bredere doelgroep met een afstand tot de arbeidsmarkt bereikt en een flexibeler invulling aan social return gegeven. Tevens biedt social return 2.0 mogelijkheden om op passende aanbestedingen voor leveringen te worden toegepast, wat de impact bijzonder vergroot. Het uitgangspunt is dat we de uitvraag aanpassen aan de mogelijkheden in de betreffende categorie, markt en sector, binnen de geldende juridische kaders.

Internationale Sociale Voorwaarden



De Rijksoverheid wil de risico's voor mens en milieu in internationale ketens aanpakken. Daarom eist ze van leveranciers een proces van gepaste zorgvuldigheid (due diligence) bij contracten van grote opdrachten in aangewezen risicovolle inkoopcategorieën. Dat betekent dat leveranciers kijken waar het in hun toeleveringsketen mis gaat (bijvoorbeeld op het gebied van dwangarbeid, kinderarbeid, gezondheidsrisico's of milieuvervuiling) en wat zij hieraan kunnen doen. De toepassing van Internationale Sociale Voorwaarden (ISV) maakt onderdeel uit van de rijksbrede inkoopstrategie en sluit aan bij het Nederlandse beleid voor Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IMVO).

Doelstelling

Opdrachtgevers moeten ISV verplicht toepassen bij opdrachten vanaf de Europese aanbestedingsdrempel in de aangewezen risicovolle generieke inkoopcategorieën. Doel hiervan is het stimuleren van bedrijven om due diligence uit te voeren, zodat zij de risico's voor mens en milieu in internationale ketens identificeren en verminderen.

Tabel 28 Toepassing ISV bij bovendrempelige aanbestedingen in risicocategorieën[1]

Jaar	2023	2024	2025	2025 (doel)
Percelen ISV-kader van toepassing	37	34	24	
waarvan percelen waarbij ISV toegepast	30	29	20	
waarvan percelen waarin is afgeweken van verplichte toepassing				
a. met toestemming van CDI	*5*	*1*	*2*	
b. zonder toestemming van CDI	*2*	*4*	*2*	
Aandeel toepassing ISV binnen kader (doelstelling)	81,1%	85,3%	83,3%	100%

[1] Door een aanpassing van het monitoringssysteem is deze informatie inzichtelijk vanaf 2023.
Organisatieomvang: ministeries, Defensie (generieke inkoop).
Bron: MVI ZET.

Ontwikkeling
ISV is bij het Rijk verplicht voor opdrachten boven de Europese aanbestedingsdrempel in aangewezen risicocategorieën. In 2025 waren er 24 van de in totaal 729 percelen van aanbestedingen in de MVI-zelfevaluatietool waarvoor deze verplichting gold (3,3 procent). In 20 van de 24 gevallen is ISV ook daadwerkelijk toegepast (83,3 procent), waarbij twee keer vrijwillig aangevuld met een gunningscriterium en één keer met een uitsluitingsgrond. In vier gevallen is ISV dus niet toegepast, terwijl dat wel verplicht was (waarvoor het CDI of de Coördinerend Directeur Inkoop in twee gevallen toestemming heeft gegeven).

Naast de 20 keer dat ISV binnen de verplichting van het ISV-beleidskader is uitgevraagd, is in nog eens 149 percelen ISV vrijwillig opgenomen. Daarmee komt de totale toepassing van ISV (verplicht en vrijwillig) op 169 van de 729 percelen (23,2 procent). Dit laat zien dat ISV in vergelijking met de twee voorgaande jaren vaker in meer aanbestedingen is uitgevraagd, terwijl de toepassing in verhouding stabiel is gebleven[65].

Activiteiten 2025
De Uitvoeringsagenda ISV (2022-2025)[66] omvat drie actielijnen met 19 acties om de toepassing van ISV in de rijksaankoop te verbeteren. In de uitvoeringsagenda is toegezegd dat over de voortgang hiervan, gedurende de looptijd van de agenda, in de JBR wordt gerapporteerd. Hieronder is de voortgang per actielijn toegelicht. In 2025 is gestart met de evaluatie.

Actielijn 1 – Toepassing van het beleid verbeteren
Ondersteuning ISV
Het Ondersteuningspunt ISV blijft ook in 2025 relevant voor aanbestedende diensten. Er zijn zeven nieuwe casussen van het Rijk en medeoverheden behandeld waarin hulp is geboden bij concrete vragen over de toepassing van ISV in aanbestedingen.

Kennisnetwerk voor ISV-contractmanagers
Het bestaande kennisnetwerk is voortgezet en er is een nieuwe groep gestart. Beide groepen zijn in de

[65] In 2023 was het totale aantal percelen waarin ISV in 2023 was uitgevraagd 103 van de 457 percelen (22,5 procent) en in 2024 was dit 126 van de 530 percelen (23,8 procent).
[66] *Kamerstukken II*, 2021/22, 26485 nr. 399.

laatste bijeenkomst samengevoegd. De nadruk lag op kennis vergroten, leren van de praktijk en het vormen van een netwerk zodat ISV-contractmanagers ook in de toekomst eenvoudiger kennis en ervaring onderling kunnen delen. Het hiervoor opgezette online platform voor inkoopprofessionals (PLINK) draagt hier ook aan bij.

Handreiking/tool ISV voor contractmanagers
In 2025 is een praktische tool ontwikkeld. Deze tool helpt contractmanagers om de zes stappen van due diligence in een aanbesteding te beoordelen en het gesprek met leveranciers aan te gaan.

Pilot Sectorspecifieke kennisdeling IMVO
Begin 2025 is een vierde sectorspecifieke kennissessie met zowel leveranciers als contractmanagers over de papiersector georganiseerd. Daarnaast konden rijksmedewerkers deelnemen aan webinars en workshops van Electronics Watch over contractmanagement en risico's in specifieke ketens.

ISV Academy
De e-learning Ketenverantwoordelijkheid & ISV is in 2025 geactualiseerd. Ook is de Wegwijzer Ketenverantwoordelijkheid gelanceerd, die inkopers en contractmanagers in staat stelt om eenvoudig ISV-informatie te vinden.

Externe expertise risicocategorieën
Risicocategorieën kunnen gebruikmaken van externe expertise voor bijvoorbeeld begeleiding bij beoordeling van risicoanalyses en verbeterplannen. Deze actie verliep in 2025 via het Ondersteuningspunt ISV.

Borgen ISV in de categorieplannen van risicocategorieën
Om de toepassing van ISV te borgen in de categorieplannen heeft het ministerie van BZ in 2025 meegedaan aan de Klantenraden van de categorieën Bedrijfskleding en Consumptieve Dienstverlening. Daarnaast is het ISV-beleid meegenomen in de categorieplannen van Connectiviteit en ICT Werkomgeving Rijk.

Onderzoek externe auditdiensten
Het onderzoek naar de rol van externe partijen bij de uitvoering van ISV, zoals auditbedrijven en duurzaamheidsinitiatieven, is afgerond en gepubliceerd[67]. Een belangrijke conclusie uit dit onderzoek is dat deze partijen een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de toepassing van ISV binnen de rijksinkoop. Geen van de onderzochte partijen beschikt echter over een kant-en-klare oplossing die leveranciers of contractmanagers ontslaat van hun verantwoordelijkheid om due diligence uit te voeren of te evalueren. Als onderdeel van de studie is een minigids voor contractmanagers ontwikkeld die inzicht geeft en praktische handvatten biedt voor de inzet of beoordeling van deze externe partijen binnen het inkoopproces.

Actielijn 2 – Toepassing van ISV verbreden
Voorbeeldrol beleidsdepartementen
Het ministerie van BZ heeft in 2025 beleid opgesteld op het gebied van leefbaar loon, aanvullend op de bestaande ISV-voorwaarden. Verder is gestart met een nieuwe risicoanalyse waarin de mogelijk negatieve impact die het ministerie heeft op mens en milieu in de waardeketen wordt onderzocht.

Onderzoek ISV-verplichting buiten de risicocategorieën
Op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek zijn twee risicocategorieën per 1 januari 2026 toegevoegd aan het ISV-beleidskader: Vervoer en Verblijf, en Logistiek. Met de categorie Civiele dienstauto's en extern

[67] Möbius (2025, november). De rol van externe partijen bij de toepassing van Internationale Sociale Voorwaarden.

wagenparkbeheer zijn afspraken gemaakt om een nadere impactanalyse uit te voeren. Verder zijn met RVB en RWS afspraken gemaakt over een groeipad voor het toepassen van ISV in specifieke inkoop.

Onderzoek naar toepassing van ISV als selectie- of gunningscriterium
Op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek is in 2025 gestart met het formuleren van een handreiking voor ISV in de gunning.

Communicatiecampagnes vrijwillige/verplichte toepassing ISV
Er zijn drie ISV-explainers gemaakt die zijn gepubliceerd op het webdossier Ketenverantwoordelijkheid en ISV van PIANOo. In de video's komt zowel vrijwillige als verplichte toepassing aan de orde. Onderwerpen zijn: 1) Wat is ISV, 2) Hoe werkt ISV en 3) Het contract is gesloten, wat nu?

Actielijn 3 – Beleidscoherentie versterken
Eén ISV-beleid
De ISV-bestekteksten zijn in 2025 vertaald naar het Engels. Ook is voor de actualisatie van het Nationaal Plan MVOI verkend hoe het MVOI-beleid beter in lijn kan worden gebracht met de OESO-richtlijnen.

ISV bij medeoverheden
De toepassing van ISV is bij medeoverheden onder de aandacht gebracht via het Manifest MVOI, het PIANOo Congres en nieuwe Buyer Groups (kantoormeubilair, laadinfrastructuur, warme en koude dranken voorzieningen en klimaatinstallaties).

Definitie en omvang
ISV gaat over het voorkomen en aanpakken van misstanden op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu in de toeleveringsketen. Denk aan het tegengaan van dwangarbeid, kinderarbeid, gezondheidsrisico's en milieuvervuiling.

Het ISV-beleid houdt in dat bepaalde opdrachtnemers die leveren aan de Rijksoverheid door een contractuele eis verplicht zijn om een due dilligence-proces uit te voeren. Deze due diligence-aanpak is gebaseerd op de OESO-Richtlijnen[68] en UNGP's[69] en sluit aan bij wat het kabinet verwacht van bedrijven op het gebied van IMVO. De verplichting om ISV uit te vragen geldt alleen voor een opdracht met een waarde groter dan de Europese aanbestedingsdrempelwaarden binnen de aangewezen risicovolle inkoopcategorieën.

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

4.5.2 *Categoriemanagement en strategisch leveranciersmanagement*

Binnen het Rijk werken we met categoriemanagement, strategisch leveranciersmanagement en software asset management, oftewel het gestructureerd beheren en beheersen van software. Waar deze vormen van management oorspronkelijk sterk gericht waren op doelmatigheid en bundeling van inkoopkracht, ontwikkelen zij zich sinds enkele jaren steeds nadrukkelijker tot strategische sturingsinstrumenten waarmee het Rijk publieke waarden realiseert.

[68] Richtlijnen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) voor multinationale ondernemingen inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zie: OESO-richtlijnen | Nationaal Contactpunt OESO-richtlijnen
[69] Richtlijnen van de Verenigde Naties voor bedrijfsleven en mensenrechten. Zie: https://www.ohchr.org/en/publications/reference-publications/guiding-principles-business-and-human-rights

Categoriemanagement is meer dan het gezamenlijk inkopen van producten en diensten. Het is een rijksbrede aanpak waarmee vraag wordt gebundeld, marktdynamiek wordt beïnvloed en structureel wordt gestuurd op kwaliteit, innovatie, duurzaamheid, veiligheid en leveringszekerheid. Door als één opdrachtgever op te treden, kan het Rijk richting geven aan markten waarin het een substantiële speler is. Het eigenaarschap van het rijksbrede categoriemanagement en het strategisch leveranciersmanagement is belegd bij de ministeries. Ministeries kopen met gesloten beurzen voor elkaar in. Het Rijk kent 22 inkoopcategorieën, geclusterd in drie portfolio's: facilitair, organisatie & personeel en ICT. Binnen deze structuur bepalen strategische klantenraden – bestaande uit grote rijksopdrachtgevers – de inhoudelijke koers en de langetermijnbehoefte per categorie. Deze koers wordt vertaald in categorieplannen, die openbaar worden gemaakt via het platform Zakendoen met het Rijk. Bij strategisch leveranciersmanagement gaat het om een optimale positionering en versteviging van onze onderhandelingskracht tegenover leveranciers zoals Microsoft, SAP en Oracle. Het blijkt noodzakelijk om het categoriemanagement, strategisch leveranciersmanagement en software asset management nog beter en effectiever te benutten Met het onderzoek hoe dit het beste kan is eind 2025 een start gemaakt.

Hieronder staan enkele voorbeelden van activiteiten die in 2025 in het kader van categoriemanagement zijn uitgevoerd.

Categorie Datacenters
De categorie Datacenters heeft begin 2025 de eerste rijksbrede raamovereenkomst voor netwerkapparatuur en bijbehorende diensten opgeleverd. Door deze raamovereenkomst (ROAD2023 Netwerken) zijn er eenduidige en beheersbare afspraken met de markt gemaakt die voor alle onderdelen van het Rijk van toepassing zijn. Om de behoefte aan server en storage zeker te stellen is er een dynamisch aankoopsysteem (DAS2024) beschikbaar gesteld. Hiermee doen de deelnemers sinds het tweede kwartaal van 2025 de eerste ervaringen op.

Medio 2025 is er binnen de categorie voor de ondersteuning van de deelnemers een 'skilled frontoffice' ingericht. Deelnemers kunnen vragen stellen, advies krijgen of proactief via trainingen on site en online wegwijs gemaakt worden in de raamovereenkomst of het dynamisch aankoopsysteem.

De categorie Datacenters werkt nauw samen met de categorie Integrale Werkplek Rijk en Connectiviteit. Er is gewerkt aan het versterken van de sturing vanuit de gezamenlijke klantenraad Hardware en elk kwartaal wordt de gezamenlijke nieuwsbrief Hardware verstuurd.

Categorie Schoonmaak
De categorie Schoonmaak is verantwoordelijk voor het inkopen van verschillende reguliere en gespecialiseerde schoonmaakdiensten en van bijbehorende producten en diensten zoals sanitaire voorzieningen en plaagdierbestrijding voor de Rijksoverheid en Defensie.

In 2025 is de aanbesteding voor rijksbrede sanitaire voorzieningen gepubliceerd. Eerder heeft de categorie Schoonmaak met de Rijksschoonmaakorganisatie en haar afnemers gekozen voor duurzame dispensers met een zeer lange levensduur. Hiermee wordt de milieu-impact verlaagd en worden kosten bespaard.

Strategisch leveranciersmanagement voor software asset management
Door de toenemende druk van geopolitieke ontwikkelingen en strengere regelgeving wordt het steeds belangrijker om precies te weten welke IT het Rijk bezit. Software asset management (SAM) - als onderdeel van IT asset management -, financieel beheer van cloudkosten en beheersing van uitgaven aan cloudservice spelen hierin een belangrijke rol. BZK heeft in 2025 samen met het leveranciersmanagement voor SAM belangrijke stappen gezet om IT asset management vorm te geven.

In 2025 werkte SAM nauw samen met strategisch leveranciersmanagement Rijk om voor één leverancier een proces in te richten om de kosten voor support af te bouwen. Daarbij ging het om softwarelicenties van deze leverancier die niet meer in gebruik zijn. Dit heeft geleid tot een besparing van 2,7 miljoen euro in 2025. Het is de

bedoeling deze aanpak als leidraad te hanteren tijdens contractonderhandelingen met andere softwareleveranciers.

4.5.3 Verdere professionalisering van rijksinkoopmedewerkers

De professionalisering van rijksinkoopmedewerkers is van belang voor het uitvoeren van rijksbrede inkoop- en aanbestedingstrajecten. Vanuit het bureau Human Resource Management (HRM) in het inkoopdomein is ook in 2025 gewerkt aan de (door)ontwikkeling van instrumenten om inkoopmedewerkers verder te professionaliseren.

Bureau HRM is in 2025 overgedragen van EZ-LNV naar BZK. Met deze overgang is geanticipeerd op inspanningen die nodig zijn voor de doorontwikkeling van het Rijksinkoopstelsel. Hierin is verdere professionalisering een belangrijk onderwerp.

De volgende activiteiten zijn in 2025 verricht:

- Samenhangend opleidingsaanbod: Het curriculum Rijks Inkoop Opleiding (RIO) bestaat uit basis- en gevorderde opleidingen voor de inkoper, de contractmanager en niet-inkopers. In alle opleidingen is meer aandacht besteed aan MVOI-vraagstukken en de effecten van digitalisering. De RAFEB is hierbij de voorkeurssamenwerkingspartner. Vanuit de RIO is de opleiding Innovatief inkopen ontwikkeld.
- Samenwerking hogescholen: Vanuit het convenant tussen het Rijk en vijf hogescholen is op verschillende manieren kennis uitgewisseld. Via de samenwerking met de hbo's zijn in totaal 20 studenten gestart met een stage binnen het Rijksinkoopstelsel. Ook is het convenant voor vier jaar verlengd.
- Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom (KWIK): Het KWIK is verder geïmplementeerd bij de Inkoop- en uitvoeringscentra (IUC's) en het Specifiek inkoopcentrum (SIC's). Het KWIK is een methode voor de beschrijving van inkooprollen. Hierdoor zijn deze rollen beter vergelijkbaar tussen de ministeries en geven ze medewerkers inzicht in hun ontwikkelmogelijkheden.

Afhandeling van klachten bij Europees aanbesteden

De Rijksoverheid heeft naar aanleiding van de motie 'Klachtafhandeling bij aanbesteden bij decentrale overheden' van de Kamerleden Palland en Aartsen besloten ook inzicht te geven in de klachtafhandeling bij aanbesteden. Een inventarisatie van de in 2025 ingediende klachten bij Europese aanbestedingen bij het Rijk geeft het volgende beeld:

Tabel 29 Klachten bij Europese aanbestedingen[1]

Jaar	2024	2025
Aantal klachten deels gegrond	1	2
Aantal klachten gegrond	2	4
Aantal klachten ongegrond	15	29
Aantal klachten nog in behandeling	1	2
Aantal klachten overig (ingetrokken, buiten formele afhandeling of niet-ontvankelijk verklaard)	-	14
Aantal klachten totaal	**19**	**51**

[1] We kunnen eerdere jaren niet weergeven omdat het aantal klachten in 2024 voor het eerst is uitgevraagd. De categorie 'overig' is in 2025 toegevoegd, omdat bleek dat de bestaande categorieën niet goed de lading dekten.
Organisatieomvang: ministeries, Defensie (generieke inkoop).
Bron: Inventarisatie.

4.5.4 *Verdere professionalisering door digitalisering*

In 2025 zijn digitale inkoop- en factuurprocessen verbeterd door de groei van het aantal e-facturen en e-orders. Een hogere mate van digitalisering zorgt voor minder fouten. De Rijksoverheid wil zo veel mogelijk op één manier zakendoen met leveranciers. Omdat ministeries verschillende systemen gebruiken, zorgt verdere uniforme digitalisering ervoor dat leveranciers hier zo min mogelijk last van hebben.

Leverancierssportaal Rijksoverheid

Leveranciers kunnen gebruikmaken van het leverancierssportaal. Hiermee kunnen ze op een eenvoudige manier e-facturen versturen en inkooporders ontvangen. In 2025 zijn 2.260.527 facturen verstuurd door leveranciers en 47.320 digitale inkooporders verzonden aan leveranciers.

Digitale inhuurprocessen

In 2025 is DUO als eerste organisatie live gegaan met het digitaal uitwisselen van tijdkaarten. Dit zijn digitale urenbriefjes, waarmee een uitzendkracht gewerkte uren registreert. Deze tijdkaarten zijn xml-berichten met een gestructureerde indeling. Hierdoor staat de informatie altijd op dezelfde manier in de tijdkaart. Het verwerken van de tijdkaart door de uitzendorganisatie is hierdoor eenvoudiger geworden, de informatie die de uitzendorganisatie ontvangt is immers gelijk aan de administratie van de inhurende organisatie. In 2025 zijn er 2.100 digitale tijdkaarten verstuurd.

In de tabel laten we de voortgang van het gebruik van e-facturatie zien. In 2025 steeg het aandeel e-facturen met 2,7 procentpunt ten opzichte van 2024.

Tabel 30 Ontvangen e-facturen Rijksoverheid

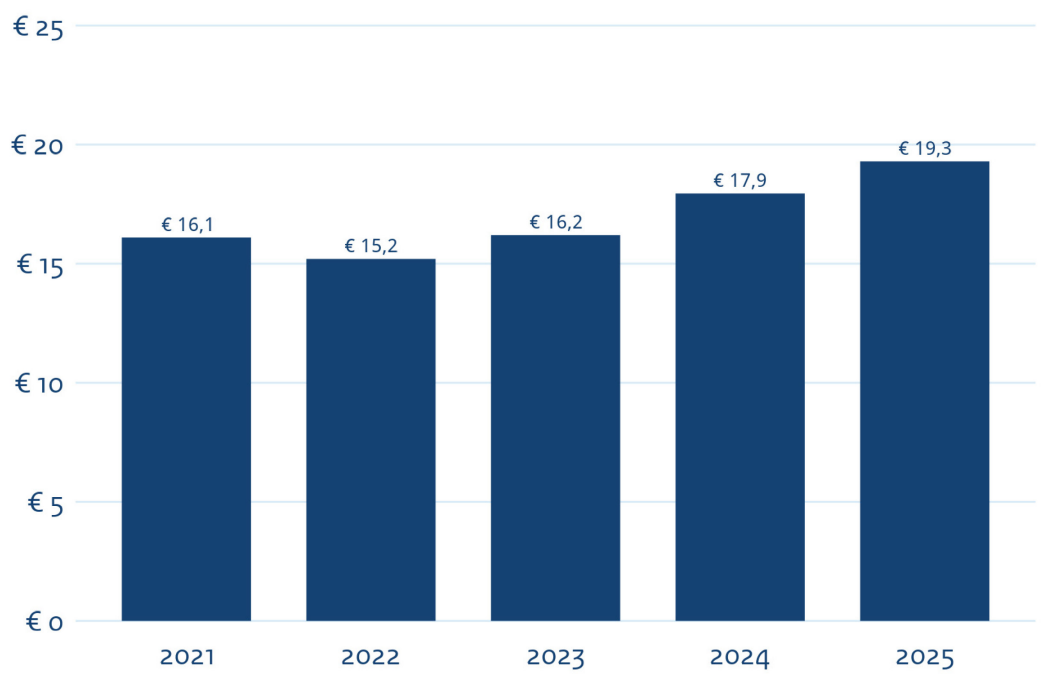
Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Aantal e-facturen	1.558.583	1.721.693	1.920.023	2.062.512	1.954.135
Aantal facturen totaal	**2.056.950**	**2.147.282**	**2.335.074**	**2.459.938**	**2.257.800**
Aandeel e-facturen	75,8%	80,2%	82,2%	83,8%	86,6%
Verschil met vorig jaar	9,5%	4,4%	2,0%	1,6%	2,7%

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak, Defensie (inclusief krijgsmacht).
Bron: Inventarisatie.

4.5.5 *Inkoopvolume/-uitgaven Rijk*

Eens per jaar verzamelen de ministeries hun inkoopuitgaven bij leveranciers op basis van alle betaalde facturen uit hun financiële administratie. Het ministerie van BZK slaat deze informatie op en berekent de totale inkoopuitgaven van het Rijk aan marktpartijen. In 2025 komt dit neer op ongeveer 19,3 miljard euro. Dat is een toename van 7,5 procent ten opzichte van 2024. Bij bijna alle rijksonderdelen zijn de inkoopuitgaven toegenomen. De toename van de totale inkoopuitgaven is onder meer te verklaren door een stijging van de (regio)tarieven van vastgoed en inflatie. De volgende figuur geeft de inkoopuitgaven bij marktpartijen weer over de afgelopen vijf jaar.

Figuur 44 Inkoopuitgaven aan marktpartijen in miljarden euro[1]



[1] Door een foutieve afronding is het cijfer over 2024 aangepast van 18,0 naar 17,9 miljard euro.
Organisatieomvang: ministeries, Defensie (bepaalde onderdelen).
Bron: Inkoopuitgavendatabase.

4.5.6 Transparantie inkoopdata Rijksoverheid

In 2023 is gestart met het door het kabinet vastgestelde Vijfde Actieplan Open Overheid 2023-2027. Een van de 17 actiepunten in dit plan is Open Inkoop Rijk. Deze is bedoeld voor de doorontwikkeling van de website zakendoenmethetrijk.nl.

Bij het openbaar maken van de inkoopinformatie speelt het Rijk in op de informatiebehoefte van bedrijven. Die willen allereerst weten welke contracten het Rijk heeft afgesloten en welke aanbestedingen op de planning staan. Als zij overwegen om zaken te doen met het Rijk, staat op de website overzichtelijk aangegeven wat daarbij komt kijken. Ook is uitgelegd aan welke voorwaarden leveranciers moeten voldoen om deel te kunnen nemen aan de aanbestedingen van het Rijk. Er is een aanbestedingskalender voor de generieke inkoop gemaakt zodat bedrijven zich tijdig kunnen voorbereiden op hun inschrijving. De categoriemanagers actualiseren deze kalender elk kwartaal.

In 2025 is de website 75.803 keer bezocht. Het Rijk heeft geen aanvullende activiteiten ondernomen om de transparantie van de inkoopdata te vergroten.

4.6 Organisatie van de Rijksdienst

In deze paragraaf gaan we in op ontwikkeling van de apparaatsuitgaven, mede in relatie tot de taakstelling, en het adviesstelsel.

4.6.1 Ontwikkeling van de apparaatsuitgaven

In de jaarverslagen van de ministeries staat een verantwoording van de apparaatsuitgaven. Dit zijn de uitgaven voor eigen personeel, externe inhuur, huisvesting en ICT. Deze zijn anders dan de programma-uitgaven. Die

uitgaven zijn namelijk direct bedoeld voor burgers en bedrijven. Denk aan subsidies, inkomensoverdrachten, leningen, financiering van instellingen en bijdragen aan medeoverheden.

In onderstaande tabel staat hoe de apparaatsuitgaven van het Rijk zich van 2021 tot en met 2025 hebben ontwikkeld. De totale apparaatsuitgaven komen in 2025 uit op 21,951 miljard euro. Dat is een stijging ten opzichte van 2024 met 0,629 miljard euro. De apparaatsuitgaven bestaan voor ruim 76 procent uit personele uitgaven. De stijging in apparaatsuitgaven komt vooral door een stijging van de personele uitgaven. De uitgaven aan extern inhuur zijn afgenomen. Er is sprake van een lichte toename in het aantal fte. De stijging van de loonkosten is de belangrijkste verklaring. De laatste CAO verhoging ging halverwege 2024 in. Het effect van die verhoging komt daardoor pas in 2025 volledig tot uitdrukking in de cijfers.

Tabel 31 Ontwikkeling apparaatsuitgaven Rijk naar soort in miljarden euro[1,2,3]

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Kerndepartementen	€ 8,6	€ 9,8	€ 11,2	€ 12,8	€ 13,3
Baten-lastenagentschappen	€ 6,7	€ 7,0	€ 7,8	€ 8,5	€ 8,7
Totaal	**€ 15,3**	**€ 16,8**	**€ 19,0**	**€ 21,3**	**€ 22,0**
Als % netto rijksuitgaven	4,8%	4,8%	5,1%	5,4%	5,2%

[1] Bij % netto rijksuitgaven worden de apparaatsuitgaven uitgedrukt als deel van het totaal van de rijksuitgaven (som van uitgaven Rijksbegroting, uitgaven sociale zekerheid, uitgaven zorg en uitgaven investeringsplafond).
[2] De bedragen over 2023 zijn gecorrigeerd ten opzichte van vorige JBR edities vanwege het achteraf bijstellen van de organisatieomvang.
[3] Vanaf de JBR 2026 wordt de laatste tabelrij 'Als % netto rijksuitgaven' niet meer weergegeven.
Organisatieomvang: ministeries, Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: Departementale jaarverslagen.

4.6.2 *Taakstelling*

Het kabinet Schoof heeft een budgettaire taakstelling op de centrale apparaatsuitgaven opgelegd. Deze loopt vanaf 2025 op tot structureel bijna 1 miljard euro vanaf 2029. Om vast te stellen of de uitvoering van de rijksbrede taakstellingsoperatie goed verloopt, heeft het kabinet de Ministeriele Commissie Taakstelling Rijksdienst (MCTR) ingesteld. Deze commissie is actief voor de duur van het kabinet Schoof en kwam op 14 februari 2025 voor het eerst bijeen.

Ontwikkelingen en activiteiten

In de Kamerbrief van maart 2025[70] zijn de strategische lijnen voor de taakstellingsoperatie vastgelegd. Ministeries zijn afzonderlijk verantwoordelijk voor het realiseren van de budgettaire taakstelling. De taakstelling is bij de Voorjaarsnota 2025 door ministeries verwerkt in hun budgetten. De uitvoerende diensten en inspecties zijn hierbij ontzien, maar dragen in beperkte mate bij aan de realisatie van de taakstelling. Dit hebben de individuele ministers zorgvuldig afgewogen. De ontwikkeling van de apparaatsbudgetten is opgenomen in paragraaf 4.6.1.

De budgetverlaging als gevolg van de taakstelling is voor de komende jaren verwerkt in de apparaatsbudgetten van de betreffende begrotingen. Voor 2025 hebben de ministeries de taakstelling veelal incidenteel gedekt. In

[70] *Kamerstukken II*, 2024/25, 31490 nr. 359.

2025 lag de focus op plan- en besluitvorming om de taakstelling vanaf 2026 zorgvuldig te realiseren. De Tweede Kamer is in oktober 2025[71] geïnformeerd over de voortgang hiervan.

Hoewel er geen sturingsdoelen zijn opgenomen voor de omvang van de Rijksoverheid, kan de budgettaire taakstelling wel invloed hebben op het totale aantal rijksambtenaren. In 2025 is dit aantal niet zichtbaar gedaald, zoals ook blijkt uit de tabellen in hoofdstuk 1. De stijging is wel minder sterk dan in eerdere jaren. Dat hangt niet alleen samen met inhoudelijke ontwikkelingen, maar ook met de methodiek die in de Inleiding wordt toegelicht.

Het is nog onzeker of het totale aantal fte uiteindelijk zal afnemen. Dit hangt onder andere af van eventuele nieuwe taken en bijbehorende groei van de formatie, en van de mate waarin externe inhuur wordt omgezet naar vaste ambtelijke functies. De inzet van externe inhuur laat in ieder geval een dalende trend zien, zoals blijkt uit het dashboard externe inhuur (zie paragraaf 1.1.3).

Rijksbreed wordt gewerkt aan een efficiëntere bedrijfsvoering via het bedrijfsvoeringsbeleid en de coördinerende rol van de minister van BZK. Hierbij wordt onder andere gekeken naar efficiënter gebruik van kantoorhuisvesting en verbetering van de rijksinkoop. Informatie hierover is te vinden in paragrafen 4.4 en 4.5. Ook wordt gekeken naar verantwoorde inzet van AI binnen de Rijksdienst.

Doelstelling
Het rijksbreed monitoren en rapporteren over de realisatie van de budgettaire taakstelling op de apparaatsuitgaven oplopend tot een structurele bezuiniging van bijna één miljard euro vanaf 2029.

Hieronder volgt een overzicht van het aantal medewerkers in fte naar werksoort. Deze tabel schetst een beeld van de huidige capaciteitsinzet over de verschillende werksoortcategorieën en staat los van de hierboven genoemde doelstelling. De tabel heeft als doel inzicht te geven in mogelijke effecten van de hierboven genoemde taakstelling.

Tabel 32 Aantal rijksmedewerkers naar werksoort naar fte[1,2]

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Beleid	14.228	15.810	17.832	18.912	19.128
Inspectie	7.924	8.537	9.352	9.950	10.580
Ondersteunend	13.057	14.638	15.466	16.707	18.141
Uitvoerend	95.925	99.389	105.189	111.446	112.167

[1] De categorie 'Niet toegewezen' is buiten beschouwing gelaten. Hierdoor wijken de totalen tot maximaal vier fte af van de aantallen in hoofdstuk 1.
[2] Zie Inleiding voor uitleg aangepaste organisatieomvang en nieuw dataverwerkingssysteem.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

[71] *Kamerstukken II*, 2025/26, 31490 nr. 391.

Ontwikkelingen
Er zijn ook veranderingen te zien in de verschillende soorten werkzaamheden. Tabel 33 toont hoe het aantal fte zich per categorie heeft ontwikkeld. Na jarenlange stijging is het aantal beleidsambtenaren en medewerkers in de uitvoering licht gedaald. De stijging is vooral zichtbaar bij inspectie en ondersteuning.

Activiteiten 2025

- Op 14 februari 2025 heeft de eerste Ministeriele Commissie Taakstelling Rijksdienst plaatsgevonden.
- De Tweede Kamer is op 14 maart 2025 per brief geïnformeerd over de aanpak van de taakstelling.
- De Tweede Kamer is op 3 oktober 2025 per brief geïnformeerd over de voortgang van de uitvoering van de taakstelling.
- Er is gewerkt aan de uitvoering van de rijksbrede uitgangspunten voor de taakstelling, die op 17 december 2024 ambtelijk zijn vastgesteld. Hierbij wordt onder meer gewerkt aan het verminderen van de externe inhuur, extern vergaderen en het stimuleren van arbeidsmobiliteit. Op een aantal onderwerpen heeft het ministerie van BZK een coördinerende rol, terwijl ministeries bij andere onderwerpen zelf verantwoordelijk zijn.
- Het ministerie van BZK heeft samenwerkingsverbanden met ministeries opgezet om de rijksbrede coördinatie te kunnen uitvoeren.

Definitie en omvang
De taakstelling is vanaf 2025 verwerkt in de centrale apparaatsartikelen van de ministeries en wordt later nog verder verdeeld binnen de begrotingen. Het terugdringen van externe inhuur geldt voor de hele Rijksoverheid. Dit onderwerp wordt verder toegelicht in paragraaf 1.1.3.

4.6.3 Adviesstelsel

De ervaring en kennis van uitvoeringsorganisaties, adviescolleges en commissies zijn van groot belang voor de ontwikkeling van beleid. De beleidskwaliteit verbetert door hun inbreng. Adviescolleges die onder de Kaderwet adviescolleges vallen adviseren de Rijksoverheid over nieuw beleid of nieuwe wetgeving. In bijlage 3 staat een overzicht van deze colleges. We nemen deze bijlage voor het laatst op in de JBR 2025. In plaats van een jaarlijkse bijlage is er namelijk op elk moment een overzicht van de diverse adviescolleges in te zien via het Register van Overheidsorganisaties (ROO). Het ROO bevat daarnaast een overzicht van zelfstandige bestuursorganen (zbo's). Een klein aantal organisaties is zowel adviescollege als zbo, denk bijvoorbeeld aan de Kiesraad.

De Kaderwet adviescolleges gold in 2025 voor 29 adviescolleges. Dit zijn permanente, tijdelijke en eenmalige adviescolleges. Permanente adviescolleges kunnen ook worden onderverdeeld in strategische adviescolleges (bijvoorbeeld het College voor de Rechten van de Mens) en technisch-specialistische adviescolleges (bijvoorbeeld de Staatscommissie voor het internationaal privaatrecht). Tijdelijke adviescolleges adviseren over een vraagstuk dat in tijd beperkt is. Zo is de Wetenschappelijke Klimaatraad ingesteld als tijdelijk adviescollege. Eenmalige adviescolleges bestaan minder lang en adviseren over een taak die op zichzelf staat. Een voorbeeld van een eenmalig adviescollege is de Staatscommissie tegen Discriminatie en Racisme.

BIJLAGE 1 AVG EN AFKORTINGENLIJST

Algemene verordening gegevensbescherming
Het Rijk verzamelt en verwerkt relevante persoonsgegevens over bijvoorbeeld geslacht en leeftijd. Het doel hiervan is om inzicht te geven in het personeelsbestand van het Rijk en beleidsdoelen te meten. Het Rijk vermeldt dit in de jaarrapportage. Uiteraard gebeurt dit binnen de kaders van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Dit rapporteren valt ook onder de reikwijdte van de AVG. Daarom kunnen we dit soort cijfers alleen presenteren op een manier dat ze niet tot een specifieke persoon zijn te herleiden.

Afkortingenlijst

Tabel 33 Afkortingenlijst

Afkorting	Uitleg
A+O fonds	Het Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds (van het Rijk)
ABD	Algemene Bestuursdienst
ABU	Algemene Bond Uitzendondernemingen
AcICT	Adviescollege ICT-toetsing
AC-NGT	Adviescollege Nederlandse Gebarentaal
ACOI	Adviescollege Openbaarheid en Informatiehuishouding
ACVG	Adviescollege Veiligheid Groningen
ADR	Auditdienst Rijk
AenM	Asiel en Migratie
AI	Artificial Intelligence
AIV	Adviesraad Internationale Vraagstukken
AM	Adviesraad Migratie
AMID	Advanced Master in International Development
AMvB	Algemene Maatregel van Bestuur
AP	Autoriteit Persoonsgegevens
AR	Algemene Rekenkamer
ARPA	Adviescollege rechtspositie politieke ambtsdragers
ATR	Adviescollege toetsing regeldruk
AVG	Algemene verordening gegevensbescherming
AWTI	Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie
AZ	Algemene Zaken
BCT	Boordcomputer Taxi
BD	Belastingdienst
BHV	Bedrijfshulpverlening
BoFEB	Beroepsopleiding Financieel-Economisch Beleidsmedewerker
Btw	Belasting over de toegevoegde waarde
Bvo	Bruto vloeroppervlakte
BvRIN	Beheervoorziening RIN
BZ	Buitenlandse Zaken
BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

cao of CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst
CAVV	Commissie van advies inzake volkenrechtelijke vraagstukken
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CDI	Coördinerend directeur Inkoop
CDV	Concerndienstverlener, (Rijks)concerndienstverlener
CIO	Chief Information Officer
CO2	Carboneum oxygenium (koolstofdioxide)
COVID-19	Coronavirus disease 2019
CRM	Customer Relationship Management
DAS	Dynamisch aankoop systeem
DBFMO	Design, Build, Finance, Maintain and Operate
DCiE	Data Center Infrastructure Efficiency
DDoS	Distributed Denial of Service
Def	Defensie
DG	Directoraat-generaal
DGABD	Directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst
DICTU	Dienst ICT Uitvoering
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen
DNS	Domain Name System
DPC	Dienst Publiek en Communicatie
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
e-CF	European e-Competence Framework
EED	Europese Energie-efficiëntierichtlijn
E-factuur	Elektronische factuur
EI	Energie-index
E-learning	Elektronisch leren
E-mail	Electronic mail
EMU	Economische Monetaire Unie
E-order	Electronic order
EP	Energieprestatie
EP-2	Energieprestatie indicator 2
EPBD	Europese Energy Performance of Buildings Directive
EPC	Energieprestatiecoëfficiënt

EU	Europese Unie
EUE	Energy Usage Effectiveness
EZ	Economische Zaken
EZK	Economische Zaken en Klimaat
FGR	Functiegebouw Rijk
Fin	Financiën
Fte	Fulltime-equivalent, fulltime eenheid
GACS	Gebouwautomatiserings- en controlesysteem
GCV	Gecombineerde Commissie Vennootschapsrecht
GR	Gezondheidsraad
GRI	Global Reporting Initiative
GvO	Garantie van Oorsprong
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
HCvS	Hoge Colleges van Staat
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
HVO	Hydrotreated Vegetable Oil
I	Informatievoorziening, ICT en digitalisering
IB	Informatiebeveiliging
IBBZ	Internationaal Beleidsmedewerker Buitenlandse Zaken
IBM	International Business Machines Corporation
ICBR	Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
ID	Identiteitsdocument
IenW	Infrastructuur en Waterstaat
IKB	Individueel Keuzebudget
ILT	Inspectie Leefomgeving en Transport
IMI	Inkopen met impact
IMVO	Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
IPO	Interprovinciaal Overleg
ISV	Internationale Sociale Voorwaarden
IT	Information Technologie
ITs	Integrale Toegankelijkheid standaard

IUC	Inkoop Uitvoeringscentrum
IV	Informatievoorziening
JBR	Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk
JenV	Justitie en Veiligheid
JIO	Justitiële ICT Organisatie
KCOO	Klachtencommissie ongewenste omgangsvormen
KDA	KamerDebatApp
Kg	Kilogram
KGG	Klimaat en Groene Groei
KOR	Kleine Ondernemingsregeling
KPI	Kritieke prestatie-indicator
KPN	Koninklijke Posterijen, Telegrafie en Telefonie (PTT) Nederland
KRV	Koppelpunt rijksbrede voorzieningen
kWh	kilowattuur
KWIK	Kwaliteitsraamwerk Inkoop Kolom
KWIV	Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening
LCP	Landelijk Crisisplan
LNV	Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
LVVN	Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur
m2	Vierkante meter
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
MCTR	Ministeriële Commissie Taakstelling Rijksdienst
MVI	Maatschappelijk verantwoord inkopen, Maatschappelijk verantwoorde inkoop
MVI ZET	Maatschappelijk verantwoord inkopen, Maatschappelijk verantwoorde inkopen zelfevaluatie tool
MVOI	Maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen
NAVO	Noord-Atlantische Verdragsorganisatie
NCSC	Nationaal Cyber Security Centrum
NDS	Nederlandse Digitaliseringsstrategie
NLsportraad	Nederlandse Sportraad
NRGD	Nederlands Register Gerechtelijk Deskundigen
NTA	Nederlandse technische afspraak
O&P	Organisatie en Personeel

OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
ODC	Overheidsdatacenter
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
OM	Openbaar Ministerie
OV	Openbaar vervoer
PDF	Portable Document Format
PIANOo	Professioneel en Innovatief Aanbesteden Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers (Expertisecentrum voor inkoop en aanbesteding van de overheid)
PLINK	Platform Inkoop
RADIO	RijksAcademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid
RAFEB	Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering
RB	Rijksbeveiliging
RBL	Rijksorganisatie Beveiliging en Logistiek
RBV	Rijksbrede voorziening
RI&E	Risico-inventarisatie en -evaluatie
RIN	Rijks Identificerend Nummer
RIO	Rijksinkoopopleiding
RIT	Rijks I-Traineeship
RL	Rijkslogistiek
Rli	Raad voor de leefomgeving en infrastructuur
ROB	Raad voor het Openbaar Bestuur
RON	Rijksoverheidsnetwerk
ROO	Register van Overheidsorganisaties
RPSM	Rijksbrede print- en scanmanagementdienst
RSO	Rijksschoonmaakorganisatie
RVB	Rijksvastgoedbedrijf
RVC	Raad voor Cultuur
RvIHH	Rijksorganisatie voor Informatiehuishouding
RVS	Raad voor Volksgezondheid en Samenleving
RWS	Rijkswaterstaat
SAF	Sustainable Aviation Fuel
SAM	Software Asset Management
SAP	Systeemanalyse Programmaontwikkeling

SDG	Sustainable Development Goal
SGM	Schadefonds Geweldsmisdrijven
SGO	Secretaris-Generaal Overleg
SIC	Specifiek inkoopcentrum
SLM	Strategisch Leveranciersmanagement
SPB	Strategisch personeelsbeleid
SSOn Rijk	Single Sign On Rijk
SVB	Sociale Verzekeringsbank
SWF	Samenwerkfunctionaliteit
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TMG	Topmanagementgroep
TRIP	Traineeship Rijksinkoopprofessionals
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VN	Verenigde Naties
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
Vo	Voortgezet onderwijs
VRO	Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening
VtW	Verzoek tot Wijziging
VWS	Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Wbk	Wet bescherming klokkenluiders
WID	Wet op de identificatieplicht
WKR	Wetenschappelijke Klimaatraad
Wo	Wetenschappelijk onderwijs
Woo	Wet open overheid
WRR	Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
Zbo	Zelfstandig bestuursorgaan

BIJLAGE 2a TABELLEN BIJ HOOFDSTUK 1

Tabel 34 Aantal rijksmedewerkers naar ministerie in fte[1]

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
AZ	432	453	498	512	528
BZ	3.069	3.185	3.465	3.542	3.547
BZK	11.833	12.288	13.445	14.912	14.005
EZK	8.325	9.671	10.772	11.535	11.379
Fin	33.198	34.909	36.842	39.294	40.388
IenW	14.080	14.397	15.443	16.369	16.377
JenV	31.936	33.233	34.842	36.803	38.661
LNV	3.348	3.795	4.199	4.341	4.844
OCW	4.973	5.466	6.103	6.445	6.551
SZW	4.095	4.491	4.876	4.993	5.042
VWS	5.736	6.114	6.518	6.920	6.952
HCvS	1.676	1.804	1.871	1.968	2.030
Rechtspraak	8.432	8.570	8.967	9.386	9.712
Totaal	**131.132**	**138.376**	**147.841**	**157.019**	**160.016**

[1] Zie Inleiding voor uitleg aangepaste organisatieomvang en nieuw dataverwerkingssysteem en het effect hiervan in de tabel hieronder.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Tabel 35 Verschil 2024 gerapporteerd versus nieuwe methode[1]

Vergelijking	2024 oude methode	2024 nieuwe methode	Verschil
AZ	512	509	-0,6%
BZ	3.542	3.541	0,0%
BZK	14.912	14.908	0,0%
EZK	11.535	11.539	0,0%
Fin	39.294	39.288	0,0%
IenW	16.369	16.369	0,0%
JenV	36.803	36.805	0,0%
LNV	4.341	4.341	0,0%
OCW	6.445	6.446	0,0%
SZW	4.993	4.994	0,0%
VWS	6.920	6.920	0,0%
HCvS	1.968	1.969	0,0%
Rechtspraak	9.386	9.390	0,0%
Totaal	**157.019**	**157.019**	**0,0%**

[1] Zie Inleiding voor uitleg aangepaste organisatieomvang en nieuw dataverwerkingssysteem.
Volgens organisatieomvang 2024: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Tabel 36 Aandeel rijksmedewerkers naar leeftijdscategorie

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
< 30 jaar	11,3%	12,1%	13,1%	13,9%	13,8%
30 tot 40 jaar	20,9%	21,8%	23,0%	24,2%	25,1%
40 tot 50 jaar	23,2%	22,3%	21,7%	21,3%	21,2%
50 tot 60 jaar	29,0%	27,7%	26,3%	24,9%	24,4%
≥ 60 jaar	15,6%	16,0%	15,9%	15,6%	15,5%

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele ZBO's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Tabel 37 Aandeel werkenden Nederland naar leeftijdscategorie

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
< 30 jaar	27,1%	27,2%	27,3%	27,3%	27,1%
30 tot 40 jaar	20,4%	20,6%	20,8%	20,9%	21,1%
40 tot 50 jaar	19,6%	19,1%	18,7%	18,7%	18,6%
50 tot 60 jaar	22,2%	21,8%	21,3%	20,8%	20,2%
≥ 60 jaar	10,7%	11,3%	12,0%	12,3%	13,0%

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: CBS.

Tabel 38 Aandeel rijksmedewerkers naar geslacht

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Man	50,9%	50,1%	49%	48,4%	47,9%
Vrouw	49,1%	49,9%	51%	51,6%	52,1%

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Tabel 39 Aandeel vrouwelijke rijksmedewerkers naar schaalcategorie[1]

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Vrouwen schaal 12-14	41,6%	42,9%	44,1%	45,0%	45,5%
Vrouwen schaal 15+	36,0%	37,8%	39,5%	40,9%	42,2%

[1] Dit betreft alle functies, dus zowel managers als niet-managers.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Tabel 40 Aandeel ingestroomde rijksmedewerkers naar leeftijdscategorie

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
< 30 jaar	40,2%	38,8%	38,6%	41,2%	39,7%
30 tot 40 jaar	28,6%	29,0%	28,5%	28,1%	28,0%
40 tot 50 jaar	16,4%	16,4%	16,5%	15,6%	15,8%
50 tot 60 jaar	12,2%	12,7%	12,7%	11,8%	12,5%
≥ 60 jaar	2,6%	3,2%	3,7%	3,3%	4,0%

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Tabel 41 Aandeel uitgestroomde rijksmedewerkers naar leeftijdscategorie

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
< 30 jaar	17,8%	18,7%	18,7%	19,9%	20,3%
30 tot 40 jaar	18,8%	21,4%	20,4%	19,2%	18,5%
40 tot 50 jaar	13,2%	15,8%	13,6%	13,3%	12,9%
50 tot 60 jaar	10,8%	11,7%	11,1%	11,1%	10,3%
≥ 60 jaar	39,4%	32,5%	36,2%	36,5%	38,0%

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Tabel 42 Bijzondere beloningen rijksmedewerkers naar toeslag[1,2]

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Aantal rijksmedewerkers met een eenmalige toeslag	19.459	21.651	21.167	22.481	22.269
Aantal rijksmedewerkers met een periodieke toeslag	3.503	3.644	3.716	4.085	4.214
Totaal aantal rijksmedewerkers met een bijzondere beloning	**22.317**	**24.641**	**24.269**	**25.916**	**25.673**
Gemiddeld bedrag per beloonde medewerker	€ 1.890	€ 1.805	€ 2.075	€ 2.179	€ 2.307
Gemiddeld bedrag per arbeidsjaar	€ 332	€ 338	€ 350	€ 370	€ 413
Totaalbedrag bijzondere beloning (x € 1.000)	**€ 42.176**	**€ 46.412**	**€ 50.359**	**€ 56.478**	**€ 59.239**

[1] Door meerdere beloningen per persoon kan het totaal minder zijn dan de som der delen.
[2] Het arbeidsjaar is een optelling van het aantal maandelijkse deeltijdfactoren die iemand in een jaar heeft gewerkt.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Tabel 43 Aandeel bijzondere beloningen in 2025 naar toeslag en schaalcategorie

Soort toeslag	Eenmalige toeslag	Periodieke toeslag	Extra periodieken	Uitloop periodieken
Schaal 1-5	15,1%	3,5%	1,6%	0,3%
Schaal 6-10	14,3%	2,9%	2,1%	1,3%
Schaal 11-14	17,1%	2,6%	1,9%	1,3%
Schaal 15+	12,6%	9,9%	0,4%	3,8%
Gemiddelde	**15,5%**	**2,9%**	**1,9%**	**1,3%**

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Tabel 44 Aandeel rijksmedewerkers naar contractsoort

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Vast	88,1%	87,6%	87,1%	87,9%	89,8%
Tijdelijk	11,9%	12,4%	12,9%	12,1%	10,2%

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Tabel 45 Aandeel extern ingehuurde rijksmedewerkers per categorie[1]

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Beleid	11%	11%	12%	12%	11%
Beleidsondersteuning	53%	55%	59%	59%	58%
Uitvoering	36%	34%	29%	29%	31%
Totaal	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

[1] De tabel 'Uitgaven aan externe inhuur en personeel naar ministerie in euro', die voorheen in de bijlage van de JBR stond, wordt niet meer opgenomen. Deze cijfers zijn in te zien op het dashboard externe inhuur.
Organisatieomvang: ministeries, geheel Defensie en uitzonderingen, inclusief OM, de Hoge Raad en zbo's zonder rechtspersoonlijkheid (NRGD, SGM en CRM).
Bron: Bijlagen bij de departementale jaarverslagen.

Tabel 46 Bedragen besteed aan externe inhuur naar uitgavesoort in euro x 1.000

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Beleid	€ 243.336	€ 305.257	€ 393.545	€ 432.979	€ 360.478
Beleidsondersteuning	€ 1.222.554	€ 1.473.004	€ 1.911.217	€ 2.160.814	€ 1.899.701
Uitvoering	€ 820.572	€ 900.096	€ 954.953	€ 1.074.206	€ 1.010.067
Totaal	**€ 2.286.461**	**€ 2.678.352**	**€ 3.259.711**	**€ 3.667.996**	**€ 3.270.245**

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: Bijlagen bij de departementale jaarverslagen.

Tabel 47 Aantal uitzendkrachten in 2025 Q4 naar fase en ministerie[1]

Fase	Fase A	Fase B	Fase C	Totaal
AZ	2	1	0	3
AenM	267	234	8	509
BZ	96	128	0	224
BZK	46	43	0	89
EZ	134	50	0	184
Fin	1.295	766	25	2.086
IenW	62	108	31	201
JenV	226	147	4	377
KGG	11	6	0	17
LVVN	74	24	0	98
OCW	88	32	0	120
SZW	49	15	0	64
VWS	60	26	2	88
VRO	36	24	1	61
HCvS	12	1	0	13
Rechtspraak	45	21	0	66
Totaal	**2.503**	**1.626**	**71**	**4.200**

[1] Voor bijna alle raamovereenkomsten van het Rijk voor de inhuur van uitzendkrachten geldt de uitzend-cao van de brancheorganisatie Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU). We werken met de fases A, B en C. Fase A: deze fase duurt 52 weken. Op de arbeidsovereenkomst kunnen bijzondere bepalingen van toepassing zijn. Onder meer over het einde van de arbeidsovereenkomst. Fase B: deze fase duurt drie jaar. In deze periode zijn maximaal zes arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd met de uitzendkracht mogelijk. Fase C: de uitzendkracht heeft een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk), zbo's zonder eigen rechtspersoonlijkheid en uitzonderingen inclusief de Hoge Raad.
Bron: Inventarisatie.

Tabel 48 Aantal ingestroomde trainees bij traineeprogramma's[1,2]

Jaar	Programma	2021	2022	2023	2024	2025
Rijk	Rijks I-Traineeship ICT | Data | Cyber (RIT)	69	72	75	78	59
	Traineeship Rijksinkoopprofessionals (TRIP)	17	-	18	-	-
BZK	Rijksvastgoedtraineeship	-	-	20	15	15
BZ	Advanced Master in International Development (AMID)	11	11	11	11	11
	Internationaal Beleidsmedewerker Buitenlandse Zaken (IBBZ), startende beleidsmedewerkers	36	84	58	57	31
EZK	Econementraineeship BoFEB	26	30	31	28	31
Fin	Financial Traineeship	54	59	62	64	67
	Audit Traineeship	32	24	22	25	25
	Startersprogramma Economen bij de Generale Thesaurie	-	4	-	4	4
Fin/Belastingdienst	Tax Talent Traineeship	10	7	10	4	5
	Traineeship Accountancy	26	6	26	19	34
	Management Traineeship	-	-	13		13
	ICT traineeships	32	25	63	62	30
IenW/RWS	Landelijk traineeship	30	28	32	31	15
	Regio traineeship	13	11	20	19	-
JenV	Traineeopleiding wetgevingsjurist - Academie voor Wetgeving	14	15	11	15	
	Traineeopleiding overheidsjurist - Academie voor Overheidsjuristen	12	11	13	11	
	Traineeopleiding Rijksjurist					23
	Traineeship Gegevensmanagement				25	18
JenV/OM	OM-traineeship	22	19	22	23	18
OCW/DUO	ICT-traineeship ODC-Noord		7	7		4
Rechtspraak	IT-traineeship	22	16	16	14	7
	Traineeprogramma Gerechtsjuristen			30	30	30
Rijkstraineeprogramma		154	163	155	157	148

Rijks-hbo-traineeprogramma		16	21	31	
Totaal	**580**	**608**	**736**	**723**	**588**

[1] De Traineeopleiding wetgevingsjurist – Academie voor Wetgeving en de Traineeopleiding overheidsjurist – Academie voor Overheidsjuristen zijn in 2025 samengevoegd onder de nieuwe naam Traineeopleiding Rijksjurist.
[2] Het Rijks-hbo-traineeprogramma valt vanaf 2025 binnen het Rijkstraineeprogramma.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, onder het Rijks I-Traineeship zijn in 2025 vijf trainees geplaatst bij Defensie en één bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Onder het Financial Traineeship zijn in 2025 tien trainees geplaatst bij Defensie, één bij de SVB en één bij de Nationale Politie. Bij het Management Traineeship is in 2025 één trainee bij Defensie gestart. Onder het Rijkstraineeship zijn in 2025 15 trainees gestart bij Defensie. Onder de Traineeopleiding Rijksjurist is in 2025 één trainee geplaatst bij Defensie. Bij het Traineeship voor Beleidseconomen is één trainee geplaatst bij Defensie.
Bron: Inventarisatie.

Tabel 49 Aandeel rijksmedewerkers naar herkomst en ministerie[1,2,3]

	2023		2024		2025	
Ministerie	**Europees**	**Buiten-Europees**	**Europees**	**Buiten-Europees**	**Europees**	**Buiten-Europees**
AZ	6%	16%	6%	18%	6%	18%
BZ	8%	24%	9%	24%	9%	24%
BZK	5%	23%	5%	24%	5%	24%
EZK	6%	18%	6%	18%	7%	18%
Fin	4%	21%	5%	22%	5%	23%
IenW	5%	15%	6%	15%	6%	15%
JenV	5%	20%	5%	21%	5%	21%
LNV	8%	10%	9%	10%	9%	11%
OCW	5%	16%	5%	17%	5%	17%
SZW	6%	38%	6%	38%	6%	38%
VWS	7%	19%	7%	19%	7%	20%
HCvS			6%	22%	6%	22%
Rechtspraak			5%	18%	5%	19%
Totaal	**5%**	**20%**	**5%**	**21%**	**6%**	**21%**

[1] Omdat sinds 2023 cijfers van de Culturele Barometer van het CBS worden gebruikt is het niet mogelijk om 2021 en 2022 weer te geven. De categorieën 'Nederlands' en 'onbekend' worden niet weergegeven.
[2] Voor 2023 zijn Hoge Colleges van Staat niet meegenomen in de cijfers.
[3] Voor 2023 is Rechtspraak niet apart uitgesplitst en valt onder JenV.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk, CBS.

Tabel 50 Aandeel rijksmedewerkers naar herkomst en salarisschaalcategorie[1,2]

	2023		2024		2025	
Schaal-categorie	**Europees**	**Buiten-Europees**	**Europees**	**Buiten-Europees**	**Europees**	**Buiten-Europees**
Schaal 1-4	5%	36%	6%	35%	6%	34%
Schaal 5-8	5%	24%	5%	25%	5%	26%
Schaal 9-10	5%	21%	5%	22%	6%	23%
Schaal 11-12	6%	16%	6%	17%	6%	18%
Schaal 13-14	5%	13%	5%	13%	5%	14%
Schaal 15+	5%	9%	5%	10%	5%	10%
Totaal	**5%**	**20%**	**5%**	**21%**	**6%**	**21%**

[1] Omdat sinds 2023 cijfers van de Culturele Barometer van het CBS worden gebruikt is het niet mogelijk om 2021 en 2022 weer te geven. De categorieën 'Nederlands' en 'onbekend' worden niet weergegeven.
[2] Voor 2023 zijn Hoge Colleges van Staat niet meegenomen in de cijfers.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk, CBS.

Tabel 51 Aandeel ingestroomde rijksmedewerkers naar herkomst en ministerie[1,2]

	2024		2025	
Ministerie	**Europees**	**Buiten-Europees**	**Europees**	**Buiten-Europees**
AZ en HCvS	8%	23%	8%	28%
BZ	11%	31%	14%	27%
BZK	6%	30%	5%	24%
EZK	8%	21%	7%	21%
Fin	5%	32%	6%	31%
IenW	7%	18%	7%	19%
JenV	6%	23%	6%	24%
LNV	12%	12%	8%	15%
OCW	6%	22%	6%	20%
SZW	9%	34%	8%	34%
VWS	8%	23%	8%	25%
Rechtspraak	7%	21%	6%	23%
Eindtotaal	**7%**	**25%**	**6%**	**25%**

[1] Het is niet mogelijk om de jaren 2021 tot en met 2023 weer te geven, omdat deze analyse toen nog niet werd uitgevoerd. De categorieën 'Nederlands' en 'onbekend' worden niet weergegeven.
[2] AZ en Hoge Colleges van Staat zijn samengevoegd zodat deze categorie voldoende medewerkers omvat om de verdeling naar herkomstland weer te kunnen geven.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk, CBS.

Tabel 52 Aandeel uitgestroomde rijksmedewerkers naar herkomst en ministerie

	2024		2025	
Ministerie	**Europees**	**Buiten-Europees**	**Europees**	**Buiten-Europees**
AZ	*	*		
AZ en HCvS			6%	24%
BZ	6%	29%	9%	28%
BZK	6%	24%	5%	23%
EZK	7%	22%	5%	17%
Fin	4%	20%	4%	20%
IenW	6%	17%	5%	18%
JenV	6%	23%	5%	22%
LNV	*	*	7%	10%
OCW	8%	20%	4%	19%
SZW	6%	33%	7%	35%
VWS	7%	23%	7%	21%
HCvS	6%	21%		
Rechtspraak	6%	21%	5%	22%
Totaal	**6%**	**22%**	**5%**	**21%**

[1] Het is niet mogelijk om de jaren 2021 tot en met 2023 weer te geven, omdat deze analyse toen nog niet werd uitgevoerd. De categorieën 'Nederlands' en 'onbekend' worden niet weergegeven.
[2] Als er een sterretje staat, is het absolute aantal kleiner dan tien en wordt het percentage niet weergegeven.
[3] AZ en Hoge Colleges van Staat zijn vanaf 2025 samengevoegd zodat deze categorie voldoende medewerkers omvat om de verdeling naar herkomstland weer te kunnen geven.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk, CBS.

Tabel 53 Aantal voltijdsbanen van 25,5 uur voor medewerkers onder de Wet banenafspraak in 2025 Q3 naar ministerie[1,2,3,4]

Banen	Formele dienstverbanden, incl. Binnenwerk	Inleen-verbanden	Totaal banen gerealiseerd	Doel (voorlopig)	Realisatie percentage
AZ	14	0	14	20	70%
BZ	107	0	107	134	80%
BZK	472	3	475	525	90%
EZK	371	1	372	426	88%
Fin	1.383	61	1.443	1.529	94%
IenW	488	0	488	622	78%
JenV	1.006	48	1.054	1.027	103%
LNV	186	0	186	182	102%
OCW	257	0	257	247	104%
SZW	207	0	207	190	109%
VWS	209	18	227	265	86%
HCvS	80	0	80	76	105%
Rechtspraak	180	33	213	367	58%
Totaal	**4.960**	**165**	**5.125**	**6.037**	**85%**

[1] De banen onder Binnenwerk zijn verdeeld over de ministeries waarvoor Binnenwerk het gemandateerd werkgeverschap uitvoert. De ministeries betalen de banen van deze medewerkers en Binnenwerk voert de leiding, begeleiding en administratie uit en houdt de bezetting op peil.
[2] Bij de inleenverbanden gaat het om de opgave van de partijen onder de raamovereenkomst en de opgave van de ministeries over de banen buiten de raamovereenkomst.
[3] Het voorlopige doel berekenen we met de quotumcalculator met quotumpercentage 2,68 procent op basis van het aantal fte in het derde kwartaal van 2025. Het aantal fte waarop het doel van JenV is gebaseerd is exclusief de executieve functies bij DJI (11.267 fte).
[4] De executieve functies van DJI worden nog wel meegenomen bij de berekening van de totale doelstelling – de uitzondering binnen het veiligheidsdomein betekent namelijk geen verlaging van de uiteindelijke doelstelling. Hierdoor missen er nog 426 doelbanen (op basis van 11.267 fte) die nog niet belegd zijn onder de ministeries.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk) en Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk).
Bron: O&P Rijk, UWV, Binnenwerk, contractpartijen, ministeries.

Tabel 54 Ziekteverzuim voortschrijdend jaargemiddelde naar ministerie[1]

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
AZ	4,3%	5,8%	5,1%	5,2%	4,4%
BZ	3,9%	4,3%	4,2%	4,4%	4,1%
BZK	5,2%	6,3%	6,3%	6,3%	6,6%
EZK	3,9%	5,2%	5,4%	5,6%	6,3%
Fin	6,0%	7,0%	6,8%	7,2%	7,4%
IenW	4,4%	5,5%	5,1%	5,1%	5,4%
JenV	6,6%	7,5%	6,9%	6,8%	7,2%
LNV	5,0%	5,7%	5,1%	5,5%	6,4%
OCW	5,5%	6,3%	6,1%	6,3%	6,9%
SZW	6,3%	7,6%	7,1%	7,6%	8,1%
VWS	4,2%	5,6%	5,5%	5,7%	6,1%
HCvS	4,8%	5,5%	5,1%	4,9%	5,0%
Rechtspraak	5,2%	6,3%	6,3%	6,3%	6,9%
Totaal	**5,5%**	**6,5%**	**6,3%**	**6,4%**	**6,8%**

[1] Deze tabel wordt vanaf de JBR 2026 niet meer opgenomen.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk) en uitzonderingen, inclusief enkele zbo's zonder rechtspersoonlijkheid.
Bron: O&P Rijk.

Tabel 55 Aantal betrokkenen bij vermoedelijke integriteitsincidenten naar type

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Financiële schendingen (in de zakelijke sfeer)	25	17	12	10	26
Misbruik positie en belangenverstrengeling	29	27	40	42	42
Lekken en misbruik en/of achterhouden van en/of ongeoorloofd omgaan met informatie	47	42	56	103	94
Ongepaste communicatie	18	22	16	26	25
Misbruik bevoegdheden	4	8	9	14	17
Misbruik geweldsbevoegdheid	5	6	3	3	3
Ongewenste omgangsvormen	41	95	137	194	184
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	74	66	106	122	147
Ongepaste gedragingen in privésfeer	43	44	57	60	46
Totaal	**286**	**327**	**436**	**574**	**584**

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk).
Bron: Inventarisatie.

Tabel 56 Aantal betrokkenen bij vermoedelijke en aangetoonde misstanden volgens klokkenluidersregeling

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Vermoedelijke misstanden volgens klokkenluidersregeling	0	2	4	5	6
Aangetoonde misstanden volgens klokkenluidersregeling	0	0	1	2	0
Totaal	**0**	**2**	**5**	**7**	**6**

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk).
Bron: Inventarisatie.

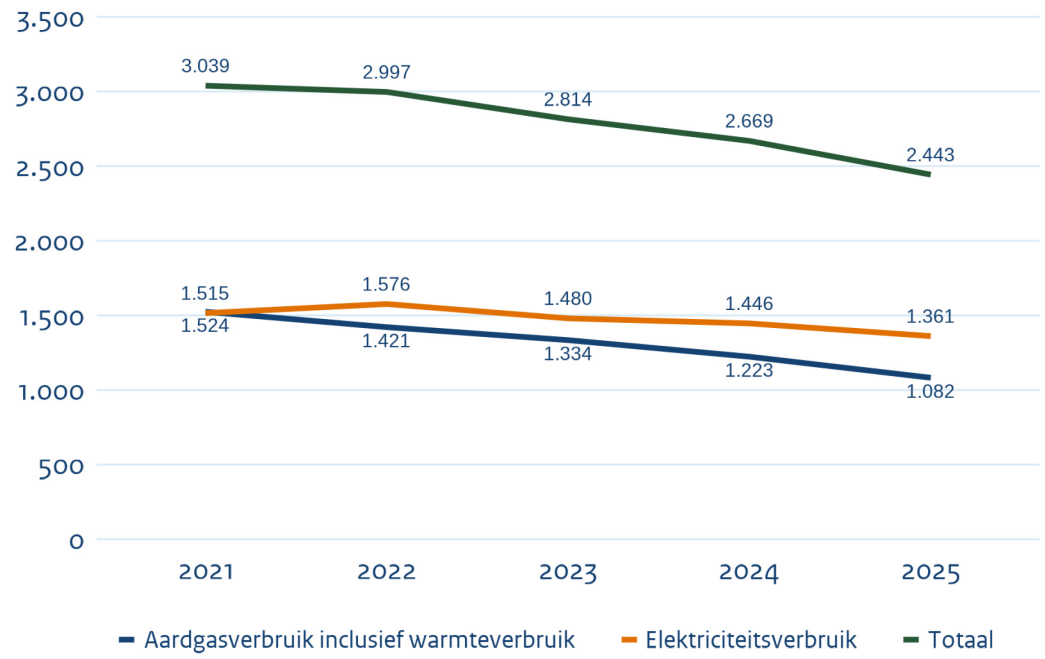
Tabel 57 Aantal en aandeel personen op een ABD-functie naar leeftijdscategorie[1]

	2021		2022		2023		2024		2025	
Leeftijds-categorie	**Aantal**	**%**	**Aantal**	**%**	**Aantal**	**%**	**Aantal**	**%**	**Aantal**	**%**
< 40 jaar	75	5%	94	6%	111	7%	107	6%	79	4%
40 tot 45 jaar	137	10%	170	11%	183	11%	218	12%	239	13%
45 tot 50 jaar	273	20%	283	18%	280	17%	314	18%	316	17%
50 tot 55 jaar	345	25%	399	25%	398	24%	426	24%	417	23%
55 tot 60 jaar	298	22%	337	22%	373	22%	386	22%	430	24%
≥ 60 jaar	239	17%	287	18%	316	19%	327	18%	350	19%
Totaal	**1.367**	**99%**	**1.570**	**100%**	**1.661**	**100%**	**1.778**	**100%**	**1.831**	**100%**

[1] Het weergeven van de tabellen 'Aantal personen gestart op een ABD-functie van binnen en buiten het Rijk', 'Aantal personen dat een ABD-functie heeft verlaten en op 31 december geen andere ABD-functie had' en 'Aantal personen dat gestopt is met een ABD-functie en gemiddelde functieduur' is niet meer mogelijk vanwege migratie naar een nieuw registratiesysteem.
Organisatieomvang: ministeries en Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: DG ABD.

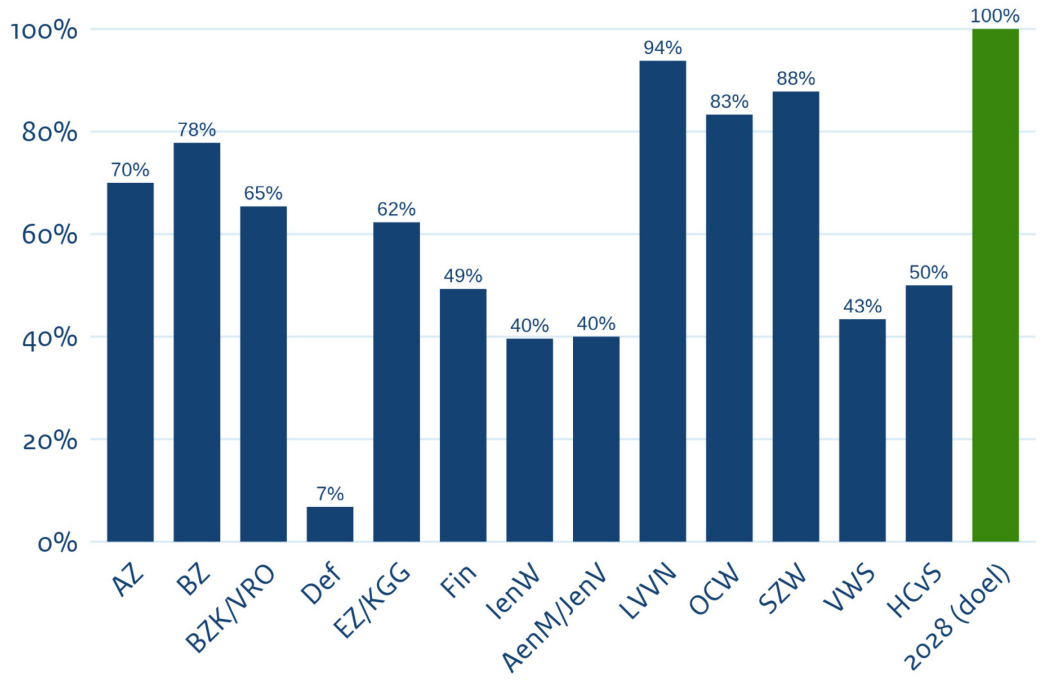
BIJLAGE 2b FIGUREN BIJ HOOFDSTUK 2

Figuur 45 Energieverbruik rijksgebouwen in terajoules[1,2]



[1] Het gasverbruik is inclusief warmte. Het onderscheid tussen gas- en warmteverbruik is niet volledig bekend. Op dit moment is de energiebron van de stadswarmtenetwerken voor een groot deel ook nog aardgas.
[2] Het totaalcijfer over 2021 is gecorrigeerd van 3.039 naar 3.066 ten opzichte van de JBR 2024. Dit betrof een foutieve optelling.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak, Defensie (exclusief krijgsmacht), exclusief RWS-gebouwen bedoeld voor grond-, weg- en waterbouw (voor bouwen en beheren). En exclusief gebouwen van Defensie met een militaire functie.
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

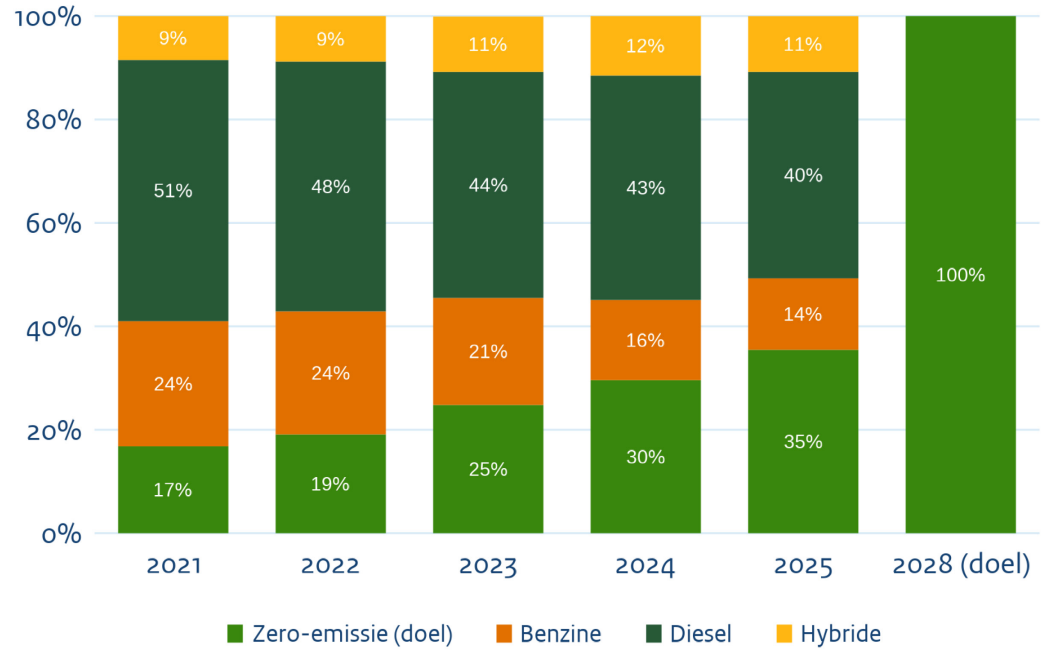
Figuur 46 Aandeel zero-emissie auto's in civiele wagenpark per ministerie in 2025[1,2]



[1] Voor Defensie geldt als kader de Uitvoeringsagenda energie en duurzaamheid[72]. Binnen het civiele wagenpark van Defensie vallen ook voertuigen die voor operationele inzet zijn bestemd en op grond daarvan voor de zero-emissie doelstelling worden uitgezonderd. Dit is nog niet meegerekend in het getoonde percentage.
[2] Voor voorgaande jaren is een correctie toegepast op de uitstootcijfers omdat handmatige handelingen in het dataverzamelingsproces zijn verwijderd.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak, Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: Inventarisatie.

[72] *Kamerstuk II*, 2025/26, 36592 nr. 52.

Figuur 47 Aandeel auto's in civiele wagenpark naar brandstoftype



Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak, Hoge Colleges van Staat (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief krijgsmacht).
Bron: Inventarisatie.

BIJLAGE 2c TABELLEN EN FIGUREN BIJ HOOFDSTUK 3[73]

Tabel 58 Aantal hoog-risico AI en impactvolle algoritmes naar ministerie[1,2,3,4]

	Hoog-risico AI geregistreerd (cat. A)		Impactvolle algoritmes geregistreerd (cat. B)		Nog te registreren hoog-risico AI (cat. A)		Nog te registreren impactvolle algoritmes (cat. B)	
Ministerie	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**
AZ	0	0	1	0	0	0	0	0
BZ	0	0	0	1	0	0	0	0
BZK/VRO	0	0	15	17	0	0	6	3
Def	0	0	0	0	0	0	0	0
EZ/KGG/LVVN	2	2	5	10	1	0	13	6
FIN	0	0	40	123	0	0	160	62
IenW	0	0	0	1	0	0	0	0
JenV/AenM	2	6	7	4	8	0	15	0
OCW	0	0	2	0	6	0	100	10
SZW	0	0	17	2	0	0	18	7
VWS	0	0	2	2	0	0	0	2
Totaal	**4**	**8**	**89**	**160**	**15**	**0**	**312**	**90**

[1] Het gaat om het aantal registraties dat in 2024 en 2025 is *toegevoegd*, niet het totaal aantal registraties per ministerie.
[2] De meeste ministeries hebben inventarisaties in 2024 wel al afgerond, maar nog niet volledig kunnen registreren. Het is dus vaak wel in beeld, maar nog niet vastgelegd.
[3] Categorieën: zie handreiking algoritmeregister.
[4] In de JBR 2024 is abusievelijk opgenomen dat OCW 1 categorie A-algoritme geregistreerd zou hebben. Dit is niet het geval.
Organisatieomvang: ministeries, Defensie (exclusief krijgsmacht). Zbo's, samenwerkingen, etc. zijn niet meegerekend. De agentschappen met eigen registraties zijn gerekend als onderdeel van het ministerie. De Politie is niet meegerekend onder JenV; dit is wel het geval in het dashboard op de website van het Algoritmeregister.
Bron: Cijfers uit het Algoritmeregister van 01-01-2026, departementale inventarisatie.

[73] De volgende tabellen uit de bijlage van de JBR worden niet meer opgenomen. Deze cijfers zijn in te zien op het Woo dashboard.

- Tabel 62 Afhandelingstermijnen Woo-verzoeken 2024 per ministerie;
- Tabel 63 Woo-bezwaren per ministerie;
- Tabel 64 Woo-(hoger) beroepen per ministerie;
- Tabel 65 Woo-beroepen wegens niet tijdig beslissen per ministerie.

Tabel 59 Aantal lopende ICT-activiteiten op het Rijk ICT-dashboard naar ministerie[1,2]

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
AZ	1	1	1	1	1
BZ	1	1	4	4	6
BZK/VRO	22	18	24	26	31
Def	10	10	10	13	12
EZ/KGG	5	4	7	10	4
Fin	18	22	21	23	31
IenW	32	34	38	36	41
JenV/AenM	13	20	19	21	20
LNV/LVVN	4	5	4	3	0
OCW	10	9	11	8	7
SZW	21	21	22	31	26
VWS	1	1	5	8	14
Totaal	**138**	**146**	**166**	**184**	**193**

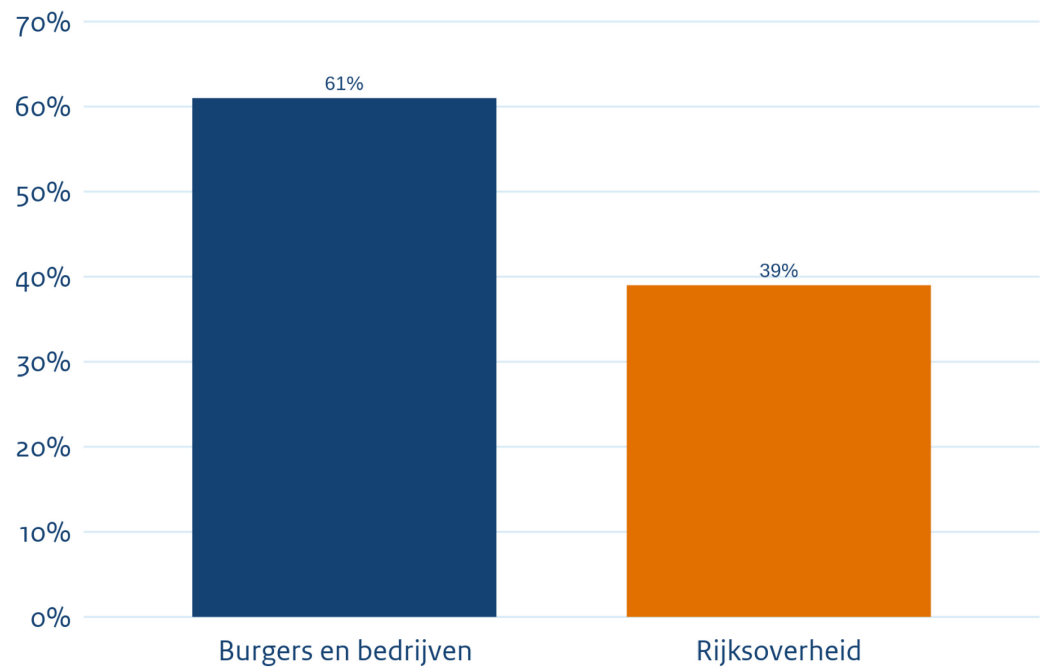
[1] Vanaf de JBR 2026 wordt deze tabel niet meer weergegeven.
[2] Voor Politie zijn geen recente cijfers over 2025 beschikbaar en zijn de cijfers over 2024 gebruikt.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid. Inclusief Politie in het geval van AcICT-advies en exclusief gerubriceerde ICT-activiteiten.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Tabel 60 Interne resultaten naar aantal ICT-activiteiten in 2025[1]

Jaar	2025
Continuïteit van ICT	129
Verbeterde dienstverlening	86
Efficiëntie	55
Compliance	58
Veiligheid	34
Duurzaamheid	12
Vakmanschap	6

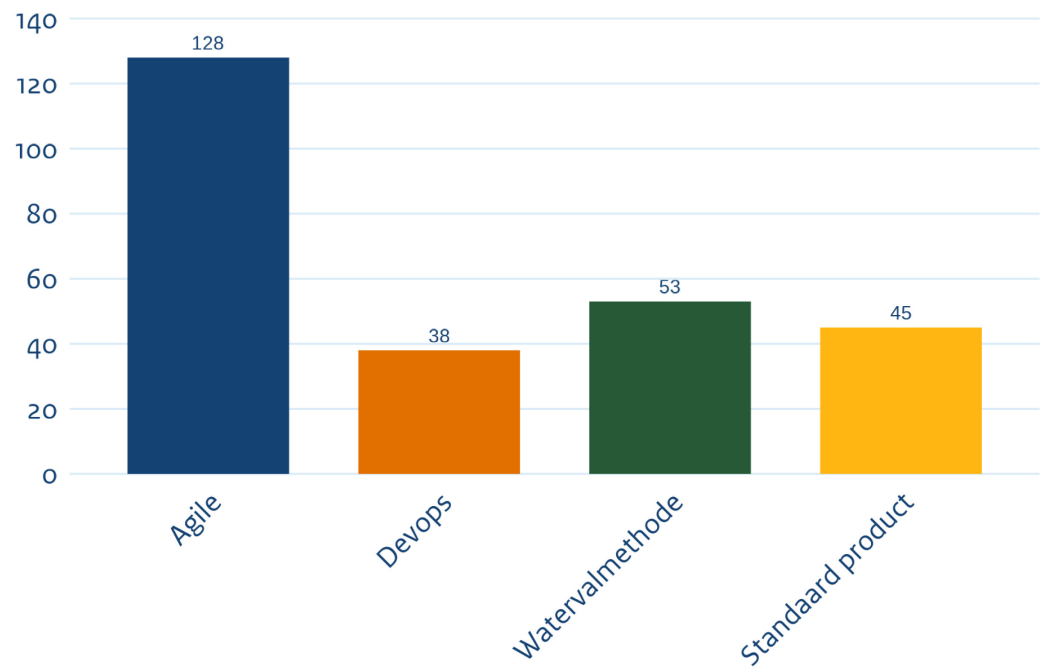
[1] Vanaf de JBR 2026 wordt deze tabel niet meer weergegeven.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid. Inclusief Politie in het geval van AcICT-advies en exclusief gerubriceerde ICT-activiteiten.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Figuur 48 Aandeel ICT-activiteiten naar doelgroep in 2025[1]



[1] Vanaf de JBR 2026 wordt deze figuur niet meer weergegeven.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid. Inclusief Politie in het geval van AcICT-advies en exclusief gerubriceerde ICT-activiteiten.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Figuur 49 Ontwikkelwijze naar aantal ICT-activiteiten in 2025[1]



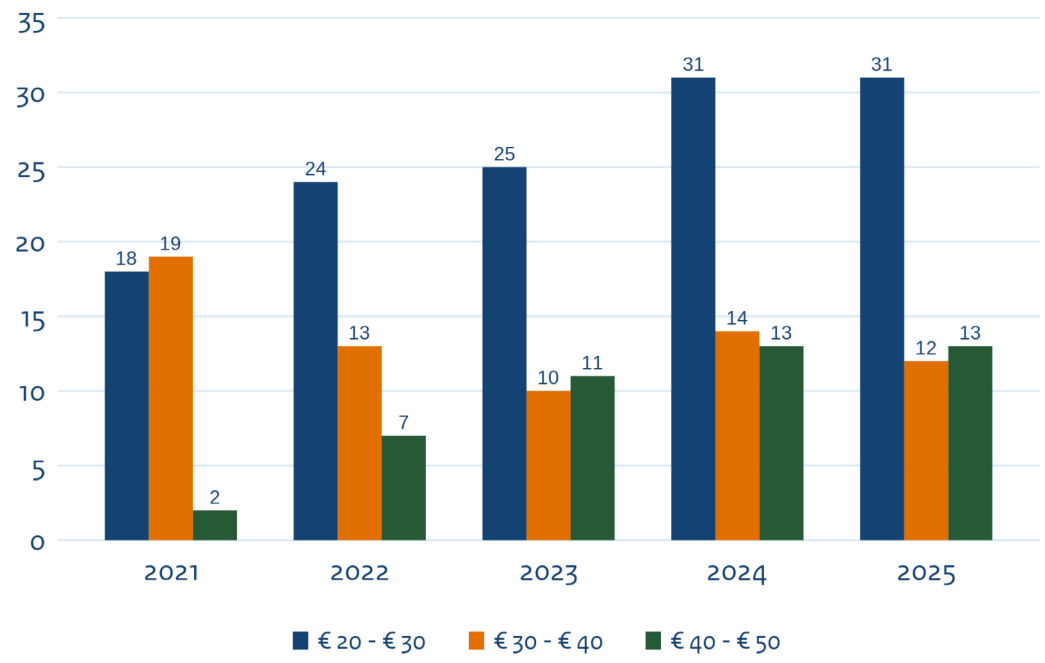
[1] Vanaf de JBR 2026 wordt deze figuur niet meer weergegeven.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid. Inclusief Politie in het geval van AcICT-advies en exclusief gerubriceerde ICT-activiteiten.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Figuur 50 Kostenschatting in miljoenen euro categorie 0-20[1]



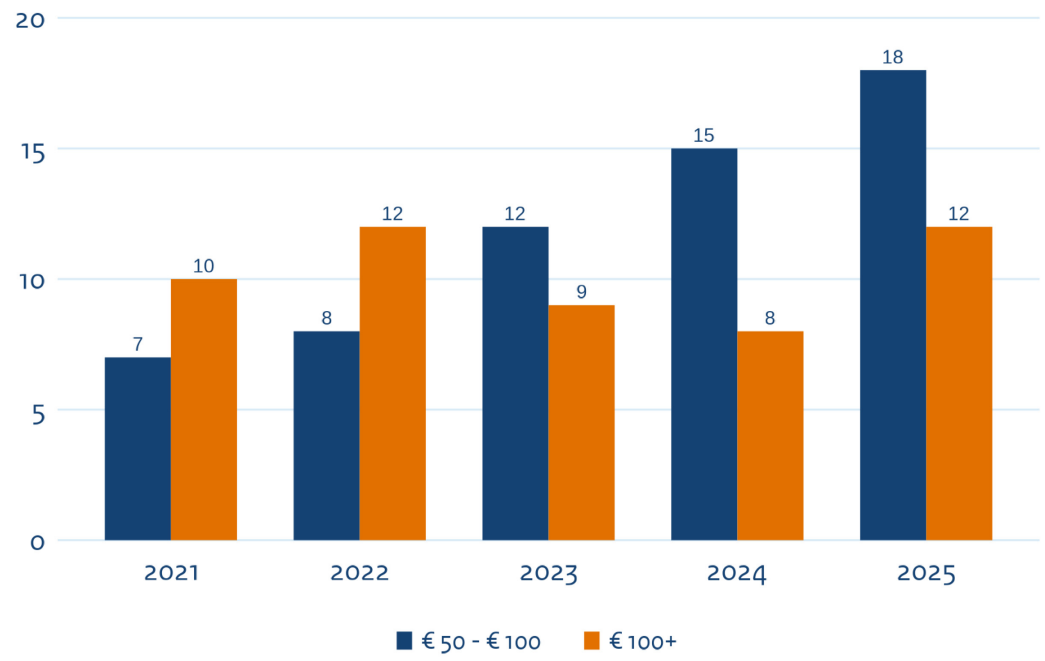
[1] Vanaf de JBR 2026 wordt deze figuur niet meer weergegeven.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid. Inclusief Politie in het geval van AcICT-advies en exclusief gerubriceerde ICT-activiteiten.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Figuur 51 Kostenschatting in miljoenen euro categorie 20-50[1]



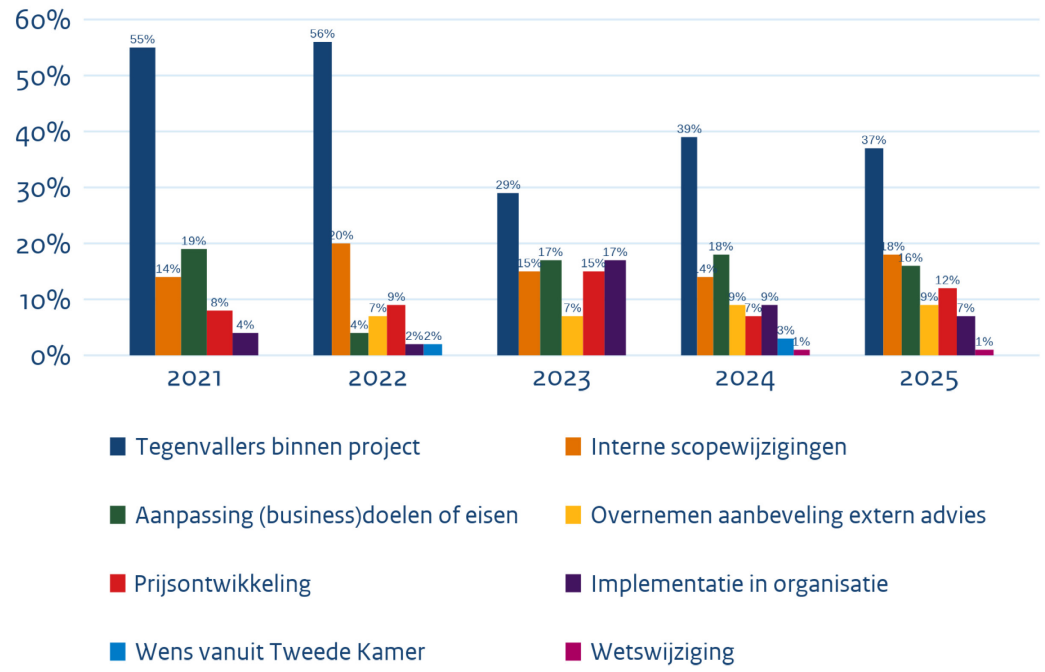
[1] Vanaf de JBR 2026 wordt deze figuur niet meer weergegeven.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid. Inclusief Politie in het geval van AcICT-advies en exclusief gerubriceerde ICT-activiteiten.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Figuur 52 Kostenschatting in miljoenen euro categorie 50-100+[1]



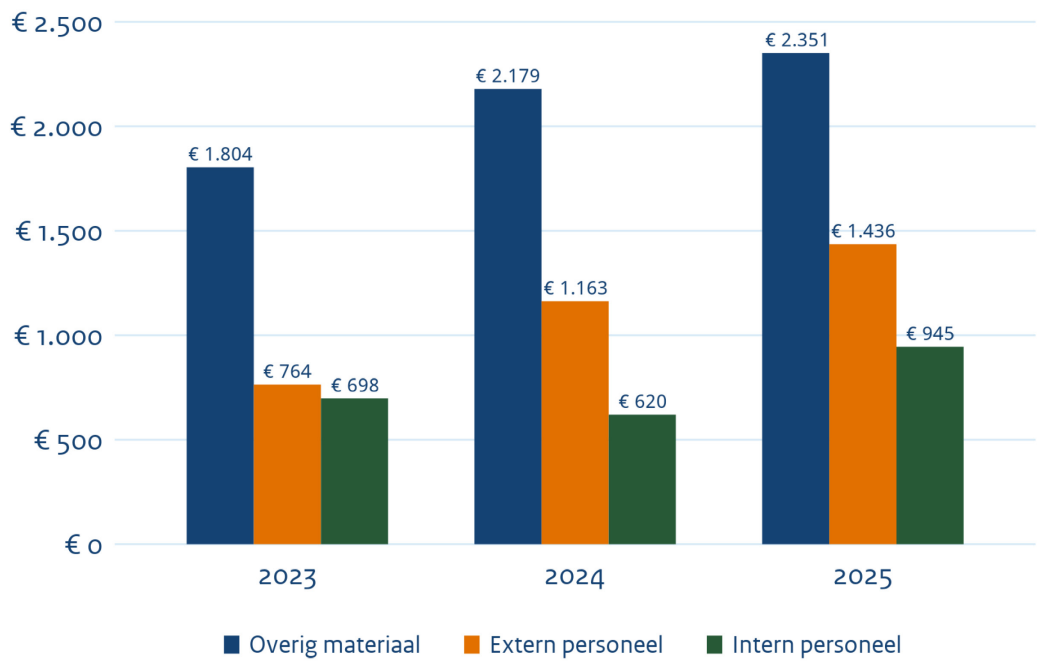
[1] Vanaf de JBR 2026 wordt deze figuur niet meer weergegeven.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid. Inclusief Politie in het geval van AcICT-advies en exclusief gerubriceerde ICT-activiteiten.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Figuur 53 Aandeel redenen voor herijkingen per jaar[1,2]



[1] Vanaf de JBR 2026 wordt deze figuur niet meer weergegeven.
[2] Voor de jaren 2023 en 2024 zijn de percentages in een aantal categorieën met terugwerkende kracht bijgesteld.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid. Inclusief Politie in het geval van AcICT-advies en exclusief gerubriceerde ICT-activiteiten.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Figuur 54 Uitgaven van actieve ICT-activiteiten naar type in miljoenen euro[1,2,3]



[1] De jaren 2021 en 2022 kunnen niet worden weergegeven.
[2] De aantallen in de categorieën 'overig materiaal' en 'intern personeel' zijn met terugwerkende kracht gecorrigeerd voor de jaren 2023 en 2024.
[3] Vanaf de JBR 2026 wordt deze figuur niet meer weergegeven.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid. Inclusief Politie in het geval van AcICT-advies en exclusief gerubriceerde ICT-activiteiten.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

Tabel 61 Aantal marktpartijen dat in vijf of meer ICT-activiteiten deelneemt[1]

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Capgemini	13	13	16	21	17
ATOS	7	7	5	6	6
CGI				6	6
Netcompany					5
IBM	9	7	6	6	
KPN		5	5	5	
Ordina			6		
SAP				5	

[1] Vanaf de JBR 2026 wordt deze tabel niet meer weergegeven.
Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak (enkel CAO Rijk), Defensie (exclusief wapensystemen), zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid. Inclusief Politie in het geval van AcICT-advies en exclusief gerubriceerde ICT-activiteiten.
Bron: Rijks ICT-dashboard.

BIJLAGE 2d TABELLEN BIJ HOOFDSTUK 4

Tabel 62 Verkochte masterplangebouwen[1,2]

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Aantal verkochte gebouwen	4	0	1	1	1
Bruto vloeroppervlakte (in m²)	24.626	0	3.764	12.014	18.735
Nettoresultaat (vorig boekjaar) x € 1.000	€ 16.070	€ 0	€ 897	€ -3.539	€ -2.668
Structurele besparing x € 1.000	€ 2.829	€ 0	€ 99	€ 300	€ 468

[1] Het nettoresultaat in 2024 is negatief, omdat de verkoopopbrengst van het gebouw niet voldoende was om de boekwaarde en de verkoopkosten te dekken.
[2] Deze tabel wordt vanaf de JBR 2026 niet meer opgenomen.
Organisatieomvang: ministeries, uitzonderingen: incidenteel Defensie (inclusief krijgsmacht) en zbo's.
Bron: Rijksvastgoedbedrijf.

Tabel 63 Ontvangen e-facturen Rijksoverheid naar ministerie in 2025

E-facturen	Aantal e-facturen	Aantal facturen totaal	Aandeel e-facturen
AZ	4.757	9.333	51,0%
AenM	36.240	43.916	82,5%
BZ	41.088	41.871	98,1%
BZK	92.706	119.390	77,6%
Def	323.799	400.329	80,9%
EZ	100.127	103.799	96,5%
Fin (incl BD)	340.368	351.363	96,9%
IenW	237.485	254.283	93,4%
JenV	526.202	643.274	81,8%
KGG	730	1.825	40,0%
LVVN	29.445	35.420	83,1%
OCW	52.139	59.678	87,4%
SZW	23.597	25.546	92,4%
VRO	85.319	100.269	85,1%
VWS	60.133	67.504	89,1%
Totaal	**1.954.135**	**2.257.800**	**86,6%**

Organisatieomvang: ministeries, Rechtspraak, Defensie (inclusief krijgsmacht).
Bron: Inventarisatie.

BIJLAGE 3 OVERZICHT ADVIESCOLLEGES

Tabel 64. Adviescolleges onder toepassing van de Kaderwet adviescolleges[1]

Naam adviescollege	Type adviescollege	Instellingsartikel	Instellingsdatum	Expiratiedatum
AZ				
Geen				
BZ				
Adviesraad internationale vraagstukken (AIV)	Strategisch	4	01-01-1998	
Commissie van advies inzake volkenrechtelijke vraagstukken (CAVV)	Technisch-specialistisch	4	01-01-1998	
Staatscommissie voor het internationaal privaatrecht	Technisch-specialistisch	4	20-02-1897	
BZK/VRO				
Adviescollege Nederlandse Gebarentaal (AC-NGT)	Strategisch	4	01-07-2021	
Adviescollege Openbaarheid en Informatiehuishouding (ACOI)	Technisch-specialistisch	4	01-05-2022	
Adviescollege Rechtspositie Politieke Ambtsdragers (ARPA)	Technisch-specialistisch	4	01-01-2022	
Adviescollege Veiligheid Groningen (ACVG)	Technisch-specialistisch	4	15-09-2019	
Kiesraad	Technisch-specialistisch	4	14-12-1917	
Orgaan voor de Friese taal (DINGtiid)	Strategisch	4	01-01-2014	
Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB)	Strategisch	4	01-01-1997	
Staatscommissie tegen Discriminatie en Racisme	Eenmalig	6	01-05-2022	Uiterlijk 01-05-2026
Def				
Geen				
EZ/KGG				
Adviescollege toetsing regeldruk (ATR)	Tijdelijk	5	01-06-2017	01-12-2026

Raad van deskundigen voor de nationale meetstandaarden	Technisch-specialistisch	4	01-02-2007
Wetenschappelijke Klimaatraad (WKR)	Tijdelijk	5	05-11-2022 04-11-2026
Fin			
Geen			
IenW			
Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli)	Strategisch	4	11-02-2012
JenV/AenM			
Adviescommissie voor burgerlijk procesrecht	Technisch-specialistisch	4	01-01-1997
Adviesraad Migratie (AM)	Technisch-specialistisch	4	01-04-2001
Autoriteit Persoonsgegevens (AP)	Permanent	4	01-01-2000
College voor de Rechten van de Mens	Strategisch	4	01-10-2012
Commissie auteursrecht	Technisch-specialistisch	4	01-01-1997
Commissie insolventierecht	Technisch-specialistisch	4	01-01-2019
Gecombineerde Commissie Vennootschapsrecht (GCV)	Technisch-specialistisch	4	01-01-1997
LVVN			
Adviescollege huis- en hobbydierenlijst	Tijdelijk	5	22-07-2019 22-07-2027
OCW			
Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI)	Strategisch	4	01-08-2014
Onderwijsraad	Strategisch	4	21-02-1919
Raad voor Cultuur (RVC)	Strategisch	4	22-11-1995
SZW			
Geen			
VWS			
Gezondheidsraad (GR)	Technisch-specialistisch	4	01-08-1902

Nederlandse Sportraad (NLsportraad)	Permanent	4	01-01-2023
Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS)	Strategisch	4	01-01-2015

[1] Deze tabel wordt vanaf de JBR 2026 niet meer opgenomen.
Organisatieomvang: adviescolleges (enkel onder de Kaderwet adviescolleges).
Bron: Inventarisatie.

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

Mei 2026