



Rijksorganisatie voor Ontwikkeling,
Digitalisering en Innovatie
*Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties*

Evaluatie Rijkshuisvestingsstelsel 2025 Deel A: Rijkskantoren

**Maak het stelsel af, neem belemmeringen weg
en ontwikkel door**



Colofon

Auteur

Rijksorganisatie voor Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie | Rijksconsultants

Versiebeheer

Versie	Status	Datum	Auteurs	Wijzigingen t.o.v. vorige versie
0.9	Concept	24-11-2025	Team	Conclusies en aanbevelingen.
0.99	Definitief concept	15-12-2025	Team	Versie t.b.v. decharge. Revisies n.a.v. reacties stuurgroep verwerkt.
1.0	Definitief	21-01-2026	Team	Laatste reacties stuurgroep verwerkt.
1.1	Definitief	20-02-2025	Team	Publicatieversie

Voorwoord

Dit rapport betreft de evaluatie van het rijkshuisvestingsstelsel kantoren (RHS) en geeft invulling aan de evaluatie zoals toegezegd in het Vaststellingsbesluit Rijkshuisvestingsstelsel kantoren. Het rapport vormt een vervolg op de eerdere evaluatie (2016 – 2020) van het rijkshuisvestingsstelsel kantoren. In deze evaluatie zijn de reeksen voor de periode 2021 – 2025 zoveel en waar mogelijk doorgetrokken om een doorlopend overzicht te krijgen van de afgelopen 10 jaren.

Net zoals bij de vorige evaluatie is dit rapport gelijktijdig geschreven en opgeleverd met een evaluatie over het specialtystelsel. De twee rapporten in samenhang geven inzicht in de huidige stand van zaken van het RHS.

Dankwoord

Naast alle geïnterviewden en deelnemers aan de (reflectie)sessies die ons hebben verrijkt met hun kennis en ervaring, willen we in het bijzonder het secretariaat bedanken die de logistiek heeft verzorgd rondom de vijftig interviews en de planning van de diverse reflectiesessies. Daarnaast bedanken wij onze contactpersonen bij DGDOO en de RVB voor het vullen van de uitgebreide documentenlijst en het verzamelen en genereren van de cijferreeksen én de leden van de stuurgroep voor de begeleiding bij het tot stand komen van het rapport en de constructieve bijdragen bij het doornemen van de bevindingen en de terugkoppeling op het conceptrapport.

Leeswijzer

Na het voorwoord volgt een samenvatting en daarna een inleiding waarin de onderzoeksvraag en de aanpak worden toegelicht. Vervolgens komen in de volgende hoofdstukken de onderzoeksvragen aan bod. In hoofdstuk 2 komen de ontwikkelingen en veranderingen in de periode 2021-2025 aan de orde. Vervolgens zijn de wezenlijke veranderingen per hoofdstuk uitgewerkt in een beschrijving van de ontwikkeling in deze periode en de daaraan gekoppelde doorontwikkeling.

Achtereenvolgens komen per hoofdstuk aan bod:

- Acceptatie en de Masterplansystematiek: van losse plannen naar cyclisch instrument (H3);
- Helderheid van rollen (H4);
- Financieringsmodel evenwichtiger en transparanter maken (H5);
- Informatievoorziening van versnipperd naar systeemopbouw (H6);
- Strategische thema's en innovatie binnen het rijkshuisvestingsstelsel kantoren (H7).

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	6
1. Inleiding	11
1.1 Achtergrond	11
1.2 Doel van de evaluatie	11
1.3 Vraagstelling	11
1.4 Resultaat en afbakening	14
1.5 Aanpak en werkwijze	14
2. RHS, context, veranderingen voor Rijkskantoren en stelselresultaten	16
2.1 Het rijkshuisvestingsstelsel	16
2.2 Context van het RHS: Rijkskantoren	22
2.3 Wezenlijke veranderingen: 2020 -2025: rijkshuisvestingsstelsel kantoren	24
2.4 Stelselresultaten: Facts en figures	27
2.5 Resumé	34
3. Acceptatie stelsel en masterplansystematiek: van losse plannen naar cyclisch instrument	35
3.1 Acceptatie van het stelsel	35
3.2 Masterplansystematiek: van losse plannen naar cyclisch instrument	36
3.3 Verdere doorontwikkeling	37
3.4 Resumé	39
4. Helderheid van rollen	40
4.1 Rollen die om verheldering vragen	40
4.2 Doorontwikkeling een helder, integraal en toekomstbestendig stelsel	44
4.3 Werken in een keten vanuit integraliteit	45
4.4 Resumé	48
5. Financieringsmodel evenwichtiger en transparanter maken	49
5.1 Financiering is meer uniform en voorspelbaar geworden	49
5.2 Naar een evenwichtiger en transparanter financieringsmodel	51
5.3 Resumé	52
6. Informatievoorziening van versnipperd naar systeemopbouw	54
6.1 Informatievoorziening zichtbaar verbeterd	54
6.2 Doorontwikkeling naar informatiegestuurd werken	55
6.3 Resumé	56

7.	Strategische thema's en innovatie binnen het rijkshuisvestingsstelsel kantoren	57
7.1	Strategische thema's	57
7.2	Innovatie en vernieuwing: de noodzaak van een andere veranderaanpak	59
7.3	Een small-wins benadering als motor voor wendbare vernieuwing	59
7.4	Resumé	61
	Bijlage 1: Aanpak en werkwijze	62
	Bijlage 2: Tabellen en figuren	67
	Bijlage 3: Afkortingen	68
	Bijlage 4: Geraadpleegde bronnen en documenten	70
	Bijlage 5: Lijst van gesprekspartners, reflectiesessies, stuurgroep	72

Managementsamenvatting

Het rijkshuisvestingsstelsel kantoren is in deze evaluatieperiode effectiever én doelmatiger geworden, maar nog niet optimaal.

De basis staat stevig — de processen, kaders en cultuur zijn duidelijk verbeterd — maar verdere stappen zijn nodig in integrale governance, datagedreven sturing en strategische samenhang.

Doeltreffendheid: het stelsel levert resultaat, maar nog niet volledig

De onderzoeksresultaten in deze evaluatie tonen aan dat het rijkshuisvestingsstelsel kantoren in de periode 2020–2025 in toenemende mate bijdraagt aan rijksbrede beleidsdoelen, zoals hybride werken, spreiding en verduurzaming. Het stelsel is uitgegroeid van een technische constructie tot een strategisch instrument voor goed werkgeverschap, samenwerking en rijksbrede planning.

Er zijn duidelijke doeltreffende resultaten:

- De sturing via masterplannen zorgt voor meer samenhang, voorspelbaarheid en rijksbreed overzicht.
- Hybride werken is rijksbreed ingevoerd en verankerd in kaders, werkplekfactoren en infrastructuur.
- Spreidingsdoelstellingen worden zichtbaar gerealiseerd via nieuwe regionale werkplekken en rijksontmoetingspleinen.

Tegelijkertijd is de doeltreffendheid nog niet volledig:

- Er ontbreekt een integrale visie die huisvesting, digitalisering en organisatieontwikkeling consistent met elkaar verbindt. Datzelfde geldt voor HGI en brede toegang.
- Tegelijkertijd is onhelder hoe strategische thema's zoals netcongestie, duurzaamheid, HGI en technologische innovatie de rijksbrede huisvestingsopgave beïnvloeden.
- De stap naar een volledig datagedreven stelsel is nog niet gezet; informatievoorziening is verbeterd, maar nog niet volwassen.
- Het solidariteitsprincipe werkt in de praktijk nog beperkt door, omdat formele verantwoordelijkheden per departement blijven liggen.

Het stelsel functioneert steeds doeltreffender, maar bereikt de volledige potentie nog niet vanwege tekort aan integrale visie, datavolwassenheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Doelmatigheid: basis verbeterd, maar nog ruimte structurele inefficiënties aan te pakken.

De doelmatigheid van het stelsel is merkbaar toegenomen door:

- meer uniformiteit en voorspelbaarheid in financiering en tarieven;
- betere governance en afbakening van rollen, waardoor besluitvorming minder gefragmenteerd raakt;
- standaardisering van werkplekken en processen, wat lagere kosten en snellere uitvoering mogelijk maakt.

Daarnaast hebben de verbeterde informatievoorziening en de masterplansystematiek geleid tot efficiëntere planning en investeringsafwegingen.

Maar de doelmatigheid wordt nog beperkt door een aantal structurele knelpunten:

- Rollen in de keten zijn nog onvoldoende scherp belegd (DGDOO, RVB, ICT-rollen, gebruikersvertegenwoordiging).
- HR, ICT en vastgoed worden nog te vaak gescheiden aangestuurd; hierdoor ontstaan extra schakels en dubbel werk.
- Overlap tussen horizontale en verticale sturingslijnen leidt tot vertraging en inefficiëntie.
- Informatie wordt niet automatisch gedeeld, wat leidt tot suboptimale besluitvorming en extra analyse-inspanningen.

De doelmatigheid is zichtbaar verbeterd door uniformering, masterplannen en professionalisering, maar blijft onder druk staan door rolonduidelijkheid, versnippering van governance en het ontbreken van integrale aansturing van HR-ICT-vastgoed.

De evaluatie van het rijkshuisvestingsstelsel kantoren (RHS) over de periode 2020–2025 laat zien dat het stelsel wezenlijk is versterkt. De acceptatie is breed gegroeid, de masterplansystematiek functioneert als een cyclisch en voorspelbaar instrument en de informatievoorziening heeft een duidelijke professionaliseringslag gemaakt. Ook de rolverdeling tussen DGDOO, het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) en de departementen is helderder geworden. Daarmee is het RHS uitgegroeid tot een strategisch instrument voor een moderne en wendbare rijksoverheid en vormt het een stevige basis voor verdere doorontwikkeling.

In deze periode heeft het RHS zich ontwikkeld tot een samenhangend kader voor de modernisering van de rijkshuisvesting. Thema's als hybride werken, spreiding, standaardisering, digitalisering en weerbaarheid zijn niet langer losse opgaven, maar onderling verbonden bouwstenen van één rijksbrede huisvestingsstrategie. De versterkte rol van de ondernemingsraad via de Handreiking GOR, de implementatie

van de Wwke en de vernieuwde koers van het RVB markeren de overgang van efficiënt beheer naar adaptieve en toekomstbestendige rijkshuisvesting.

Tegelijkertijd staat het stelsel onder toenemende druk door externe ontwikkelingen zoals hybride werken, stijgende kosten, netcongestie, veiligheidseisen, spreidingsopgaven en de groei van de Rijksdienst. Hierdoor wordt meer gevraagd van het stelsel dan waarvoor het oorspronkelijk is ontworpen. Hoewel de basis stevig is, maakt deze druk duidelijk dat verdere doorontwikkeling noodzakelijk is om toekomstbestendig te blijven.

Een belangrijke pijler onder de versterkte sturing is de masterplansystematiek. Deze is geëvolueerd van losse, projectmatige plannen naar een cyclisch en rijksbreed instrument voor programmering en sturing. De masterplannen zorgen voor meer voorspelbaarheid, samenhang en transparantie in de portefeuilleontwikkeling. Tegelijkertijd vragen zij om verdere verfijning, onder meer in de afstemming met departementen, de beheersing van de administratieve belasting en de koppeling met strategische thematieken.

Ook de rollen en verantwoordelijkheden binnen het stelsel zijn verduidelijkt. DGDOO treedt nadrukkelijker op als stelselregisseur, het RVB als uitvoerder en adviseur, en de departementen als regieorganisatie en vertegenwoordiger van de gebruiker. Hoewel de kernrollen scherper zijn afgebakend, is verdere aanscherping nodig op mandaten, de scheiding tussen uitvoerende en adviserende taken, ketensturing en het terugdringen van overlappende gremia.

Het financieringsmodel staat onder druk door stijgende kosten en nieuwe beleidsmatige en maatschappelijke eisen. Dit vraagt om herpositionering van het solidariteitsprincipe, een duidelijkere scheiding tussen gebruiks- en pandgebonden kosten, een structurele aanpak van complexe financiële vraagstukken en verdere uniformering van PDC's en SLA's. Daarbij is relevant dat de vastgoedportefeuille in deze periode relatief stabiel is gebleven in vierkante meters, terwijl het aantal rijksmedewerkers sterk is gegroeid en de kosten zijn toegenomen. Dit onderstreept het belang van transparante tarieven en een goed functionerend solidariteitsmechanisme.

Aanbevelingen

1. Versterk en verduidelijk de governance van het stelsel

- Maak de rol van DGDOO als stelselregisseur explicieter, inclusief mandaten voor kaderstelling, interventie en toetsing.

- Scheid binnen het RVB de uitvoerende en adviserende rollen scherper om voorspelbare besluitvorming te bevorderen.
- Zorg voor structurele inbedding van gebruikersperspectief in governance, niet alleen in processen.

2. Verbind ICT en HR structureel aan het stelsel

- Herijk de rol van CIO Rijk en versterk de aansluiting van CTO en ICBR om digitalisering en fysieke huisvesting consistent te maken.
- Maak HR-gegevens (hybride werken, werkprocessen, inzetbaarheid) onderdeel van huisvestingsafwegingen.
- Benader werkplek, digitale toegang en facilitair domein als één geïntegreerde keten.

3. Ontwikkel één rijksbrede integrale visie op huisvesting, digitalisering en organisatieontwikkeling

- Verbind deelvisies (hybride werken, duurzaamheid, ICT, spreiding, veiligheid) tot één strategische koers.
- Maak expliciet hoe trends en strategische thema's zoals netcongestie, HGI en technologische innovatie de rijksbrede huisvestingsopgave beïnvloeden.
- Versterk het strategisch assetmanagement door rijksbreed uniforme assetplannen, gedeelde definities en meerjarige scenario's te ontwikkelen voor technische levensduur, verduurzaming en vervangingsinvesteringen. Maak assetmanagement een expliciete pijler van de integrale visie, zodat keuzes over nieuwbouw, hergebruik en renovatie consistent worden afgewogen op rijksniveau. Deel assetinformatie actief via een gemeenschappelijke informatiebasis, zodat beslissingen genomen worden op dezelfde feitenbasis.

4. Maak informatievoorziening volwassen en proactief

- Werk toe naar uniforme definities, automatische datastromen en frequente deling van informatie.
- Borg dat informatie over kosten, bezetting, technische staat en gebruik integraal onderdeel wordt van besluitvorming.
- Versterk de data-architectuur rondom IDV-G/P en CDV om verantwoordelijkheden en serviceniveaus helder te maken.

5. Orden en vereenvoudig de sturingslijnen

- Verminder overlap tussen horizontale en verticale gremia.
- Maak expliciet waar besluiten worden voorbereid, afgestemd en vastgesteld.
- Richt één logische keten van operationele tot strategische sturing in.

6. Gebruik een small-wins aanpak voor innovatie en doorontwikkeling

- Organiseer innovatie niet via grote stelselherzieningen, maar via zichtbare, betekenisvolle pilots.
- Voorbeelden: één locatie met volledige interdepartementale toegang; een regionale spreidingspilot; een Smart Building-proeftuin; een gebouw dat volledig voldoet aan NkBR en Wwke.
- Richt een lichte leerstructuur in waar resultaten, obstakels en inzichten systematisch worden gedeeld.

7. Werk aan een evenwichtiger en transparanter financieringsmodel

- Harmoniseer regiotarieven waar mogelijk.
- Maak de financiële effecten van hybride werken, spreiding en veiligheidseisen explicieter.
- Zorg voor voorspelbare meerjarige afspraken en een betere balans tussen departementale en rijksbrede belangen.

Definitief

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

Per 1 januari 2016 is het vernieuwde Rijkshuisvestingsstelsel voor Rijkskantoren ingegaan. Per 1 januari 2017 is het Rijkshuisvestingsstelsel voor specialties ingegaan. Bij de inwerkingtreding van het Rijkshuisvestingsstelsel (RHS) is regelmatige evaluatie toegezegd. Na de uitgebreide vijfjaarlijkse evaluatie in 2020/2021 is het nu opnieuw tijd om het Rijkshuisvestingsstelsel te evalueren. Evalueren van beleid is onmisbaar en heeft twee hoofddoelen. Het eerste is om verantwoording af te leggen aan de Tweede Kamer. Er dient antwoord op de vraag te worden gegeven: hoe heeft het beleid gewerkt? Daarnaast worden evaluaties ingezet om te leren van de praktijk en beleid te verbeteren.

De Rijkshuisvesting bevat vier deelstelsels: rijkskantoren, specialties, Defensie en bijzondere specialties. In deze evaluatie ligt, net als de vorige beleidsevaluatie, de focus op twee deelstelsels, voor rijkskantoren en specialties. Dit deelrapport A gaat specifiek over de rijkskantoren.

1.2 Doel van de evaluatie

Het doel van de evaluatie is het opmaken van de stand van zaken, waarbij het onderzoeksteam terugkijkt naar het verleden alsook lering trekt voor de toekomst. De evaluatie is geen advies voor de herinrichting van het stelsel. Daarbij kijkt het onderzoeksteam naar:

- Activiteiten en de praktijk van RHS in de afgelopen jaren.
- De huidige activiteiten en praktijk, wat zicht geeft op de actuele kwesties en vraagstukken.
- De vragen en uitdagingen in de toekomst voor de korte en lange termijn.
- In hoeverre het solidariteitsprincipe en gedeelde verantwoordelijkheid tussen ministeries leidend is.
- Welke mogelijkheden tot verdere kruisbestuiving tussen de twee deelstelsels van het RHS er zijn.

1.3 Vraagstelling

In de notitie van DGDOO/IFHR over de evaluatie die besproken is in de ICHF, zijn de doelen geformuleerd voor de evaluatie:

1. *In kaart brengen van de doelmatigheid en doeltreffendheid van beide deelstelsels*
2. *Formuleren van verbetervoorstellen voor de toekomst.*

Vervolgens zijn voor het rijkshuisvestingsstelsel kantoren en het specialtystelsel deelvragen geformuleerd.

De onderzoekers willen een onderscheid maken tussen de hoofdvraag voor het rijkshuisvestingsstelsel kantoren en het specialtystelsel. De aard van de deelvragen is namelijk anders.

Rijkshuisvestingstelsel kantoren

Gezien de wens van de gebruikers om naast het terugkijken ook vooruit te kijken, hebben de onderzoekers de vraagstelling nader geanalyseerd en komen tot de volgende suggestie voor een aanscherping van de onderzoeksvraag waarbij de onderzoekers ook aangeven hoe ze de koppeling leggen tussen de deelvragen met de hoofdvraag.

Hoofdvraag Rijkskantoren:

"In hoeverre draagt het Rijkshuisvestingsstelsel voor rijkskantoren bij aan een doeltreffende en doelmatige, samenhangende en toekomstbestendige inrichting van de rijkskantorenportefeuille, gegeven de doelen van het rijk op het gebied van wendbaarheid, hybride werken, spreiding en integrale bedrijfsvoering?"

Deze hoofdvraag sluit aan bij de volgende thema's, koppeling met de deelvragen.

Masterplansystematiek:

- Deelvraag 1: In hoeverre draagt de masterplansystematiek bij aan de werking van het stelsel? Hoe kunnen de lopende cycli beter op elkaar worden afgestemd? Welke administratieve en bestuurlijke lasten brengen de masterplannen met zich mee? In hoeverre draagt de systematiek bij aan de verschillende doelstellingen die er zijn voor huisvesting. Hoe functioneert de huidige systematiek van onderlinge afstemming en besluitvorming in interdepartementale gremia, en ondersteunt deze in voldoende mate het realiseren van (nieuwe) kabinetsambities, zoals rond de taakstelling en het toewerken naar een betere spreiding van rijksdiensten?

Rol van de gebruiker:

- Deelvraag 2: Hoe wordt de rol van de gebruiker in het stelsel ervaren door betrokkenen? Wat is nodig om deze rol te versterken? Welke ontwikkelingen zijn waarneembaar sinds de vorige evaluatie?

Financieringsmethodieken:

- Deelvraag 3: In hoeverre dragen de financieringsmethodieken bij aan de werking van het rijkshuisvestingsstelsel kantoren? Zijn de huidige methodieken nog toereikend in deze fase van het stelsel en dienen ze de hierbij geformuleerde doelen?

Informatievoorziening en sturing:

- Deelvraag 4: In hoeverre is de informatievoorziening, en daarmee de sturing op beleidsdoelen, voldoende transparant (navolgbaar) en gewaarborgd?

Helderheid van Rollen:

- Deelvraag 5: In hoeverre is er voldoende scherpte in de verschillende rollen die stakeholders in het stelsel hebben? Welke rollen zijn er en hoe is dit vastgelegd (denk aan opdrachtgever, opdrachtnemer en eigenaar)? Hoe worden de verschillende rollen in de praktijk ingevuld en hoe verhoudt zich dit tot de bedoeling en werking van het stelsel?

Integraal bedrijfsvoeringperspectief:

- Deelvraag 6: In hoeverre wordt er gewerkt vanuit een integraal bedrijfsvoeringperspectief? Hebben de breed opgestelde visies (zoals bijvoorbeeld de visie Hybride Werken) voldoende impact op het beleid?

Elke deelvraag raakt aan beide dimensies: de één meer aan het 'wat' (bereiken van doelen), de ander meer aan het 'hoe' (de efficiëntie en governance van de uitvoering). Samen maken zij zichtbaar of het stelsel niet alleen functioneert, maar ook duurzaam en samenhangend is ingericht.

- Doeltreffendheid betreft de mate waarin het stelsel bijdraagt aan de realisatie van rijksbrede beleidsdoelen, zoals wendbaarheid, spreiding en hybride werken.
- Doelmatigheid ziet op de manier waarop middelen, processen en verantwoordelijkheden zijn ingericht om die doelen te bereiken.

Gezamenlijk bieden deze vragen inzicht in waar het stelsel goed functioneert, waar onbedoelde effecten zijn ontstaan, en waar verdere doorontwikkeling nodig is om het stelsel als geheel te versterken. De samenhang tussen de deelvragen en de hoofdvraag ligt in de wisselwerking tussen doeltreffendheid en doelmatigheid.

1.4 Resultaat en afbakening

Te bereiken resultaat

Op basis van aangereikte documentatie en interviews zullen de onderzoekers uitspraken doen over de gestelde vragen en de samenhang en integraliteit van het gevoerde huisvestingsbeleid. Het resultaat is het opleveren van twee adviesrapporten (kantoren en specialties) met feitenrelaas, analyse en aanbevelingen waarmee de onderzoeksvragen worden beantwoord.

Afbakening

Op basis van het adviesrapport kan het gesprek over de aanpassing en aanscherping gevoerd worden van het rijkshuisvestingsstelsel. Dit gesprek over de aanbevelingen en de volgende stap kan met dialoogtafels ondersteund worden vanuit Rijksconsultants. Dit is geen onderdeel van deze opdracht.

De deelstelsels defensie en bijzondere specialties vallen niet onder de stelselverantwoordelijkheid van DGDOO en worden daarom niet meegenomen in de evaluatie.

Een beleidsreactie op het onderzoek en de interdepartementale afstemming (t/m MR) en de bespreking in de Tweede kamer zijn geen onderdeel van de opdracht.

De periode waarop de evaluatie betrekking heeft is aansluitend op de vorige evaluatie: 1 juli 2020-1 juli 2025.

1.5 Aanpak en werkwijze

De aanpak van de evaluatie richt zich op het verbinden van de verschillende thema's tot één samenhangend beeld van de werking van het rijkshuisvestingsstelsel voor kantoren. Daarbij is zowel de inhoudelijke als methodologische samenhang tussen de deelvragen en de hoofdvraag geborgd.

Inhoudelijke samenhang

De zes deelvragen belichten elk een afzonderlijk aspect van het stelsel, maar krijgen betekenis in hun onderlinge verband:

- De masterplansystematiek vormt de beleidsmatige en planmatige kern van het stelsel.
- De rollen en verantwoordelijkheden van gebruikers, opdrachtgevers en het Rijksvastgoedbedrijf bepalen de bestuurlijke werking.
- De financieringsmethodiek en de informatievoorziening maken sturing op doelmatigheid mogelijk.

- Het integraal bedrijfsvoeringsperspectief en de praktijk van hybride werken brengen deze elementen samen in de uitvoering.

Door deze perspectieven in samenhang te analyseren, ontstaat inzicht in hoe het stelsel functioneert als geheel en in hoeverre het aansluit bij de veranderende rijksbrede ambities op het gebied van wendbaarheid, spreiding en efficiënt gebruik van middelen.

Methodologische samenhang

Het onderzoek combineert kwantitatieve en kwalitatieve methoden. De documentstudie brengt beleidskaders, besluiten en eerdere evaluaties in kaart, terwijl interviews met betrokken actoren inzicht geven in de feitelijke werking van het stelsel. De analyse is opgebouwd langs de hoofdvraag, waarbij per deelvraag wordt gekeken naar:

- de onderliggende mechanismen (structuur, governance, financiering);
- de ervaren werking in de praktijk (proces, samenwerking, rollen);
- de zichtbare resultaten (doelmatigheid, doeltreffendheid, toekomstbestendigheid).

Door deze drie niveaus in de analyse te verbinden, wordt de samenhang tussen beleid, uitvoering en effecten zichtbaar. Dit maakt het mogelijk om niet alleen afzonderlijke verbeterpunten te formuleren, maar ook systemische patronen te duiden die bepalend zijn voor de verdere ontwikkeling van het rijkshuisvestingsstelsel (zie ook de nadere toelichting in bijlage 1).

2. RHS, context, veranderingen voor Rijkskantoren en stelselresultaten

In dit hoofdstuk is eerst beschreven hoe het Rijkshuisvestingsstelsel (RHS) in elkaar zit (2.1) en vervolgens komen de context en ontwikkelingen in het Rijkshuisvestingsstelsel voor kantoren aan de orde. Op basis van de interviews en reflectiesessies hebben de geïnterviewden aangegeven welke gebeurtenissen het stelsel deze periode het meest hebben gevormd. Als we die gebeurtenissen groeperen springen er vijf hoofdontwikkelingen uit die achtereenvolgens aan bod komen (2.2). In paragraaf 2.3 komen de wezenlijke veranderingen aan de orde die de geïnterviewden onderscheiden in deze periode. Paragraaf 2.4 gaat in op de stelselresultaten aan de hand van facts and figures en het hoofdstuk wordt afgesloten met een resumé (2.5).

2.1 Het rijkshuisvestingsstelsel

Het RHS regelt de interne verhoudingen van het onroerend goed binnen de overheid; wie betaalt, wie bepaalt, wie doet wat en wie draagt welke risico's. Het RHS is in 2016 vernieuwd naar aanleiding van de conclusies uit de evaluatie uit 2010 van een eerder stelsel. Uit de evaluatie van het oude stelsel kwamen vier verbeterpunten naar voren (bron: Vaststellingsbesluit Rijkshuisvestingsstelsel Specialties):

- De keuzevrijheid voor de invulling van huisvestingswensen lag vrijwel volledig bij de departementen. Prikkel tot doelmatigheid op bovendepartementaal niveau waren onvoldoende belegd.
- Er was geen vanzelfsprekende wijze om collectieve belangen zoals leegstandsmanagement en kostenreductie te behartigen.
- Er gold een prijs per pand, dit leverde een variëteit aan prijsstelling op met een grote administratieve last. Alle financiële risico's van huisvesting lagen bovendien bij de departementen, omdat kosten één-op-één doorberekend werden.
- Het vele overleg tussen opdrachtgevers en de Rijksgebouwendienst over specifieke klantwensen zorgde aan beide zijden voor hoge uitvoeringskosten.

Doelstellingen, uitgangspunten en randvoorwaarden

In het RHS van 2016 zijn de volgende doelen geformuleerd voor het stelsel als geheel:

- Het concernbelang van het rijk staat voorop;
- Doelmatigheidsprikkel worden versterkt,
- Bestuurlijke en administratieve vereenvoudiging;

- Evenwichtiger risicoverdeling.

Hoewel het strikt gezien geen onderdeel is van het stelsel is het de wens vanuit de Tweede Kamer dat rekening gehouden zou worden met de effecten op de krimpgebieden en anticipeergebieden, en gerapporteerd zou worden over de effecten in de regio. Deze politieke wens gaat breder dan alleen rijkskantoren. Met name bij het opstellen van de masterplannen gaat de belangstelling van de Tweede Kamer uit naar de werkgelegenheidsaspecten en meer in het algemeen naar de ontwikkeling van rijkswerkgelegenheid in diverse provincies.¹

Stelselinrichting

Het RHS kent vier deelstelsels:

- Kantoren
- Specialties Rijksoverheid
- Bijzondere specialties Rijk
- Defensie

Deze deelstelsels verschillen in eigendom, type panden en risicoverdeling.



Figuur 1: Deelstelsels Rijkshuisvesting

Omvang RHS

Binnen het RHS wordt de omvang van de vastgoedportefeuille uitgedrukt in Bruto Vloeroppervlak (BVO). Het BVO wordt als basis gebruikt om te sturen op leegstand, frictieruimte, nieuwbouw, renovatie, beheer, onderhoud en afstoot van de panden.

Omvang m2 BVO x1000	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Rijkskantoren	2.047	2.021	2.030	2.103	2.084	2.076
Specialties	2.362	2.207	2.299	2.202	2.225	2.224

Tabel 1: Ontwikkeling Omvang in m2 BVO x 1000 Omvang RHS (Bron: JBR 2024)

¹ Bron: Vergaderstuk 2011-2012 31490 Vernieuwing van de Rijksdienst d.d. 11 november 2011

Het totaal aantal vierkante meters BVO voor rijkskantoren en specialties is ongeveer gelijk aan de omvang in 2023, en in lijn met de nagenoeg constante omvang sinds 2020. Ook het gemiddelde ruimtegebruik gemeten in vierkante meters BVO per kantoorwerkplek was de afgelopen jaren nagenoeg stabiel en bedroeg in 2024 24,6 m². Het totaal aantal vierkante meters BVO voor rijkskantoren en specialties is tussen 2020 en 2024 bijna hetzelfde gebleven, terwijl het aantal rijksmedewerkers met meer dan 20% procent toenam.

Gebruiksvergoeding

De totale kosten voor het rijkshuisvestingsstelsel kantoren bedragen in 2025 585 miljoen en voor het specialtystelsel 410 miljoen. De kostenopbouw van beide stelsels is verschillend. Zo zijn bij rijkskantoren ook energiekosten, leegstand, servicekosten huurpanden, leveringskosten, rente en afschrijving van in dat jaar op te leveren investeringen meegenomen.

Kosten per stelsel <i>x € 1 mln</i>	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Rijkskantoren	418	422	436	457	489	466	546	536
Specialties	287	325	342	348	352	354	373	410

Tabel 2: Huisvestingskosten in miljoenen € (Bron: JBR, 2024)

Ministeries beschikken over een eigen huisvestingsbudget en betalen hieruit een gebruiksvergoeding aan het Rijksvastgoedbedrijf. Jaarlijks wordt op basis van prognoses de gebruiksvergoeding vastgesteld. De gebruiksvergoeding is sinds de vorige evaluatie in 2020 in het rijkshuisvestingsstelsel kantoren met 18% gestegen. Daarvoor worden in de Jaarrapportages Bedrijfsvoering Rijk en interviews verschillende verklaringen gegeven: indexatie, structurele kostenstijgingen, gereedkomen van projecten, investeringen (in duurzaamheid) en toegenomen ICT- en beveiligingseisen in samenhang met de werkplek. Aangezien deze vergoeding een substantieel beslag legt op de beschikbare middelen van een departement is het goed om helder en transparant te blijven communiceren over de tariefopbouw. Zeker omdat het stelsel is opgebouwd vanuit solidariteit (zie ook paragraaf 5.2).

Totale Gebruiksvergoeding in <i>x € 1 mln</i>	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gebruiksvergoeding	806	778	810	845	870	888	987	1002

Tabel 3: Gebruiksvergoeding voor rijkskantoren, specialties en bijzondere specialties (Bron: JBR 2021-2024)

Governance RHS

In het RHS zijn veel spelers betrokken. De uitgangspunten voor de governance van het huisvestingsstelsel zijn in 2015 vastgelegd in een aantal convenanten tussen de SG van het Ministerie van BZK en de DG van het Rijksvastgoedbedrijf en tussen de DG OBR (nu: DGDOO) en de DG van het RVB (Kaderboek Organisatie en bedrijfsvoering, 2018).

Later, in 2017, is voor de praktische uitwerking op uitvoeringsniveau een uitvoeringskader opgesteld en is een aantal opdrachtgeversconvenanten afgesloten tussen de DG Rijksvastgoedbedrijf en de SPC's (waaronder ook het SPC-kantoren). Voor meer informatie over de convenanten verwijzen we naar het vorige evaluatierapport.

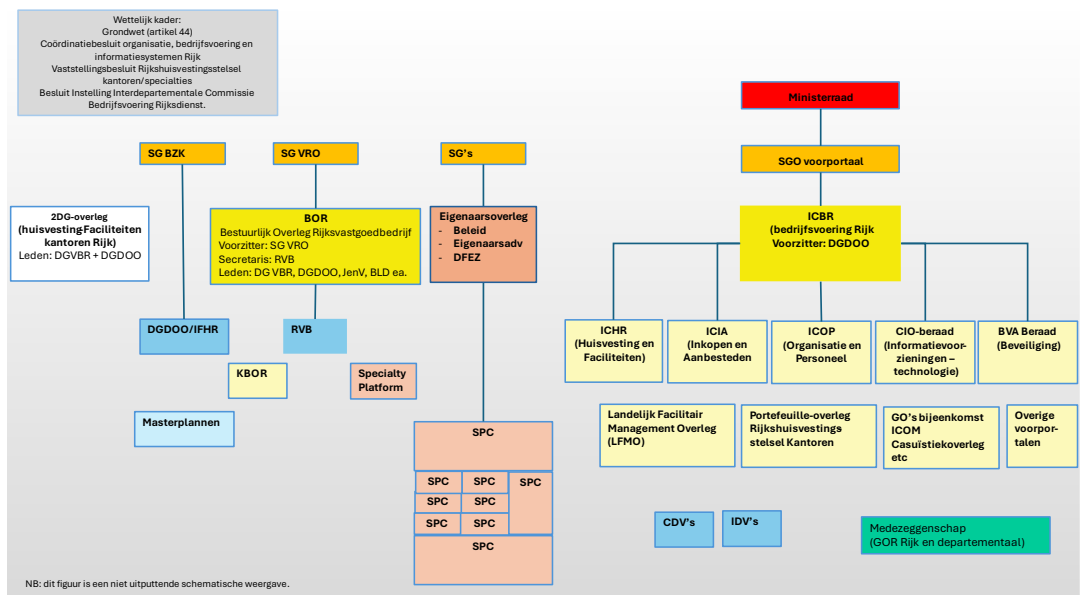
Voor de praktische uitwerking zijn het 'Uitvoeringskader Rijksvastgoedbedrijf' en de 'Aanwijzing RCN' opgesteld. Het uitvoeringskader RVB formuleert de voorwaarden en de wijze van verstrekking van de verschillende producten en diensten RVB.

In de besturing komen de verschillende stelsels op twee punten bij elkaar:

1. Het BOR – het Bestuurlijk Overleg Rijksvastgoed
2. Stelselverantwoordelijkheid van DGDOO voor het Rijkskantoren- en specialtystelsel

De beleidsvorming/kaderstelling over het RHS en de deelstelsels heen vindt plaats via de reguliere governance-lijnen van de bedrijfsvoering binnen de Rijksoverheid. De voorbereiding start via het Landelijk Facilitair Management Overleg (LFMO), de Interdepartementale Commissie Huisvesting en Faciliteiten (ICHF), de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR) en het SGO, waar nodig. De verschillende departementen zijn in het rijkshuisvestingsstelsel kantoren gedefinieerd als de 'afnemers' in het stelsel en bij specialties als 'opdrachtgevers'.

Het bestuurlijk overleg Rijksvastgoedbedrijf (BOR) richt zich op de dienstverlening en het functioneren van het RVB en is naast de ICBR het adviserend gremium voor de SG van VRO als eigenaar van het RVB voor alle categorieën van het RHS.



Figuur 2: Governance en overlegstructuur rijkshuisvestingsstelsel (Bron: DGDGO en onderzoekers)

Bovenstaande figuur is een geactualiseerde variant op het governance-model van vijf jaar geleden, waarbij geprobeerd is om het geheel aan overleggen rond de rijks(kantoor)huisvesting in kaart te brengen. Destijds is aangegeven dat de specialties geen aparte afstemmingsbesluitvormingslijn hadden.

Niet alle vermelde gremia hebben een formele status en/of zijn benoemd in het Vaststellingsbesluit of voorzien van een instellingsbesluit met een vaststaand doel en/of zijn zo gegroeid. Dit geldt vooral voor de gremia in het blauw weergegeven. De plaat an sich is ook geen vastgesteld product door de ICBR, maar is op basis van de inzichten opgesteld. De onderzoekers hebben voor dit onderzoek, het specialtyplatform en de SPC's met eigen besturingslijn in het governance-plaatje gepositioneerd.

Stelselverantwoordelijkheid

Bij het onderwerp 'de verantwoordelijkheid in het stelsel' komen verschillende termen naar voren: kadersteller, sturen via normering, monitoren van beleidsdoelstellingen of het inrichten van de governance. Diverse organisaties zoals de Algemene Rekenkamer, de Audit Dienst Rijk, de Raad voor Openbaar Bestuur en de NSOB hanteren hier verschillende definities voor. De onderzoekers sluiten aan bij de door Berenschot (bron: kwaliteit van de Rijksdienst) en de NSOB gehanteerde elementen voor stelselverantwoordelijkheid, die de volgende onderdelen kent:

- Bepalen van het doel en de actoren van het systeem.
- Stellen van regels (kaders) voor de inrichting van het systeem.

- Houden van toezicht (monitoren) op de goede uitvoering door actoren in het systeem.
- Het plegen van interventies om een goede uitvoering te bevorderen.

Al deze onderwerpen worden doorlopen in dit rapport om een beeld te geven over de wijze waarop het Ministerie van BZK en specifiek DGDOO zijn stelselverantwoordelijkheid voor het Rijkshuisvestingsstelsel vormgeeft.

De verschillen tussen het rijkshuisvestingsstelsel kantoren en het specialtystelsel

Het Rijkskantoren- en het specialtystelsel verschillen op een aantal onderdelen van elkaar en hebben ook een aantal overeenkomsten. Het onderstaand schema geeft de overeenkomsten en verschillen bij de aanvang van stelsels weer.

Vergelijking stelsel kantoren en stelsel specialties		
Onderwerp	Kantoren	Specialties
Kadersteller	DGOO	DGOO: stelsel SPC: gebouwspecifieke eisen
Opdrachtgever	Formeel: CFO BLD De facto: DGOO benoemt GO's	SPC
Contractperiode	Onbepaalde tijd met 1 jaar/12 mnd opzegtermijn	Onbepaalde tijd met 1 jaar/12 mnd opzegtermijn
Tarieven	Drie regiotarieven	Per vastgoedobject
Tariefperiode	In principe 5 jaar vast	Op basis van feitelijke jaarkosten
Kosten energie	In het tarief	Bij gebruiker
Leegstandsbeheer en -risico	RVB	SPC
Boekwaarderisico	RVB	SPC
Besluitvorming huisvesting	Departement: volume en regio DGOO op voorstel van RVB: pand	SPC
Investerings	RVB	SPC
Meerjarig kader opdrachtverlening	Masterplannen	MOIP en jaaropdracht
Effect veranderende rente nieuwe investeringen	Hele kantoorvoorraad	Alleen panden waarin wordt geïnvesteerd (rente per project)
Projectrisico	RVB	SPC
Functionele aanpassingen	RVB	SPC
Vervanging	RVB	SPC



Onderwerp	Specialties oud	Specialties nieuw
Kadersteller	RVB: stelsel Sector: sectorspecifieke eisen	DGOO: stelsel SPC: gebouwspecifieke eisen
Opdrachtgever	In sommige sectoren gecentraliseerd, in andere gedecentraliseerd	SPC via jaaropdrachten
Contractperiode	Bepaalde tijd	Onbepaalde tijd met 1 jaar/12 maanden opzegtermijn
Tarieven	Per pand (inclusief allonges)	Per vastgoedobject
Allonges	Ja	Neen
Tariefperiode	Huurperiode voor bepaalde tijd op basis van RMR	Op basis van feitelijke jaarkosten
Kosten energie	Bij gebruiker	Bij gebruiker
Leegstandsbeheer en -risico	RVB	SPC
Boekwaarderisico	RVB	SPC
Besluitvorming huisvesting	Sector	SPC
Investerings	Opdrachtgever	SPC
Meerjarig kader opdrachtverlening	Niet expliciet aanwezig	MOIP en jaaropdracht
Effect veranderende rente nieuwe investeringen	Panden waarin wordt geïnvesteerd via allonges	Panden waarin wordt geïnvesteerd door aanpassing tarief
Objectvisie	RVB	SPC gebruiker

Twee systemen

Qua inrichting zijn er twee systemen ontstaan, die op belangrijke onderdelen van elkaar verschillen maar ook een aantal overeenkomsten:

- In beide stelsels worden de doelstellingen van het kabinetstandpunt gerealiseerd, namelijk: bestuurlijke (SPC's) en administratieve vereenvoudiging (vervallen allonges), vereenvoudigde beprijzing, verbetering van de investeringsplanning (MOIP's) en vereenvoudiging van het opdrachtverleningsproces (jaaropdrachten)
- In beide systemen worden de afnemerszaken overgedragen aan het RVB
- In beide systemen wordt met hetzelfde kostprijsmodel gerekend

Vergelijking stelsel specialties oud en nieuw

De belangrijkste verschillen ten opzichte van het oude stelsel

- Risico voor leegstand en afstoot liggen bij de gebruikers (SPC's) en niet langer bij het RVB
- De huurcontracten zijn niet meer voor bepaalde tijd, maar voor onbepaalde tijd, met een opzegtermijn van een jaar c.q. 12 maanden
- Er vindt via de SPC's en jaaropdrachten een meer geconcentreerde en gesystematiseerde opdrachtverlening plaats
- Er vindt een betere investeringsplanning plaats via de MOIP's
- De tariefberekening vindt niet meer plaats op basis van RMR, maar op basis van feitelijk gerealiseerde jaarkosten voor vervangingen en functionele aanpassingen.

Figuur 3: Verschil Rijkskantoren- en specialtystelsel

(bron ICBR 21 juni 2016 Agendapunt 3a – Stelselwijziging Rijkshuisvesting Specialties)²

² Onderzoekers merken op dat op een aantal punten (tariefperiode, besluitvorming huisvesting) ondertussen wijzigingen hebben plaatsgevonden. Deze zijn echter niet vastgelegd in formele stukken en voor onderzoekers niet te achterhalen.

2.2 Context van het RHS: Rijkskantoren

Uit de interviews en reflectiegesprekken met DGDOO, het Rijksvastgoedbedrijf (RVB), departementen en betrokken uitvoeringsorganisaties komt het beeld naar boven dat deze periode in het teken stond van verdere professionalisering, digitalisering en een veranderende kijk op de manier waarop de Rijksoverheid werkt en samenwerkt. Het stelsel is constant in beweging en past zich telkens aan in de veranderende context. De periode tussen 2020 en 2025 kenmerkt zich dat het rijkshuisvestingsstelsel kantoren (RHS) zich ontwikkelt van een technische beheersconstructie tot een strategisch instrument voor goed werkgeverschap, samenwerking en wendbare rijksbrede huisvesting.

Hybride werken als nieuwe norm

De coronaperiode markeert een fundamentele omslag in het gebruik van rijkskantoren. Wat begint als een noodgedwongen vorm van thuiswerken, is inmiddels uitgegroeid tot een duurzaam hybride werkmodel. In de jaren na 2020 is hybride werken stapsgewijs verankerd in beleid, kaders en infrastructuur. De rijksbrede uitrol van het Workspace Management Systeem (WMS) maakt het reserveren van werkplekken en vergaderruimtes mogelijk, terwijl de ICBR-besluitvorming over de werkplekfactor in de range van 0,5 naar 0,7 een impuls gaf aan efficiënter ruimtegebruik.

De nieuwe werkwijze vraagt om andere typen kantooromgevingen, die niet langer alleen zijn ingericht rond vaste werkplekken, maar rond ontmoeting, concentratie en samenwerking. De groei van het aantal rijksontmoetingspleinen illustreert deze verschuiving. Tegelijkertijd blijft de toename van het aantal medewerkers binnen de rijksoverheid een uitdaging: meer mensen maken gebruik van minder vierkante meters. De balans tussen efficiënt ruimtegebruik en goed werkgeverschap is daarmee een doorlopend aandachtspunt geworden.

Spreiding, medezeggenschap en maatschappelijke verankering

Na de behandeling van de vorige evaluatie in de Tweede Kamer (2021) heeft het kabinet gekozen voor een betere spreiding van rijkswerkgelegenheid. Groei van functies vindt sindsdien bij voorkeur buiten de Randstad plaats, terwijl afbouw in beginsel zich juist in de Randstad zou moeten concentreren. De nieuwe rijksontmoetingspleinen dragen eraan bij dat medewerkers ook regionaal over passende werkplekken beschikken, wat de zichtbaarheid en de maatschappelijke inbedding van de rijksoverheid versterkt.

Een tweede ontwikkeling is de versterking van de medezeggenschap. De introductie van de Handreiking GOR (Groepsondernemingsraad) in 2023 heeft de betrokkenheid van ondernemingsraden bij huisvestingsbesluiten structureel verankerd. Daarmee is

de inbreng van medewerkers beter geborgd in masterplannen en verhuizingen, en wordt draagvlak gecreëerd voor veranderingen in de werkomgeving.

De periode kenmerkte zich daarnaast door de invloed van de Defensie-opgave. De omvangrijke bouw- en renovatieopgaven bij Defensie vragen veel capaciteit van het RVB en zorgden daarmee ook voor druk op het rijkshuisvestingsstelsel kantoren. Tevens is het takenpakket van het RVB in 2023 verbreed zodat zij ook een rol krijgt in gebieds- en vastgoedontwikkeling. Wat weer goed aansluit bij de ambities en doelen van het ministerie VRO in 2024. Tegelijkertijd brachten deze ervaringen nieuwe inzichten in programmatisch bouwen, standaardisatie en langetermijnplanning, die inmiddels ook breder binnen de rijkshuisvesting worden toegepast. Het RVB geeft in haar nieuwe "Koers RVB" aan dat er een grote transformatie van de gehele organisatie plaatsvindt, waardoor het RVB in staat is om deze grote opgaven aan te kunnen. Hierbij geldt dat zowel de productie als de productiviteit wordt verhoogd.

Standaardisering en datagerichter werken

In dezelfde periode heeft het RVB haar werkwijze verder aangescherpt richting meer uniformiteit, voorspelbaarheid en meer datagericht werken. Beslissingen over huisvesting, onderhoud en capaciteit worden steeds meer gebaseerd op actuele data uit systemen zoals het ruimteboek, WMS en Smart Buildings toepassingen. Ook de FWR 3.0 zorgen ervoor dat ontwerp en uitvoering van Rijkskantoren steeds meer volgens rijksbrede standaarden verlopen.

Tegelijkertijd is digitalisering een belangrijk vernieuwingsgebied geworden. Met de Notitie Smart Building (2023) en het daaropvolgende onderzoek (2024–2025) verkent het RVB hoe sensortechnologie, data en gebouwin intelligentie kunnen bijdragen aan slimmer beheer, energie-efficiëntie en beter gebruik van ruimtes. Hoewel de praktische toepassing nog in ontwikkeling is, vormt deze digitaliseringsslag een belangrijke stap naar toekomstbestendige en duurzame huisvesting.

Ook op het vlak van toegang en samenwerking zijn grote stappen gezet. De verdere integratie van interdepartementale toegangssystemen – via de rijkskas, gedeelde printers, vergadervoorzieningen en netwerktoegang – maakt het steeds makkelijker om rijksbreed te werken. Het principe van "één Rijk, één kantoor" krijgt daarmee concreet vorm, al blijft nauwe afstemming tussen DGDOO, CIO Rijk, RVB en de departementale ICT-organisaties cruciaal.

Veiligheid en weerbaarheid

De Wet weerbaarheid kritieke entiteiten (Wwke), die naar verwachting vanaf 2026 van kracht is, heeft het veiligheids- en weerbaarheidsdenken binnen de rijkshuisvesting verder aangescherpt. Deze wet verplicht de overheid om vitale

processen zowel fysiek als digitaal te beschermen. In de praktijk betekent dit een versterking van eisen aan gebouwen en toegangssystemen. Netwerken vallen onder de Cbw en niet onder de Wwke, Het is nog niet bekend of er sprake is van versterking van eisen aan de gebouwen en toegangssystemen. Wel is er een addendum opgesteld door BZK/DGDOO dat vervolgens gevalideerd is door o.a. Defensie.

Het Normenkader Beveiliging Rijkskantoren (NkBR), inclusief het nieuwe addendum dat samen met Defensie is opgesteld, vertaalt deze eisen naar de dagelijkse praktijk van ontwerp en beheer.

Tegelijkertijd groeit het besef dat veiligheid en openheid elkaar niet hoeven uit te sluiten, maar in balans moeten worden gebracht. Terwijl het SGO aanstuurt op brede toegang, dwingen veiligheidsrisico's vaak tot strengere zonering en toegangscontrole. Het vinden van de juiste balans tussen beide is een blijvend bestuurlijk vraagstuk. SGO als gremium stuurt op brede toegang. Op afzonderlijk departementaal niveau wordt veel verwezen naar comply or explain, dat is niet altijd nodig.

Wendbaarheid, taakstelling en uitvoeringskracht

De rijksbrede taakstelling op apparaatskosten (2024) heeft de druk op het stelsel verder vergroot. Niet alleen beleid maar ook uitvoeringsorganisaties dragen een substantieel deel van de bezuinigingen, terwijl de vraag naar kwalitatieve en veilige werkplekken juist toeneemt.

Om met deze spanning om te gaan, werkt het RVB aan meerjarige programmering en portfoliosturing, gericht op voorspelbaarheid en evenwichtige verdeling van personele capaciteit. Tegelijkertijd is het besef gegroeid dat te rigide kaders de noodzakelijke wendbaarheid kunnen beperken, zeker in tijden van groei of piekbelasting. Ondanks deze uitdagingen is de kwaliteit van de rijkskantorenportefeuille in vijf jaar tijd zichtbaar verbeterd. Door standaardisering, digitalisering en betere samenwerking tussen beleid en uitvoering is het rijkshuisvestingsstelsel kantoren doelmatiger, duurzamer en veerkrachtiger geworden.

2.3 Wezenlijke veranderingen: 2020 -2025: rijkshuisvestingsstelsel kantoren

Op basis van de interviews hebben de onderzoekers zich een beeld gevormd van de wezenlijke veranderingen in het rijkshuisvestingsstelsel kantoren die in de reflectiesessies zijn getoetst en herkend worden door de deelnemers. De grote lijn

daarin is dat het rijkshuisvestingsstelsel kantoren zich van ad-hoc en vastgoedgericht naar een stelselmatig, data- en gebruikersgerichter stelsel heeft ontwikkeld.

Sinds de vorige evaluatie in 2021 is het rijkshuisvestingsstelsel kantoren duidelijk volwassener geworden. Waar het toen nog sterk uitvoerend en reactief was, ligt de nadruk nu op samenhang, voorspelbaarheid en strategische sturing. De beweging is zichtbaar: van een verzameling projecten naar een functionerend stelsel met cyclische planvorming, gedeelde kaders en meer datagedreven inzicht. Tegelijkertijd is het stelsel nog niet volledig "data-gedreven", maar wel merkbaar verder ontwikkeld richting informatiegestuurd werken.

In de beleidsbrief Rijkshuisvesting 'informatie op orde' heeft DGDOO deze ambitie concreet gemaakt. Er wordt gewerkt aan een rijksbreed informatiestatuut voor huisvesting, waarin afspraken worden vastgelegd over datakwaliteit, eigenaarschap en verantwoording. Jaarlijks wordt via het Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk (JBR) verantwoording afgelegd over gebruik, kosten en duurzaamheid. Ook in de pandenlijst zit waardevolle informatie (o.a. energielabel en verbruik). Daarmee ontstaat een stevig fundament voor verdere datagedreven sturing, al is de kwaliteit en volledigheid van de onderliggende gegevens nog niet overal op orde. De potentie is groot, maar consistentie en gezamenlijke discipline blijven noodzakelijk om deze ontwikkeling te bestendigen.

Deze volwassenheid is terug te voeren op de ontwikkeling aan de hand van de onderstaande negen onderdelen die verder in het rapport worden toegelicht en uitgewerkt en waar significante voortgang op is geboekt sinds de vorige evaluatie.

1. Communicatie en acceptatie van het stelsel

Sinds de vorige evaluatie is het rijkshuisvestingsstelsel kantoren breed geaccepteerd. De aanvankelijke weerstand bij gebruikers is afgenomen en de beleidsmatige behandeling in de Tweede Kamer heeft bijgedragen aan de legitimiteit. Tegelijkertijd blijft communicatie en actualisatie cruciaal: praatplaten, toelichtingen en toegankelijke informatie over het stelsel zijn nodig om betrokkenheid en begrip te behouden.

2. Masterplansystematiek: van losse plannen naar cyclisch instrument

De masterplansystematiek heeft zich ontwikkeld van een set losse regionale plannen naar een samenhangend, cyclisch instrument dat beleid, vastgoed en begroting met elkaar verbindt. De planhorizon en rapportagecycli zorgen voor meer voorspelbaarheid en bestuurlijke rust. Wel vraagt de aansluiting op de P&C-cyclus nog aandacht, evenals de centrale verwerking van administratieve lasten in de regiotarieven en de integratie van de HR.

3. Rol van gebruikers: van afnemer naar mede-vormgever (maar invloed blijft beperkt)

De rol van gebruikers is de afgelopen jaren formeel versterkt: departementen hebben meer inspraak via VtW's en kunnen binnen de standaard nog circa tien procent eigen invulling geven. In de praktijk blijft de feitelijke invloed echter beperkt. Gebruikers ervaren weinig ruimte om strategisch mee te sturen op de portefeuille, mede door de complexiteit van financiering en besluitvorming. Verdere versterking van gebruikersinvloed vergt helderheid over rollen en verantwoordelijkheden in de stelselgovernance.

De huidige VtW (Verzoek tot wijziging)-procedure geeft helder aan wanneer een VtW ingediend kan worden, wie een wijziging kan indienen en wie adviseert op het VtW. Een VtW kan ingediend worden om verschillende redenen, bijvoorbeeld als het aantal fte's wijzigt; de opgenomen match in een masterplan wijzigt; het primaire proces aan specifieke voorzieningen behoefte heeft die niet aansluiten bij het vigerende rijkskader (dat kwalificeert dan als een zogenaamde explain); een aanpassing op de werkomgeving/inrichting rijkskantoor die tot gevolg heeft dat de voorziene FWTE capaciteit wijzigt. Het VtW kan alleen worden ingediend door drie functionarissen, namelijk de portefeuillemanager van het RVB, de vertegenwoordiger van de gebruiker ofwel de te huisvesten dienst en DGDOO/IFHR. Voor elk VtW wordt advies gevraagd aan de vertegenwoordiger van de gebruiker, het RVB en de betrokken CDV en IDV-P. Als het VtW een bestaand masterplanproject betreft, wordt ook advies gevraagd aan de betreffende GO. Daarnaast is het mogelijk dat advies wordt gevraagd aan een expert op het gebied van een rijkskader.

Figuur 4: VtW proces (Bron: BZK/DGDOO)

4. Financiering: meer uniform, maar discussie over projectkosten en taakstellingen

De financieringsmethodieken zijn meer geharmoniseerd en via regiotarieven voorspelbaarder geworden. Toch blijven er discussies over de verdeling van projectkosten, de dekking van taakstellingen en de wijze waarop GO-, IDV- en CDV-kosten worden meegenomen. De wens leeft om de verrekening van deze componenten verder te centraliseren om efficiëntie en transparantie te vergroten.

5. Informatievoorziening: van versnipperd naar systeemopbouw

Waar de informatievoorziening in 2021 nog versnipperd was, wordt nu gewerkt aan een structurele systeemopbouw. De gegevenskwaliteit is toegenomen, maar het stelsel is nog niet volledig data-gedreven. Het rijk beweegt zich richting informatiegestuurd werken: beslissingen worden steeds vaker onderbouwd met data, zowel op pand- als portefeuilleniveau. De uitrol van het informatiestatuut, de pandenlijst en de tarievenlijst vormen hierin belangrijke bouwstenen.

6. Rollen en governance: van onduidelijk naar beter afgebakend

De rolverdeling tussen DGDOO, RVB en departementen is helderder geworden, al ervaren betrokkenen nog steeds dat er te veel overleglagen zijn (zie hoofdstuk 4). De governance is functioneler, maar nog niet wendbaar genoeg om snel op nieuwe beleidsopgaven te reageren.

7. Integrale bedrijfsvoering: van vastgoed naar organisatiebrede visie

Het perspectief op huisvesting is verbreed van vastgoedbeheer naar integrale bedrijfsvoering. Hybride werken (Visie hybride werken 2027), duurzaamheid, veiligheid en personeelsbeleid worden steeds vaker in samenhang beschouwd. De uitdaging ligt in het operationeel maken van dit integrale perspectief: visies zijn breed geformuleerd, maar vertaling naar de praktijk verloopt nog gefaseerd.

8. Politieke bestuurlijke thematiek: spreiding, verduurzaming en taakstelling

De thema's spreiding, verduurzaming en taakstelling zijn stevig verankerd in de masterplannen en vormen de inhoudelijke motor van de stelselontwikkeling. Spreiding van rijksdiensten, verduurzaming van panden en taakstellingen op ruimtegebruik sturen gezamenlijk op een kleinere, slimmere en duurzamere portefeuille.

9. Ontbrekende integrale visie op trends en innovatie

In de reflectiesessies is benadrukt dat een integrale visie op doorontwikkeling en trends – zoals netcongestie, technologische innovatie en data-ontwikkeling – op stelselniveau nog ontbreekt. Er bestaan deelvisies³ per thema (zoals de visie hybride werken 2027 die in deze periode tot stand is gekomen), maar geen samenhangend beeld van de toekomstige ontwikkelrichting. Ook de toepassing van innovatieve technieken binnen IDV's en de vertaling van FWR 3.0 naar operationeel niveau vragen meer stelselregie.

2.4 Stelselresultaten: Facts en figures

In deze paragraaf zijn de resultaten weergegeven van de stelselresultaten op de volgende onderwerpen: Huisvestingscomponenten, spreidingsbeleid, duurzaamheid en toegankelijkheid

2.4.1 Huisvestingscomponenten

Leegstand en frictieruimte: De leegstand binnen de Rijkskantorenportefeuille laat over de periode 2021–2024 een duidelijk omslagpunt zien: van een jarenlange

³ Wel zijn er afzonderlijke visies/kaders uitgewerkt met BHV, GCMK, ROP etc., en is er progressie op brede toegang en HGI en taakstelling door uitwerking van opdrachten van het SGO. Dit moet gezamenlijk leiden tot een vernieuwde visie op de visie Hybride werken.

daling naar een stabiel en vervolgens licht oplopend beeld, met daarbij een verschuiving in de aard van de leegstand.

In 2021 en 2022 bevond de totale leegstand zich op of onder het rijksbrede streefcijfer van circa 4 procent (respectievelijk 3,75% en 2,6%). Deze daling was het resultaat van structurele afstoot van inefficiënte eigendomspanden en huurpanden. Tegelijkertijd was er al sprake van een knelpunt: de frictieleegstand in de grote masterplangebieden Den Haag en Utrecht lag ver onder de gewenste 4 procent, wat de wendbaarheid van de portefeuille beperkte.

Vanaf 2023 stijgt de totale leegstand weer substantieel naar 13 procent, grotendeels veroorzaakt door ontwikkel- en renovatieleegstand (9,7%). De structurele frictieleegstand bedroeg dat jaar 2 procent, met opnieuw zeer lage waarden in Den Haag (0,3%) en Utrecht (0%). Hiermee is er onvoldoende direct inzetbare ruimte om snel op veranderende vraag in te spelen.

In 2024 zet deze trend zich voort. De totale leegstand komt uit op 9,4 procent, waarvan 5,7 procent wordt bepaald door ontwikkel- en renovatieleegstand. De frictieleegstand daalt verder naar 1,1 procent, terwijl ook in 2024 Den Haag (0,6%) en Utrecht (0%) ruim onder de norm blijven. Deze cijfers laten zien dat de portefeuille minder flexibel is dan wenselijk en dat de operationele druk op locaties in de grote masterplannen verder is toegenomen.

Samengevat laat de periode 2021–2024 een beweging zien van een efficiënt ingerichte, lage-leegstandportefeuille naar een stelsel dat steeds sterker wordt beïnvloed door een combinatie van de uit te voeren renovaties, capaciteitsgebrek bij de uitvoeringsorganisatie, groei van het aantal medewerkers, gebiedsdruk en onvoldoende frictieruimte in de grootste concentratiegebieden. Hiermee neemt de kwetsbaarheid van het stelsel toe: regionale verschillen worden groter, de ruimte om rijksbreed te sturen wordt kleiner en de uitvoerbaarheid van masterplannen komt onder druk te staan.

Ontwikkeling regiotarieven: De geïnterviewden geven aan, aangezien de kosten in de regio steeds meer gelijk zijn aan de huisvestingskosten in de Randstad en Den Haag, dat kan worden toegewerkt naar één landelijk tarief (of als tussenstap één tarief voor de Randstad en één voor daarbuiten) (zie ook paragraaf 5.2).

€ /m2 BVO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Den Haag	257	252	264	267	279	282	323	331	343
Randstad	257	254	271	290	295	297	366	350	374
Overig NL	222	228	239	251	239	255	311	284	302
<i>gemiddeld landelijk</i>	246	245	258	268	270	278	331	321	338

Tabel 4: Ontwikkeling regiotarieven in €/m2 BVO (bron: Tarievennota's RVB 2017 t/m 2025) exclusief Parkeergarages

2.4.2 Spreidingsbeleid

Tussen 2021 en 2025 verschuift de rol van de minister van BZK bij spreading van werkgelegenheid van een vooral registrerende en rapporterende rol naar een politiek versterkte, pro-actieve regisseur.

De versterking van de adviserende rol van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties biedt reële kansen om de spreading van rijkswerkgelegenheid structureel te verbeteren, ook al zijn de effecten daarvan in de meest recente cijfers (stand 1 januari 2024) nog niet zichtbaar. Dat de groei van de rijkswerkgelegenheid in 2023 voor een groot deel in de Randstad plaatsvond, onderstreept vooral dat het huidige instrumentarium zich nog bevindt aan het begin van zijn werking en dat sturing op spreading tijd vergt.

Een belangrijke kans ligt in het feit dat de ministeriële betrokkenheid expliciet is verbonden aan provinciegrensoverschrijdende verplaatsingen en uitbreidingen van meer dan 100 fte. Juist doordat dit gaat om substantiële besluiten met grote organisatorische en huisvestingsimpact, biedt deze drempel de mogelijkheid om vroegtijdig en gericht invloed uit te oefenen op keuzes die langdurig doorwerken in de ruimtelijke verdeling van rijksdiensten. De bevoegdheid richt zich daarmee op momenten waarop sturing het meeste effect kan sorteren. Concreet heeft DGDOO in 2025 heeft DGDOO op twee cases de minister geadviseerd en zijn er twee cases in voorbereiding.

Daarbij komt dat huisvesting en locatiekeuzes van rijksdiensten per definitie lange termijn beslissingen zijn. Vastgoedstrategieën, meerjarige masterplannen en contractuele verplichtingen maken snelle verschuivingen onrealistisch, maar creëren juist ruimte om bij nieuwe vestigingen, herhuisvesting en grotere uitbreidingen structureel andere keuzes te verankeren. De nieuwe aanpak kan hierdoor fungeren als een lange termijn correctiemechanisme, waarbij toekomstige groei nadrukkelijker ten goede kan komen aan regio's buiten de Randstad.

De spreading van de rijkswerkgelegenheid laat in 2023–2024 een verschuiving zien: de totale rijkswerkgelegenheid groeide van 336.270 fte naar 353.797 fte, een stijging van 17.527 fte (5,2%). Deze groei vond niet alleen in de traditionele

rijksregio's plaats. Provincies als Groningen (+7,5%) en Utrecht (+7,6%) lieten de sterkste stijging zien, terwijl ook Flevoland (+5,8%) boven het landelijk gemiddelde groeide. In veel niet-Randstadprovincies was de groei gematigder, variërend tussen 3 en 4%, maar daarmee wel structureel positief. Alleen Limburg liet een lichte daling zien van 0,9%. Deze cijfers laten zien dat de rijkswerkgelegenheid steeds breder over het land wordt verdeeld, al blijft de groei in Zuid-Holland (+6,8%) en Utrecht aanzienlijk.

In deze ontwikkeling spelen rijksontmoetingspleinen een directe faciliterende rol. Doordat zij in verschillende regio's al inzetbare werkplekken en voorzieningen bieden, kunnen medewerkers hun werk dichterbij regionale opgaven uitvoeren, wat de feitelijke rijksaanwezigheid buiten de Randstad versterkt. Dit vergroot de benutting van regionale werkplekken en maakt het mogelijk om functies flexibel te positioneren waar de maatschappelijke opgaven zich bevinden. De kabinetsbrede taakstelling op rijksambtenaren werkt daarbij als kans, omdat krimp vooral in de Randstad moet plaatsvinden en rijksorganisaties zo worden gestimuleerd meer functies en werkplekken in andere provincies onder te brengen.

2.4.3 Toegankelijkheid

In de Jaarrapportages Bedrijfsvoering Rijk (2021–2025) wordt fysieke toegankelijkheid van rijksgebouwen benoemd als onderdeel van wettelijke en kwalitatieve eisen bij nieuwbouw, renovatie en instandhouding. Toegankelijkheid wordt daarbij gepositioneerd als randvoorwaarde voor publieke dienstverlening en inclusiviteit, in lijn met het VN-verdrag Handicap. De rapportages bevatten echter geen kwantitatieve informatie over de mate waarin de rijksvastgoedportefeuille daadwerkelijk aan deze eisen voldoet, noch een samenhangend overzicht van voortgang of gerealiseerde verbeteringen.

Uit de interviews blijkt dat fysieke toegankelijkheid in de uitvoeringspraktijk een expliciet en levend aandachtspunt is. Geïnterviewden beschrijven een duidelijke ontwikkelijn: sinds de invoering van de Integrale Toegankelijkheidsstandaard (ITS 2012) wordt toegankelijkheid meegenomen bij nieuwbouw en renovaties, met ruimte voor maatwerk op verzoek van gebruikers. Vanaf 2019 is een werkpraktijk ontwikkeld waarbij kleinere maatregelen doorgaans worden meegenomen in regulier onderhoud, terwijl grotere ingrepen plaatsvinden bij verbouwingen en renovaties, waarbij wordt geleerd van eerdere toepassingen om deze breder toe te passen.

Daarnaast wijzen geïnterviewden op de doorontwikkeling en standaardisatie van normen, zoals de ontwikkeling van NEN 9120, de opname van toegankelijkheid in het FWR en het ruimteboek, en het streven naar één eenduidige en breed gedragen norm via het NEN-traject. Tegelijkertijd wordt in de interviews benoemd dat het

integraal inzicht in de mate waarin panden voldoen aan toegankelijkheidseisen beperkt is en dat structurele, rijksbrede monitoring ontbreekt, mede door verschillen tussen bestaande bouw, nieuwbouw en specialties en niet dan wel onvolledig is geregistreerd. Bovendien is de norm de afgelopen jaren aangepast.

Daarmee ontstaat het beeld dat fysieke toegankelijkheid beleidsmatig en inhoudelijk stevig is verankerd en in de praktijk stap voor stap wordt verbeterd, maar dat de rijksbrede, transparante verantwoording over voortgang en resultaten in de Jaarrapportages Bedrijfsvoering Rijk nog beperkt.

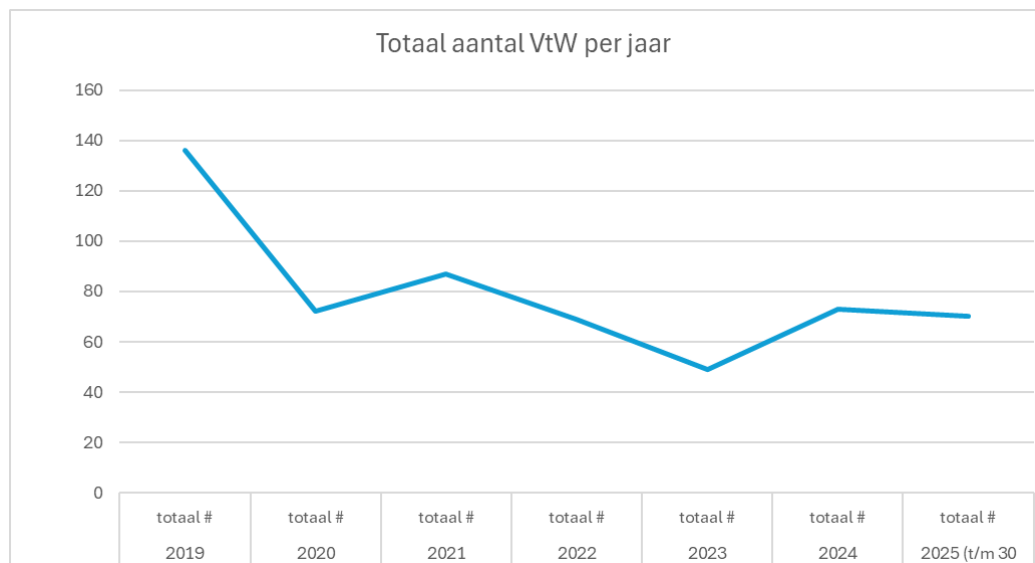
2.4.4 VtW en wijziging masterplannen

Uit de VtW-gegevens over 2019–2025 blijkt dat het wijzigingsproces binnen het Rijkskader voor rijkskantoren overwegend stabiel en voorspelbaar functioneert. In alle jaren vormt de categorie “Vastgesteld” veruit de grootste groep. Zo werden in 2019 in totaal 136 VtW’s geregistreerd, waarvan 91 zijn vastgesteld. In 2020 betrof dit 72 VtW’s, waarvan 44 vastgesteld. In 2021 87 VtW’s, waarvan 66 vastgesteld; en in 2022 69 VtW’s, waarvan 43 vastgesteld. Ook in 2023–2025 blijft dit patroon herkenbaar: in 2023 ging het om 49 VtW’s, waarvan 38 vastgesteld, en in 2024 om 73 VtW’s, waarvan 60 vastgesteld. Daarmee ligt het jaarlijkse aandeel vastgestelde aanvragen meestal tussen 60% en 80%.

Naast deze dominante categorie vervalt elk jaar ook een aanzienlijk deel van de aanvragen voordat besluitvorming plaatsvindt. Zo vervielen in 2019 26 aanvragen, in 2020 7, in 2021 10, in 2022 11, in 2023 3, en in 2024 7. Dit wijst op structurele uitval, bijvoorbeeld doordat aanvragen worden ingetrokken of doordat veranderde omstandigheden niet meer relevant zijn.

De categorie “Afgewezen” blijft in alle jaren zeer klein: in de gehele reeks gaat het slechts om enkele gevallen per jaar (bijvoorbeeld 4 in 2019, 0–1 in de jaren daarna). Dit bevestigt dat wanneer aanvragen het besluitvormingstraject daadwerkelijk doorlopen, zij zelden actief worden afgewezen.

Tegelijkertijd fluctueren de totale aantallen VtW’s aanzienlijk: van 136 in 2019 naar een daling rond 70 per jaar in 2022–2023, gevolgd door een lichte stijging naar 73 in 2024 en een gedeeltelijke telling van 70 in 2025 (t/m 30 november).



Figuur 5: Totaal aantal VtW's (Bron: BZK/DGDOO)

In samenhang laten de cijfers zien dat het VtW-proces effectief functioneert. De vervallen VtW's zijn te verklaren doordat te snel een VtW wordt ingediend, geven de geïnterviewden aan. Vaak is dan de financiële onderbouwing niet op orde (minder aantal fte's) en/of wordt een oplossing gezocht binnen de beschikbare vierkante meters. Ook voor 2026 wordt verwacht dat het aantal VtW's verder daalt. De daling wordt verklaard door de Corona-uitbraak (vanaf 2020). De geïnterviewden geven tevens aan dat het gelijk blijven van de aantallen VtW's vanaf 2020 komt doordat de gebruikers beter bekend zijn met het stelsel en de rol van VtW's (zie ook o.a. 3.1).

Naast een uitgebreide cyclus om tot nieuwe masterplannen te komen, vindt elk jaar een administratieve ronde plaats, waarbij in één keer alle vastgestelde VtW's van het afgelopen jaar in alle masterplannen worden verwerkt

2.4.5 Duurzaamheid

De evaluatie richt zich op de periode 2021–2025, met als referentiejaar 2008 voor energieverbruik. In deze periode is de rijksvastgoedportefeuille duidelijk energie-efficiënter en duurzamer geworden. Het gemiddelde energielabel van rijkskantoren in eigendom is verbeterd van B naar A (Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2022, Rijksoverheid), terwijl het aandeel gebouwen met lagere energielabels sterk is afgenomen (Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2022, Rijksoverheid). Het totale energieverbruik, en in het bijzonder het gasverbruik, is substantieel verminderd: het gasverbruik van rijkskantoren daalde met circa 26% ten opzichte van de referentieperiode (Denk Doe Duurzaam, 2024), en de CO₂-uitstoot van de rijksbedrijfsvoering laat een dalende trend zien (Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk

2022, Rijksoverheid). Maatregelen zoals LED-verlichting, isolatie, warmtepompen en zonnepanelen hebben hier substantieel aan bijgedragen (Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2022, Rijksoverheid).

Gedurende deze periode is ook vooruitgang geboekt op de specifieke klimaatdoelen. Het aandeel hernieuwbare elektriciteit is toegenomen van een substantieel aandeel in 2021 naar ongeveer 89% in 2024, waarmee het Rijk op koers ligt richting het uiteindelijke doel van 100% hernieuwbare elektriciteit in 2030 (Rijksoverheid, 2025). Het gasverbruik van rijkskantoren is in dezelfde periode substantieel gedaald met circa 26% ten opzichte van de referentieperiode (Denk Doe Duurzaam, 2024), waarmee de tussendoelstelling voor reductie ruim is gehaald.

De portefeuilleaanpak — sturing op energiedoelstellingen op totaalniveau in plaats van per gebouw — heeft gedurende deze periode effect gehad. Deze aanpak sluit goed aan bij principes van strategisch assetmanagement, met focus op waarde, risicobeheersing en duurzame prestaties van de gehele vastgoedportefeuille.

De oorspronkelijke lange termijn ambitie voor rijkskantoren, een reductie van 50% van het energieverbruik ten opzichte van 2008, is tussentijds bijgesteld naar een jaarlijkse energiebesparing van circa 2% (Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2022, Rijksoverheid). Deze bijstelling weerspiegelt de beschikbare middelen en de operationele realiteit van de portefeuille, en getuigt van realiteitszin bij het realiseren van de ambitie. Andere kerndoelen, zoals het gebruik van 100% hernieuwbare elektriciteit en reductie van gasverbruik met 30% ten opzichte van 2019 (Rijksoverheid, 2025), zijn onverminderd van kracht.

Het is opgevallen dat de cijfers over energielabels, energieverbruik en CO₂-uitstoot in de Jaarrapportages niet als doorlopende reeksen worden gepresenteerd. Dit komt door wisselende meetmethodes, ontbrekende historische data, veranderingen in de portefeuille (aankoop, verkoop, sluiting of herbestemming van gebouwen) en tussentijdse aanpassing van doelstellingen. Hierdoor is het lastig om trends over de gehele periode 2008–2025 exact te reconstrueren (Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2022, Rijksoverheid). Bij interpretatie van de cijfers is daarom voorzichtigheid geboden.

Samenvattend: gedurende de periode 2021–2025 is de rijksvastgoedportefeuille duidelijk duurzamer en energie-efficiënter geworden, met substantiële reducties in gasverbruik, een hoog aandeel hernieuwbare elektriciteit en verbeterde energielabels. De aangepaste tussentijdse ambitie richt de focus op haalbare, continue verbetering, waarbij monitoring en sturing cruciaal blijven. Meer concreet: Versterk datamanagement en monitoring: verbeter de kwaliteit, consistentie en controleerbaarheid van energielabels, verbruiksdata en CO₂-uitstoot om sturing en verantwoording te optimaliseren. En verbeter consistente tijdreeksen: ontwikkel een

gestandaardiseerd datamanagementkader waarmee energielabels, verbruik en CO₂-uitstoot continu en vergelijkbaar over de jaren kunnen worden geregistreerd, zodat lange termijn monitoring en evaluaties van klimaatdoelstellingen betrouwbaarder worden.

2.5 Resumé

De periode 2020–2025 laat zien hoe het rijkshuisvestingsstelsel kantoren is uitgegroeid tot een strategisch middel voor de modernisering van de rijksoverheid. Hybride werken, spreiding, standaardisering, digitalisering en weerbaarheid zijn niet langer losse thema's, maar onderling verbonden bouwstenen van één samenhangende rijksbrede huisvestingsstrategie.

De versterkte rol van de Ondernemingsraad via de Handreiking GOR, de implementatie van de Wwke en de vernieuwde koers van het RVB markeren een nieuwe fase: van efficiënt beheer naar adaptieve en toekomstbestendige rijkshuisvesting.

Het rijkshuisvestingsstelsel kantoren is in de basis sterk verbeterd: de sturing is cyclisch geworden, de rolverdeling helderder en de informatievoorziening beter georganiseerd. Toch is de stap naar volledig data-gedreven sturing nog niet gezet. De fundamenteen liggen er, maar de verdere groei hangt af van de kwaliteit van de data, de onderlinge samenwerking en de gezamenlijke visie op innovatie en toekomstbestendige huisvesting.

In deze periode is de portefeuille relatief stabiel in m² is gebleven terwijl het aantal rijksmedewerkers sterk is gegroeid en de kosten zijn toegenomen, wat de noodzaak onderstreept van transparante tarieven en de werking van het solidariteitsprincipe, in lijn met:

- aanbeveling 7 over een evenwichtiger en transparanter financieringsmodel.

Ook wordt de complexe governance met vele gremia en onduidelijke sturingslijnen zichtbaar, wat direct aansluit bij:

- aanbeveling 1 (versterk en verduidelijk de governance)
- aanbeveling 5 (orden en vereenvoudig de sturingslijnen).

3. Acceptatie stelsel en masterplansystematiek: van losse plannen naar cyclisch instrument

In dit hoofdstuk komt allereerst aan bod dat het stelsel momenteel een vanzelfsprekend kader is geworden voor rijksbrede huisvesting en een belangrijke basis vormt voor de verdere professionalisering en gezamenlijk oppakken van opgaven zoals hybride werken, spreiding en verduurzaming (3.1). Parallel hieraan heeft de masterplansystematiek zich ontwikkeld tot het centrale instrument om rijksbrede keuzes te verbinden met regionale uitvoerbaarheid (3.2). Masterplannen zorgen voor meer voorspelbaarheid, samenhang en transparantie in de huisvestingsopgave. De systematiek wordt door de geïnterviewden gezien als een belangrijke stap richting stelselmatige planning, al vraagt de praktische toepassing nog doorontwikkeling, onder meer op het gebied van data, doorlooptijden en integraliteit. In paragraaf 3.3 komt de doorontwikkeling aan de orde en het hoofdstuk wordt afgesloten met een resumé (3.4).

3.1 Acceptatie van het stelsel

Naast technische en organisatorische verbeteringen is er sinds 2020 een belangrijke cultuurverandering zichtbaar: het rijkshuisvestingsstelsel kantoren is breed geaccepteerd binnen de departementen. Waar bij de introductie het stelselgevoel beperkt was en wantrouwen of weerstand overheerste, is de houding sindsdien duidelijk veranderd. Deze toegenomen acceptatie vormt een stille, maar zeer bepalende succesfactor voor de stelselwerking.

Afname van weerstand en groeiende bereidheid tot samenwerking

De interviews laten zien dat vanaf 2020 de aanvankelijke weerstand vrijwel volledig is verdwenen. Waar voorheen individuele departementen vooral hun eigen belangen nastreefden, ontstaat nu een groter bewustzijn van het gezamenlijke belang. Het principe van solidariteit – hoewel inhoudelijk nog punt van aandacht – wordt in toenemende mate begrepen en gedragen.

Informatie, uitleg en hulpmiddelen cruciaal

De stijgende acceptatie is mede te danken aan de beschikbaarheid van betere communicatie-instrumenten: praatplaten, toelichtingen, stelselkaarten en informatienotities. Toch geven betrokkenen aan dat meer communicatie nodig blijft, vooral richting nieuwe spelers en naar operationele niveaus binnen departementen. De vraag naar toegankelijke materialen en actualisatie zoals stelselfolders, visuals en uitleg over terminologie is groot.

Beleidsmatige erkenning: behandeling in de Tweede Kamer

De beleidsevaluatie en de behandeling ervan in de Tweede Kamer hebben bijgedragen aan de legitimiteit van het stelsel. Door het onderwerp politiek-bestuurlijk te verankeren is het stelsel zichtbaarder geworden en is er een bredere basis ontstaan voor gezamenlijke uitvoering.

Acceptatie als fundament voor verdere versterking

De huidige acceptatie van het stelsel is een belangrijke randvoorwaarde voor verdere professionalisering. Integrale bedrijfsvoering, datagedreven werken, strategische samenhang en solidariteit kunnen alleen slagen wanneer het stelsel breed gedragen wordt. De evaluatie laat zien dat dit fundament nu aanwezig is — zonder echter te suggereren dat de ontwikkeling is afgerond.

3.2 Masterplansystematiek: van losse plannen naar cyclisch instrument

De masterplansystematiek vormt het hart van de sturing binnen het rijkshuisvestingsstelsel kantoren. Sinds 2022 is gewerkt aan een vierde generatie masterplannen, waarmee de integraliteit en voorspelbaarheid van de besluitvorming zijn versterkt. Alle rijksregio's beschikken inmiddels over een actueel plan waarin de huisvestingsopgave, de rijksbrede beleidsdoelen en de beschikbare middelen worden verbonden. Deze systematiek zorgt ervoor dat het rijkshuisvestingsbeleid beter kan meebewegen met maatschappelijke en organisatorische veranderingen.

Tijdens de reflectiesessies benadrukten betrokkenen dat de vernieuwde systematiek zichtbare verbeteringen heeft opgeleverd: de planvorming is consistent, de afstemming tussen departementen en het RVB verloopt beter, en de koppeling met beleidsdoelen – zoals spreiding, verduurzaming en hybride werken – is concreter geworden. Het masterplan fungeert steeds meer als sturingsinstrument, niet alleen voor vastgoed, maar ook voor bedrijfsvoering en personele vraagstukken.

Tegelijkertijd zijn er aandachtspunten die de werking van de systematiek nog beperken.

Een eerste punt betreft de doorlooptijden van planvorming en uitvoering. Die hangen niet alleen samen met capaciteit bij het RVB, maar ook met het tijdig aanleveren van goedgekeurde cijfers en de verantwoording van verzoeken tot wijziging (VtW's). Wanneer gegevens laat of onvolledig worden aangeleverd, vertraagt dit de gehele besluitvormingscyclus.

Daarnaast is behoefte aan een betere aansluiting tussen de masterplancycclus en de P&C-cyclus van departementen. De huidige planhorizon (vier à vijf jaar) sluit niet

altijd goed aan op begrotingsmomenten en kabinetsperiodes. Door monitoring van de uitvoering te versterken en planactualisaties te koppelen aan de P&C-cyclus, kan de bestuurlijke voorspelbaarheid toenemen.

Ook de financiële administratie en tariefstructuur vragen verdere uniformering. Vanuit de reflectiesessies is aangegeven dat de administratieve lasten verlaagd kunnen worden door onderdelen van de verrekening – zoals de kosten van gemandateerde opdrachtgevers (GO's) en interdepartementale voorzieningen (IDV's/CDV's) – meer te centraliseren in regiotarieven. Om deze verrekening verder te vereenvoudigen, kunnen ervaringscijfers worden benut om realistischer en transparanter tarieven vast te stellen (zie ook paragraaf 3.3 om te komen tot werkplekkosten).

Een ander thema is het hybride werken. De masterplannen bieden inmiddels ruimte voor flexibele werkplekconcepten, maar de integratie van de personele component (de zogenoemde p-component) blijft complex. Om de balans tussen werkpleknormen, bezettingsgraad en ruimtegebruik goed te borgen, is meer eenduidigheid nodig in de rekenmethodiek en het werkplektarief.

Samenvattend laat de ontwikkeling van de masterplansystematiek zien dat de masterplannen zich van een set losse regionale plannen naar een samenhangend, cyclisch instrument hebben doorontwikkeld dat beleid, vastgoed en begroting met elkaar verbindt. Wel vraagt het nog verdere verfijning op drie punten: administratieve vereenvoudiging, betere aansluiting op de P&C-cyclus en verdieping van de koppeling tussen ruimte, kosten en hybride werken (p-component). Daarmee kan de systematiek uitgroeien tot een volwaardig sturingsmechanisme dat beleid, uitvoering en financiën duurzaam met elkaar verbindt.

3.3 Verdere doorontwikkeling

Wat is nodig voor een verdere doorontwikkeling van de masterplansystematiek? Op basis van de interviews en aangereikte verbeteringen, hebben de onderzoekers een redeneerlijn opgebouwd om te komen tot een uniforme bepaling van de werkplekkosten. De verdere doorontwikkeling spitst zich toe op:

- Onvergelijkbare cijfers tussen departementen: Op dit moment worden werkplekkosten per organisatie verschillend berekend en deels buiten het RVB-tarief gehouden. Daardoor zijn uitgaven voor huisvesting, facilitaire diensten en ICT niet eenduidig te vergelijken. DGDOO werkt momenteel naar één m² prijs voor facilitair. Zolang dat er nog niet is belemmert dit doelmatigheid en bemoeilijkt het stelselbrede besluitvorming.
- Geen zicht op de totale kosten van hybride werken: Sinds de invoering van hybride werken is de verhouding tussen ruimte, bezetting en personele capaciteit sterk veranderd. Zonder werkplekkosten is niet zichtbaar wat de financiële effecten zijn van lagere bezettingsgraden of veranderde werkpleknormen.
- Beperkte aansluiting tussen beleid en uitvoering: Masterplannen sturen nu primair op m² en op budget, maar niet op de totale gebruikskosten per medewerker. Daardoor ontbreekt een integrale kostenindicator die beleid (hybride werken en duurzaamheid) direct koppelt aan uitvoering.
- Fragmentatie van administratieve verwerking: Omdat GO-, IDV- en CDV-kosten niet centraal als een soort regiotarieven van de betreffende dienstverleners zijn opgenomen, wordt de administratie versnipperd. Dat leidt tot dubbele registraties, onnodige doorlooptijden en minder transparantie.

Naar een uniforme bepaling van werkplekkosten

Een belangrijk aandachtspunt binnen de verdere doorontwikkeling van het rijkshuisvestingsstelsel kantoren is het komen tot een eenduidige bepaling van werkplekkosten. De behoefte hieraan is de afgelopen jaren toegenomen door de invoering van hybride werken en de wens om huisvesting integraal te kunnen sturen op zowel ruimte, kosten als personele inzet (de zogenoemde p-component). Op dit moment ontbreekt echter een uniforme systematiek waarmee de totale kosten van een werkplek – inclusief huisvesting, facilitaire diensten, energie en ICT – rijksbreed vergelijkbaar kunnen worden berekend.

De eerste stap is het vaststellen van gezamenlijke definities en uitgangspunten: welke kostensoorten worden toegerekend, en op basis van welke meeteenheid – per m², per fte of op basis van feitelijk gebruik. Daarnaast is een betrouwbare gegevensbasis nodig, waarin vastgoed-, financiële en facilitaire data worden gekoppeld. Deze informatie kan worden benut om de werkplekkosten te monitoren binnen de reguliere P&C-cyclus. Door de p-component op te nemen – de verhouding tussen fte en werkplek – kan het rijk de effecten van hybride werken financieel inzichtelijk maken.

Tot slot vraagt dit traject om bestuurlijke verankering. DGDOO kan de rijksbrede kaders en definities vaststellen, het RVB levert de berekeningen op basis van ervaringscijfers, decentrale dienstverleners werken meer uniform, en de

departementen verantwoorden de toepassing in hun P&C-cyclus. Zo ontstaat een volwaardige, lerende werkplek-kostensystematiek die besluitvorming en sturing binnen het rijkshuisvestingsstelsel kantoren ondersteunt.

Deze aanpak leidt tot:

- Eenduidigheid en transparantie: Eén systematiek maakt werkplekkosten vergelijkbaar tussen departementen en regio's. Besluitvorming over spreiding, hybride werken of taakstellingen kan dan op uniforme financiële grondslag plaatsvinden.
- Betere sturing op doelmatigheid en bezetting: Door kosten per werkplek te koppelen aan bezettingsgraad ontstaat inzicht in de efficiency van ruimtegebruik en de baten van hybride werkconcepten.
- Versterking van de P&C-cyclus: Werkplekkosten worden onderdeel van de reguliere monitoring. Hierdoor kan jaarlijks worden gerapporteerd op prestatie-indicatoren zoals kosten per fte, per werkplek en per m².
- Lagere administratieve lasten: Door centralisatie van verrekening in regiotarieven hoeven departementen minder te registreren en rapporteren.
- Betere aansluiting tussen beleid en uitvoering: Beleidskeuzes over ruimte, personeel en duurzaamheid kunnen direct worden vertaald naar financiële consequenties per werkplek.

3.4 Resumé

Het rijkshuisvestingsstelsel kantoren is breder geaccepteerd en de masterplansystematiek heeft zich ontwikkeld van losse, projectmatige plannen naar een cyclisch, rijksbreed instrument voor programmering en sturing. De masterplannen zorgen voor meer voorspelbaarheid, samenhang en transparantie in de portefeuilleontwikkeling, maar vragen om verdere verfijning van afstemming, belasting voor departementen en koppeling met strategische thematieken; dit sluit vooral aan bij:

- aanbeveling 3 (integraal rijksbrede visie)
- aanbeveling 4 (volwassen informatievoorziening als basis voor de masterplancycclus), en
- aanbeveling 6 (stapsgewijze doorontwikkeling via small wins in plaats van grote stelselherzieningen).

4. Helderheid van rollen

De sturing van het rijkshuisvestingsstelsel kantoren heeft de afgelopen jaren aan structuur en professionaliteit gewonnen. In de interviews is aangegeven dat cruciale onderdelen verdere verheldering vragen (4.1) en doorontwikkeling nodig blijft (4.2). Zowel de formele rolverdeling als de samenhang tussen vastgoed, ICT, HR en data zijn nog onvoldoende uitgewerkt. Hierdoor ontstaat een stelsel dat organisatorisch is gegroeid, maar nog niet integraal functioneert en waarin de positie van de gebruiker is verbeterd en op afstand staat. Vervolgens komt het werken in een keten vanuit integraliteit aan de orde in 4.3. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een resumé (4.4).

Daarbij tekenen de onderzoekers wel aan dat de hoeveelheid aan aandachtspunten mogelijk groter overkomt dan in de vorige evaluatie. Het verschil zit echter in het feit dat het in de vorige evaluatie ging over fundamentele zaken zoals gebruiker en medezeggenschap en het nu gaat om de fine-tuning binnen het stelsel.

4.1 Rollen die om verheldering vragen

De rollen waarvan de geïnterviewden vaak aangeven dat ze in helderheid kunnen winnen zijn achtereenvolgens te onderscheiden in stelselregie en governance, ICT en informatievoorzieningen en integrale bedrijfsvoering.

- Een cluster van Stelselregie en Governance (4.1.1);
 - Onvoldoende verhelderde rollen van DGDOO binnen het stelsel
 - Overlap tussen horizontale en verticale sturingslijnen
 - De positie van de gebruiker: aanwezig in het proces, invloed is verbeterd
- ICT en informatievoorzieningen (4.1.2);
 - ICT-rollen zijn onderbelicht en niet ingebed in governance
 - Informatievoorziening is verbeterd, maar niet volwassen – en niet actief gedeeld
 - Invulling rol IDV en CDV verhelderen
- Integrale bedrijfsvoering (4.1.3)
 - HR en ICT onvoldoende verbonden met het stelsel

4.1.1 Stelselregie en governance

Onvoldoende heldere rol van DGDOO binnen het stelsel

De rol van DGDOO als stelselregisseur is duidelijker geworden, maar het mandaat blijft in de praktijk diffuus: het is niet altijd helder wanneer DGDOO kaderstellend,

toetsend of interveniërend optreedt. De rol van het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) kent een vergelijkbaar spanningsveld. Het RVB vervult tegelijkertijd uitvoerende, adviserende en dataleverende functies, wat leidt tot rolvermenging en wisselende verwachtingen bij departementen.

De departementen zelf, als verzamelpunt van gebruikersinformatie, hebben deze rol vaak versnipperd belegd over HR, FM, bedrijfsvoering en beleid, waardoor de rol van de gebruiker niet eenduidig wordt ingevuld en gebruikerssignalen niet altijd worden vertaald naar strategische afwegingen. Dit staat op gespannen voet met het uitgangspunt dat huisvesting ondersteunend moet zijn aan werkprocessen en de rijksbrede organisatieontwikkeling.

Uit de interviews blijkt dat organisaties in een enkel geval (delen van) hun huisvesting zelf regelen, vooral wanneer het rijksstelsel en het RVB als te traag of inflexibel worden ervaren. Dit staat op gespannen voet met de centrale sturingsambitie. Zelfstandige huisvestingskeuzes verschuiven beslissingen over kwaliteit, toegankelijkheid en kosten buiten het rijksbrede kader, wat de rol van DGDOO als stelselverantwoordelijke en die van het RVB als integrale vastgoedpartner bemoeilijkt. Hierdoor ontstaan parallelle routes, wat de samenhang, transparantie en verantwoording van het huisvestingsbeleid onder druk zet.

Overlap tussen horizontale en verticale sturingslijnen

De huidige overlegstructuur bevat zowel horizontale overlap tussen thematische onderwerpen (zoals ICT en HR) als verticale overlap (tussen projectniveau, departementale governance en rijksbrede sturing). Hierdoor is niet altijd helder waar besluiten worden voorbereid, afgestemd of vastgesteld. Sommige onderwerpen circuleren daardoor te lang zonder besluit, of vallen tussen verschillende tafels. Dit remt de besluitvorming en vergroot het risico op inconsistentie in uitvoering.

De positie van de gebruiker: aanwezig in het proces, invloed is verbeterd

Hoewel de gebruiker formeel centraal staat, is de daadwerkelijke invloed beperkt. Het is wel verbeterd in de evaluatieperiode. Bij masterplantrajecten zijn de gebruikers bij alle fases betrokken. Ten eerste bij de uitvraag van de huisvestingsbehoefte, concept masterplannen worden met de gebruikers afgestemd en voorafgaand aan vaststelling zijn de gebruikers betrokken via de departementale regie-organisaties en vervolgens in de verschillende besluitvormende gremia in de ICHF, ICBR, SGO en MR. Bij de uitvoering van de masterplannen is de gebruiker vertegenwoordigd in de projectorganisatie en stuurgroep en tijdens de exploitatiefase is er contact tussen gebruiker en CDV/ RVB en wordt gebruikersdata gedeeld. Deze gebruikersdata — zoals tevredenheid, knelpunten in werkprocessen

of ervaringen met hybride werken — wordt niet systematisch verzameld, gedeeld of benut in het stelsel.

4.1.2 ICT en informatievoorzieningen

ICT-rollen zijn onderbelicht en niet ingebed in governance

Uit de reflectiesessies komt een consistent beeld naar voren dat de ICT-kant van het stelsel onvoldoende is uitgewerkt. De rol van CIO-Rijk is onderbelicht en betrokkenheid is sterk afgenomen in deze evaluatieperiode. De kaders voor ICT, digitale werkplekvoorzieningen en informatievoorzieningsplannen zijn niet helder belegd; niemand heeft hier structureel verantwoordelijkheid voor. Het CTO-overleg functioneert beperkt, en de informatiestromen richting de ICIA en vervolgens naar de ICBR zijn vrijwel stilgevallen. Hierdoor ontbreekt een strategische ICT-doorvertaling op stelselniveau.

Waar vastgoed en facilitair inmiddels goed georganiseerd zijn, blijft ICT achter — terwijl juist de werkplek, toegangssystemen, datastromen en hybride werken sterk afhankelijk zijn van digitale infrastructuur. De rolonduidelijkheid tussen IDV-G en IDV-P's versterkt dit: het is voor departementen vaak niet duidelijk wie verantwoordelijk is voor technische standaarden, toegangspoortjes of werkplektechnologie.

Informatievoorziening is verbeterd, maar niet volwassen – en niet actief gedeeld

De informatiebasis is sterker geworden door de opbouw van pandenlijsten, tarievenlijsten, het informatiestatuut en de jaarlijkse JBR-verantwoording. Toch is de informatievoorziening nog onvoldoende betrouwbaar, volledig en tijdig. Belangrijker nog: informatie wordt niet actief gedeeld. Zowel bezettingsdata, gebruikersinformatie, technische rapportages als kosteninformatie worden wel verzameld, maar bereiken niet vanzelfsprekend de tafels waar strategische keuzes worden gemaakt. Datakwaliteit varieert tussen departementen, definities zijn niet altijd uniform, en informatie wordt vaak pas gedeeld op uitvraag — niet proactief. Hierdoor is data geen structureel onderdeel van sturing, en blijft het stelsel "informatieproducerend" in plaats van "informatiegestuurd".

Invulling rol IDV en CDV verhelderen

Hoewel het rijkshuisvestingsstelsel kantoren formeel onderscheid maakt tussen gebruiks- en pandgebonden dienstverlening, blijkt uit de interviews dat dit onderscheid in de praktijk niet goed wordt begrepen, onvoldoende wordt doorvertaald en niet consequent wordt toegepast. Dit geldt zowel voor de Concern Dienstverleners (CDV's) als voor de ICT Dienstverleners (IDV's).

De bedoeling is helder: IDV-G (gebruikersgebonden) regelt wie iemand is en wat die mag en de IDV-P (pandgebonden) waar iemand werkt en welke voorzieningen daar beschikbaar zijn. Dit onderscheid werkt in de basis goed voor schaalbaarheid, beveiliging en rijksbrede samenwerking. In de praktijk ontstaan knelpunten waar de twee samenkomen: onduidelijke ketenverantwoordelijkheid, gebrekkige overdracht bij storingen en grijze gebieden (zoals gasten en externen).

Bij de CDV's zijn de taken rond beveiliging, receptie of gebouwtechniek vaak verschillend ingericht. Hierdoor ontstaan verschillen in serviceniveau tussen panden, afhankelijk van hoe taken lokaal worden geïnterpreteerd of belegd. Gebruikers ervaren die verschillen als inconsistentie binnen een stelsel dat in principe uniform zou moeten functioneren.

Door de verschillende invulling zien we dat: vragen van gebruikers niet altijd op de juiste plek terechtkomen; verstoringen soms niet rijksbreed worden opgepakt; geen integrale verantwoordelijkheid wordt gevoeld voor standaardisatie en innovatie; generieke voorzieningen per pand anders worden toegepast en budgetverantwoordelijkheid onduidelijk is. Innovatieve techniek wordt verschillend toegepast tussen IDV's, omdat geen eenduidige rijksbrede standaard bestaat. Daarmee ondermijnt de rolverwarring de uniformiteit van dienstverlening en de ruimte voor innovatie. Vooral innovaties (zoals sensoren, toegangstechnologie of digitale werkplekvoorzieningen) raken in de praktijk tussen de rollen van IDV-G, IDV-P, CDV in, waardoor schaalvoordelen niet worden benut en integrale bedrijfsvoering onvoldoende wordt gerealiseerd.

Het gevolg is dat de rollen weliswaar op papier duidelijk en logisch ontworpen zijn, maar onvoldoende zijn gecommuniceerd; uitgewerkt in SLA's en PDC's; ingebed in de governance; gestandaardiseerd in werkprocessen of gekoppeld aan ICT-sturing en facilitaire-kaders. Het resultaat is een systeem dat formeel klopt, maar operationeel versnipperd werkt. Dit heeft negatieve gevolgen voor uniformiteit, gebruikerservaring, kostenbeheersing en het tempo van innovatie. Het belemmert bovendien de ontwikkeling van integrale bedrijfsvoering en het streven naar een rijksbrede, voorspelbare werkplekketen.

4.1.3 Integrale bedrijfsvoering

HR en ICT onvoldoende verbonden met het stelsel

De geïnterviewden geven aan dat de governance zich van primair vastgoed naar een vastgoed en facilitaire oriëntatie heeft ontwikkeld. De verbinding met HR en ICT is onvoldoende. Daardoor komen thema's als hybride werken; verbinding huisvesting met digitale toegang, informatiestromen, archivering, beveiliging en gebruikersprocessen; werkplekfactoren en werkprocesinrichting onvoldoende terug in de besluitvorming. Dit leidt tot huisvestingskeuzes die vastgoedtechnisch logisch

zijn, maar HR-matig of digitaal onvoldoende aansluiten bij de werkpraktijk. De sturing is hierdoor niet integraal, terwijl de maatschappelijke en organisatorische opgaven dat wel vereisen.

Inmiddels komt bij een aantal geïnterviewden steeds meer het beeld naar voren dat er sprake is van een keten, die bestaat uit DGDOO als stelselregisseur, RVB als één van de uitvoeringsorganisaties, departementen als gebruikers, en ICT/HR-ketens als structurele partners. Samen vormen zij één geïntegreerde werkplekketen, waarin DGDOO de regie voert, RVB uitvoert en departementen het gebruikersperspectief inbrengen — (zie 4.3 voor de rollen in de keten).

4.2 Doorontwikkeling een helder, integraal en toekomstbestendig stelsel

De bevindingen rondom rolonduidelijkheid, versnippering van verantwoordelijkheden en de beperkte inbedding van ICT en HR laten zien dat het Rijkshuisvestingsstelsel weliswaar een stevige basis heeft, maar in de praktijk nog niet werkt als één samenhangend systeem. Voor een toekomstbestendig stelsel is een volgende ontwikkelstap nodig, waarin governance, rollen en informatievoorziening worden aangescherpt en verbonden. Deze doorontwikkeling vraagt om vier samenhangende bewegingen.

Verduidelijk de kernrollen in het stelsel

De rol van DGDOO als stelselregisseur, het RVB als uitvoerder en adviseur, en de departementen als vertegenwoordiger van de gebruiker (regie-organisatie) vragen om expliciete afbakening. Dit betekent: heldere mandaten voor kaderstelling, toetsing en interventie; een duidelijke scheiding tussen uitvoerende en adviserende taken bij het RVB; en een inrichting die de bundeling gebruikersinformatie binnen departementen faciliteert. Door deze basis te verhelderen, ontstaat een consistentere governance waarin verantwoordelijkheden logisch op elkaar aansluiten en besluitvorming voorspelbaarder wordt. Dit versterkt de doeltreffendheid van het stelsel, omdat huisvesting beter aansluit bij werkprocessen, hybride werken en rijksbrede veranderdoelen.

Integreer ICT en HR structureel in het stelsel

De huidige afhankelijkheid van digitale werkplekken, hybride werken en beveiligde datastromen maakt dat het stelsel niet langer primair vastgoed- of facilitair gedreven kan zijn. De rol van CIO-Rijk moet worden herijkt en structureel ingebed in de governance-keten, inclusief een versterkte rol van CTO en betere datalijnen richting ICIA en ICBR. Tegelijkertijd vraagt de werkpraktijk om een sterkere verbinding met HR: werkprocessen, werkplekfactoren en inzetbaarheid van

medewerkers moeten expliciet onderdeel worden van huisvestingsafwegingen. Alleen dan kan het stelsel integraal sturen op de samenhang tussen fysieke, digitale en organisatorische werkomgevingen.

Orden en vereenvoudig de sturingslijnen

De huidige horizontale en verticale overlap tussen gremia leidt tot vertraging, doublures en inconsistentie. Een toekomstbestendige inrichting vraagt om het terugbrengen van overlappende overlegstructuren, een heldere koppeling tussen operationele en strategische tafels, en expliciete afspraken over waar besluiten worden voorbereid, afgestemd en vastgesteld. Hierdoor ontstaat een eenvoudiger, transparanter en slagvaardiger stelsel dat sneller kan reageren op rijksbrede ontwikkelingen.

Maak informatievoorziening volwassen en proactief

Het stelsel ontwikkelt zich van een informatieproducerende naar een informatiegestuurde omgeving. Dit vraagt om uniforme definities, betrouwbaardere data en automatische informatie-uitwisseling tussen partijen. Cruciaal is dat informatie niet alleen beschikbaar is, maar ook actief wordt gedeeld en ingebed in besluitvorming: bezettingsdata, gebruikerstevredenheid, kosteninformatie en technische gegevens moeten integraal onderdeel worden van strategische keuzes. Zo kan het stelsel voorspelbaarder plannen, tijdig bijsturen en onderbouwd investeren.

Naar een samenhangend dienstverleningsmodel binnen het RHS

De doorontwikkeling van het stelsel vraagt niet om nieuwe instrumenten, maar om een scherper ingerichte governance, integrale ketensturing en een structureel volwassen rol voor ICT, HR, informatievoorziening en de gebruiker. Als deze elementen in samenhang worden uitgewerkt, wordt de volgende stap mogelijk: een rijkshuisvestingsstelsel dat niet alleen technisch klopt, maar ook operationeel voorspelbaar, strategisch wendbaar en toekomstbestendig functioneert.

Een doorontwikkeling naar een helder dienstverleningsmodel omvat: strikte en communicatieve afbakening van verantwoordelijkheden, standaardisatie van werkwijzen, eenduidige toepassing van technologie, heldere budget- en escalatielijnen en betere integratie met ICT- en facilitaire-kaders. Hiermee krijgt de werkplekketen één consistente structuur en ontstaat ruimte voor innovatie en schaalvoordelen.

4.3 Werken in een keten vanuit integraliteit

In paragraaf 4.1 is al aangegeven dat HR en ICT weliswaar beter ten opzichte van de vorige evaluatie, maar nog onvoldoende verbonden zijn binnen het stelsel. Naast

de doorontwikkeling die in 4.2 is geschetst, komt de stap naar ketensturing in het vooruitzicht. Deze keten verbindt zich dan met de volgende ingezette ontwikkelingen:

1. dat assetmanagement onderdeel is van de integraliteit;
2. dat informatievoorziening integraal moet worden gebruikt;
3. dat integrale sturing, HR, ICT, facilitair en vastgoed verbindt, en;
4. dat integrale bedrijfsvoering als versterking van het stelsel is gepositioneerd.

Een rijksbrede, integrale visie ontbreekt, waardoor deelthema's zoals hybride werken, digitalisering, verduurzaming en spreiding nog onvoldoende in samenhang worden gestuurd. Dit beperkt de mogelijkheid om toekomstbestendige keuzes te maken en beleidsopgaven met elkaar te verbinden. Een gezamenlijke strategische koers is daarom een randvoorwaarde voor een robuust en wendbaar rijkshuisvestingsstelsel kantoren.

1. DGD00 – Regie en stelselsturing

DGD00 is de stelselregisseur en bepaalt de kaders, normen, strategische doelen en samenhang tussen HR, ICT, informatie en huisvesting.

DGD00 stuurt niet op individuele panden of projecten, maar op:

- opdrachtgever
- beleidsrichting (hybride werken, spreiding, taakstelling);
- uniforme standaarden (werkplek, ICT, beveiliging);
- governance en rollenverduidelijking;
- rijksbrede informatievoorziening en datakaders;
- integraliteit van bedrijfsvoering en samenhang tussen domeinen.

DGD00 bewaakt daarmee de samenhang en richting van het stelsel als geheel.

2. RVB – Uitvoering, advisering en assetmanagement

Het RVB is geen opdrachtgever-opdrachtnemersrelatie met departementen, maar een uitvoeringsorganisatie binnen het stelsel.

Het RVB is verantwoordelijk voor:

- vastgoedbeheer, onderhoud, projecten en verduurzaming;
- strategisch en tactisch assetmanagement;
- regionale analyses en masterplanvoorbereiding;
- realisatie van werkplekken;
- vertaling van rijksbrede beleidsdoelen naar pand- en portefeuillebesluiten;
- monitoren van capaciteit.

Het RVB voert uit binnen de rijkskaders, maar maakt geen eigen beleidskeuzes.

3. Departementen – Gebruikersrol

Departementen zijn gebruikers van huisvesting, niet de opdrachtgever van RVB.

Hun rol bestaat uit:

- het bepalen van organisatieruimtebehoefte en werkprocessen;
- monitoren van capaciteit;
- input leveren voor masterplannen (zoals werkplekfactoren (alleen tussen range 0,5 en 0,7), spreiding over de week);
- monitoren van gebruik, capaciteit en inzet van hybride werken;
- volgen van rijksbrede kaders (werkplekstandaard, ICT-toegang, beveiliging);
- inrichting van de regie organisatie en verbindende rol tussen HR, FM, bedrijfsvoering en beleid
- bijdragen aan datalevering voor stelselsturing.

Zij sturen dus niet op vastgoedbesluiten, maar voeden het stelsel met gebruikersperspectief en beleidsinhoud.

4. ICT/IV-keten – CIO Rijk, CTO en IDV/CDV

De digitale werkplek, toegang en beveiliging maken deel uit van één keten waar diverse uitvoeringsorganisaties deel van uitmaken. Waarin:

- CIO-Rijk kaders stelt voor ICT-architectuur, normen en digitale veiligheid;
- CTO verbindend werkt tussen departementale IV-portefeuilles;
- CDV en IDV de uitvoering verzorgen (IDV voor gebruikersgerichte en pandgebonden dienstverlening);
- Capaciteit wordt gemonitord.

Deze keten moet volledig worden verbonden met de huisvestingsketen, maar functioneert nu nog deels los daarvan.

5. HR-keten – Werkprocessen, hybride werken, inzetbaarheid

HR speelt een steeds grotere rol bij:

- werkplekfactoren en spreiding over de week;
- inzetbaarheid en aanwezigheidspatronen;
- beleid rond hybride werken;
- strategische personeelsplanning en gebruikersgedrag.

De HR-keten bepaalt de vraagzijde van huisvesting en moet structureel onderdeel zijn van besluitvorming.

4.4 Resumé

De verduidelijking van rollen en verantwoordelijkheden in het stelsel verdient aandacht voor DGDOO als stelselregisseur, het RVB als uitvoerder en adviseur, en de departementen als regie-organisatie en vertegenwoordiger van de gebruiker. De kernrollen zijn duidelijker geworden, maar mandaten, scheiding tussen uitvoerende en adviserende taken, ketensturing en reductie van overlappende gremia moeten verder moeten aangescherpt. Dit sluit direct aan bij:

- aanbeveling 1 (versterk en verduidelijk de governance)
- aanbeveling 2 (structureel verbinden van HR en ICT aan het stelsel), en
- aanbeveling 5 (orden en vereenvoudig sturingslijnen).

Definitief

5. Financieringsmodel evenwichtiger en transparanter maken

In dit hoofdstuk benadrukken de betrokkenen dat het huidige financieringsmodel functioneert maar dat verdere doorontwikkeling noodzakelijk is om het stelsel doelmatig en houdbaar te houden. De vraag is niet langer óf het stelsel werkt, maar hoe het in de komende jaren robuuster, zuiverder en meer samenhangend kan worden gemaakt. Daarbij spelen vier thema's een centrale rol: het opnieuw benadrukken van het solidariteitsprincipe; de spanning tussen individuele en collectieve kosten; het expliciet borgen van stelselzuiverheid en het structureel organiseren van complexe financieringsvraagstukken, en het uniformeren van PDC's en SLA's. Samen bepalen zij de mate waarin de financieringssystematiek in staat is om rijksbreed en toekomstgericht te sturen (5.1). In paragraaf 5.2 volgt de doorontwikkeling naar een evenwichtiger en transparanter financieringsmodel. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een resumé (5.3).

5.1 Financiering is meer uniform en voorspelbaar geworden

Hoewel de financieringssystematiek binnen het rijkshuisvestingsstelsel kantoren de afgelopen jaren meer uniform en voorspelbaar is geworden, geven de geïnterviewden aan dat de systematiek nog niet volledig consistent is en op onderdelen spanning veroorzaakt tussen individuele en collectieve belangen. De basis — regiotarieven, objectieve verrekening en een duidelijke scheiding tussen stelsellasten en gebruikerslasten — staat nu beter dan in 2021. Toch blijft verdere verfijning noodzakelijk om de doelmatigheid van het stelsel te waarborgen en solidariteit tussen departementen te borgen.

Solidariteit als fundament

Solidariteit is een expliciet uitgangspunt van het stelsel — zowel financieel als organisatorisch. In de praktijk is dit echter niet altijd voelbaar of herkenbaar. Iedere organisatie wil houden wat zij heeft, maar weinig partijen voelen zich primair verantwoordelijk voor het collectieve resultaat. Het versterken van het solidariteitsprincipe vraagt daarom zowel technische ingrepen (tariefsystematiek, stelselzuiverheid) als betere communicatie en toegankelijke middelen zoals folders, praatplaten en uitleg over terminologie en actualisaties.

Individuele prikkels versus collectieve kosten

Eén van de belangrijkste aandachtspunten is de spanning tussen individuele keuzes van departementen en de collectieve gevolgen daarvan voor het stelsel.

Departementen vullen de taakstelling op ruimtebeslag nu ieder voor zich in. Dit leidt in de praktijk geregeld tot het “vrijspelen” van etages binnen gebouwen. Hoewel dit voor de individuele organisatie leidt tot budgettaire ruimte — minder vierkante meterafname betekent lagere eigen huisvestingskosten — ontstaan op stelselniveau extra lasten doordat het leegstandstarief collectief wordt gedragen.

Hierdoor werkt een individuele optimalisatie soms kostenverhogend uit voor het collectief. De druk op het stelsel neemt toe: minder gebruik van vierkante meters aan de ene kant, maar hogere leegstands- en exploitatiekosten aan de andere kant. Dit vergroot de noodzaak om rendement explicieter te monitoren: niet alleen op individueel niveau, maar als rijksbrede indicator die laat zien wat beleidskeuzes betekenen voor het geheel.

Tariefstijgingen en zuiverheid van het stelsel

De recente stijging van de Rijkskantorentarieven met 10,5 procent illustreert het belang van duidelijkheid over stelselzuiverheid. Een derde van deze stijging komt voort uit de extra kosten van de inhuizing van het Ministerie van Algemene Zaken (AZ) in B73. In de huidige systematiek worden deze kosten via de tarieven doorbelast aan alle departementen, terwijl AZ in feite een vorm van specialty-huisvesting nodig heeft waarvoor een andere financieringslogica zou gelden.

Betrokkenen benadrukken dat de zuiverheid van het rijkshuisvestingsstelsel kantoren hierdoor onder druk staat: het stelsel betaalt voor kosten die eigenlijk niet tot het stelsel behoren. Een oplossingsrichting die breed wordt gedeeld, is om dergelijke kosten uit algemene middelen te dekken, zodat het rijkshuisvestingsstelsel kantoren niet wordt belast met uitgaven die niet uit de reguliere kantoorportefeuille voortkomen.

Deze kwestie roept tevens de vraag op waar dit soort besluiten thuishoren. De besluitvorming over AZ is overigens een SG besluit. Tot nu toe worden deze zaken ad hoc besproken op hoog niveau. Een structureler besluitvormingskanaal binnen de stelsel-governance zou wenselijk zijn.

Uniformering van PDC's en doorberekening

In de reflectiesessies is benadrukt dat verdere uniformering van de producten- en dienstencatalogus (PDC), de manier van doorberekenen en de aansluiting op roadmapmethodieken noodzakelijk is. Verschillen in serviceniveau en SLA's leiden nu tot prijsverschillen die niet altijd transparant of vergelijkbaar zijn. Het rijk heeft een stap gezet naar uniformiteit, maar een volledige harmonisatie van PDC-structuren ontbreekt nog.

5.2 Naar een evenwichtiger en transparanter financieringsmodel

De doorontwikkeling van deze vier punten laat zien dat de financieringssystematiek draait om het versterken van consistentie, voorspelbaarheid en collectief handelingsperspectief binnen het rijkshuisvestingsstelsel kantoren om te voorkomen dat uitzonderingen of departementsspecifieke keuzes het rijksbrede tarief verstoren, strategisch te kunnen sturen op transparante en vergelijkbare kostenstructuren, complexe financieringsvraagstukken goed in de governance te verankeren en meer balans te brengen in de individuele en collectieve prikkels. Meer specifiek gemaakt betekent dit:

Hernieuwd expliciteren en communiceren van het solidariteitsprincipe

Hoewel solidariteit formeel een fundament van het rijkshuisvestingsstelsel kantoren is, blijkt uit de interviews dat dit niet altijd ervaren of begrepen wordt door gebruikers. Heldere, toegankelijke communicatie over hoe solidariteit werkt — bijvoorbeeld via praatplaten, voorbeelden, updates van terminologie en uitleg over tariefopbouw — kan helpen om wederzijds begrip te vergroten. Dit is essentieel om individuele prikkels en collectieve effecten in balans te houden, het draagvlak voor de financieringssystematiek te versterken en gezamenlijk sturen op rijksbrede doelmatigheid mogelijk te maken.

Expliciete borging van stelselzuiverheid

Om de doelmatigheid van het rijkshuisvestingsstelsel kantoren te waarborgen, is het noodzakelijk om scherper te definiëren welke kosten wel en niet binnen het stelsel thuishoren. Specialty-achtige huisvestingsvraagstukken, beveiligingsvereisten of departementsspecifieke keuzes leiden nu nog te vaak tot lasten die via de tarieven op alle gebruikers worden afgewenteld⁴. Het borgen van stelselzuiverheid vraagt om duidelijke begrenzing, een heldere toets op uitzonderingen en een vaste route voor afwijkende financiering via algemene middelen. Dit voorkomt dat het stelsel opdraait voor kosten die niet voortkomen uit reguliere kantoorhuisvesting.

Structureel beleggen van complexe financieringsvraagstukken in een helder bestuurlijk gremium

Op dit moment worden uitzonderlijke of politiek-bestuurlijke financieringsvraagstukken vaak ad hoc opgelost, buiten de formele stelselstructuren om. Dit maakt besluitvorming kwetsbaar en kan spanningen veroorzaken tussen

⁴ Formeel vallen de kosten voor de beveiliging die het basisniveau van een rijkskantoor ontstijgen niet onder het regiotarief. De kosten voor het basisniveau zijn destijds middels een opslag in het regiotarief verwerkt. Dit is op zich scherp gedefinieerd in het vaststellingsbesluit. Het is voor het RVB echter vaak niet mogelijk deze kosten voor extra beveiliging in een project te ontvlechten van de overige huisvestingskosten en apart door te belasten en verder is de hoogte van dit bedrag marginaal op het grote geheel. Ontvlechten zou ook tot een administratieve last leiden. Huisvesting AZ is daarbij de uitzondering op de regel.

departementen. Een structureel gremium — bijvoorbeeld binnen of naast het bestaande sturingsmodel — biedt een vaste plek voor onderwerpen zoals kostenverschuivingen, uitzonderingen, specialty-discussies of tariefimpact van beleidskeuzes. Zo'n gremium versterkt transparantie, besluitkracht en draagvlak en voorkomt dat vergelijkbare kwesties telkens opnieuw buiten het stelsel moeten worden geadresseerd.

Verdere uniformering van PDC's, SLA's en doorberekeningsmethoden

Hoewel de afgelopen jaren stappen zijn gezet richting meer uniformiteit in PDC's en tariefopbouw, bestaan er nog steeds verschillen in serviceniveau, prestatieafspraken en kostentoerekening tussen regio's en panden. Deze verschillen maken de totale kosten per organisatie minder voorspelbaar en bemoeilijken de vergelijking tussen locaties. Verdere harmonisatie — inclusief een consistente koppeling aan roadmapmethodieken — is nodig om eenduidige standaarden te creëren, prijsverschillen te verklaren en een integraal sturingsbeeld te realiseren. Een uniform PDC en SLA-raamwerk voorkomt tevens dat individuele keuzes of lokale interpretaties onbedoeld doorwerken in de rijksbrede kostendynamiek voor huisvesting.

De geïnterviewden zien op termijn een stelsel met twee tariefniveaus — een standaardtarief en een tarief voor complexere of zwaarder beveiligde panden — als een logische en haalbare tussenstap richting verdere vereenvoudiging. Voorwaarden daarbij zijn een betere datakwaliteit, verdere harmonisatie van serviceniveaus en het voorkomen dat specialty-achtige kosten in de basis van het rijkshuisvestingsstelsel kantoren terechtkomen. Door het aantal tariefschillen te reduceren ontstaat meer transparantie, voorspelbaarheid en uitlegbaarheid, zonder dat de kostenverdeling kunstmatig wordt verstoord.

Toewerken naar één landelijk regiotarief voor huisvestingskosten

De geïnterviewden geven aan, aangezien de kosten in de regio steeds meer gelijk zijn aan de huisvestingskosten in de Randstad en Den Haag, dat kan worden toegewerkt naar één landelijk tarief (of als tussenstap één tarief voor de Randstad en één voor daarbuiten).

5.3 Resumé

Het huidige financieringsmodel staat onder druk door stijgende kosten, nieuwe eisen en spanningen tussen individuele en collectieve belangen. Vier thema's zijn van belang: het herpositioneren van het solidariteitsprincipe, duidelijker scheiding tussen gebruiksgerichte en pandgebonden kosten, structurele aanpak van complexe

financiële vraagstukken en uniformering van PDC's en SLA's, waarmee het direct de kern van:

- aanbeveling 7 (evenwichtiger en transparanter financieringsmodel), en
- voor een deel bij aanbeveling 1 (governance en mandaten rond tarieven).

Definitief

6. Informatievoorziening van versnipperd naar systeemopbouw

Een goed functionerend rijkshuisvestingsstelsel kantoren vraagt om een betrouwbare, gedeelde en actuele informatiebasis. Pas wanneer data, inzichten en analyses consistent beschikbaar zijn, kunnen departementen, DGDOO en het RVB gezamenlijk sturen op beleid, uitvoerbaarheid en doelmatigheid. De afgelopen jaren is hierin vooruitgang geboekt met belangrijke stappen richting meer uniformiteit en transparantie (6.1). Tegelijkertijd bevindt het stelsel zich nog in een overgangsfase. De informatievoorziening is sterker geworden, maar nog niet volwassen: gegevens zijn niet altijd volledig of tijdig, worden beperkt gedeeld en hebben nog geen structurele plaats in de besluitvorming (6.2). In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de opbrengst van de interviews en reflectiesessies beschreven waar de ontwikkeling staat, welke knelpunten nog spelen en welke stappen nodig zijn om de beweging te maken van informatiegericht naar daadwerkelijk informatiegestuurd werken binnen het rijkshuisvestingsstelsel kantoren. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een resumé (6.3).

6.1 Informatievoorziening zichtbaar verbeterd

In de interviews blijkt dat termen als datagedreven, datagestuurd, informatiegericht en informatiegestuurd werken door elkaar worden gebruikt, wat tot verwarring leidt over de ontwikkeling die het stelsel doormaakt. Voor het rijkshuisvestingsstelsel kantoren is het daarom wenselijk om één overkoepelende term te hanteren: informatiegestuurd werken. Dit sluit aan bij rijksbrede bedrijfsvoeringskaders en omvat zowel data, analyses, gebruiksinformatie als bestuurlijke duiding. Het stelsel bevindt zich momenteel in de fase van informatiegericht werken: er wordt steeds meer data verzameld en inzichtelijk gemaakt, maar deze informatie wordt nog niet consequent gedeeld of systematisch gebruikt in de besluitvorming. Door "informatiegestuurd werken" als doelbeeld te positioneren, ontstaat helderheid over de gewenste ontwikkeling en de governance die daarvoor nodig is.

De informatievoorziening binnen het rijkshuisvestingsstelsel kantoren is de afgelopen jaren merkbaar verbeterd. Er zijn stappen gezet richting uniformiteit, met onder andere de ontwikkeling van een rijksbreed informatiestatuut, de structurele uitvraag van pandgegevens, de opbouw van de panden- en tarievenlijsten en de jaarlijkse verantwoording via het JBR. Hiermee is een fundament gelegd voor meer informatiegestuurd werken. Toch blijkt uit de interviews dat de informatievoorziening nog niet volwassen is en dat zowel kwaliteit als governance verdere ontwikkeling vragen.

6.2 Doorontwikkeling naar informatiegestuurd werken

Voor de volgende stap in de doorontwikkeling komen in de interviews de volgende zaken aan de orde: Datakwaliteit, volledigheid en timing blijven kwetsbaar; data worden niet actief gedeeld – en dat remt stelselwerking; onvoldoende verankering van datarollen en verandering en informatie wordt nog niet ingezet als sturingsinstrument.

Datakwaliteit, volledigheid en timing blijven kwetsbaar

Hoewel de data-infrastructuur beter is geworden, is de kwaliteit van de aangeleverde gegevens nog wisselend. Niet alle departementen kunnen op het juiste moment volledige, gevalideerde data aanleveren. De aansluiting tussen vastgoeddata, financiële data en bezettingsgegevens is nog onvoldoende, mede doordat verschillende systemen worden gebruikt en definities niet altijd uniform zijn. Dit belemmert stelselbrede inzichten en maakt betrouwbare monitoring lastig.

Data wordt niet actief gedeeld – en dat remt stelselwerking

Een belangrijk knelpunt dat in interviews en reflectiesessies nadrukkelijk naar voren komt, is dat beschikbare informatie wel wordt verzameld, maar niet actief wordt gedeeld. Dat geldt voor: informatie over bezetting en hybride werken; kosteninformatie vanuit PDC's of realisatiecijfers; inzichten uit masterplannen en regionale analyses; data over technische verstoringen, innovatie of energieverbruik en zelfs informatie over afhankelijkheden tussen projecten.

Dit leidt tot suboptimale sturing: relevante informatie bereikt vaak niet het niveau waarop besluiten worden genomen, of slechts gefragmenteerd. RVB geeft aan dat zij regelmatig pas laat inzicht hebben in ruimteclaims of beleidswijzigingen van departementen, waardoor masterplannen onder druk komen te staan. IDV's geven aan dat storingsinformatie of gebruiksdata wel wordt geregistreerd, maar niet proactief wordt gedeeld. Hierdoor worden kansen gemist om beleid, uitvoering en gebruiksinzichten met elkaar te verbinden. De huidige passieve informatiestroom remt het lerend vermogen van het stelsel.

Onvoldoende verankering van datarollen en verantwoordelijkheden

Zowel betrokkenen bij DGDOO als het RVB geven aan dat de rolverdeling rond data nog onvoldoende duidelijk is. Het is niet altijd helder wie eigenaar is van welke gegevens, wie verantwoordelijk is voor validatie en actualiteit, en wie het recht of de plicht heeft om gegevens te publiceren of te delen. De introductie van het informatiestatuut moet hierin richting geven, maar is nog niet operationeel genoeg en onvoldoende doorvertaald naar werkprocessen. In de interviews wordt genoemd dat de verminderde rol van CIO-Rijk in de keten, en het ontbreken van structurele

aansluiting van informatievoorzieningsportfolio/plan (IVP) op het ICBR, de integrale datasturing bemoeilijkt.

Informatie wordt nog niet ingezet als sturingsinstrument

Hoewel steeds meer data beschikbaar komt, vormt informatie nog geen vaste kolom in de besluitvorming. In gremia zoals het BOR en het SGO wordt data niet standaard als basis gebruikt. Rapportages zijn beschikbaar, maar worden niet systematisch benut om afwijkingen te analyseren, besluitvorming te ondersteunen of beleid aan te passen. Daardoor blijft informatiegestuurd werken vooral in de fase van potentie en intentie, en nog niet in die van structurele toepassing. In masterplannen, investeringsbesluiten en regionale analyses wordt informatie vaak aanvullend gebruikt, maar zelden als leidend ordeningsprincipe. Het stelsel beweegt richting informatiegestuurd, maar staat nog vóór de doorbraak.

De beweging is dat het stelsel bewust de richting opgaat van informatiegestuurd werken, maar dat de cruciale stap — van data verzamelen naar data actief gebruiken en delen — nog moet worden gezet. De verbetering is zichtbaar, maar de doorbraak moet nog komen.

6.3 Resumé

De informatievoorziening is de afgelopen jaren zichtbaar verbeterd, met onder meer een rijksbreed informatiestatuut, panden- en tarievenlijsten en het Jaarbericht Rijkshuisvesting. Maar het stelsel bevindt zich nog in de fase van 'informatiegericht' werken. De volgende stap is om informatiegestuurd te gaan werken waarbij de aandacht uitgaat naar uniforme definities, betere datakwaliteit, helder eigenaarschap en structurele inzet van informatie in besluitvorming. Deze sluiten aan bij:

- aanbeveling 4 om de informatievoorziening volwassen en proactief te maken, en
- indirect op aanbeveling 3, omdat een integrale visie niet zonder consistente informatiebasis kan.

7. Strategische thema's en innovatie binnen het rijkshuisvestingsstelsel kantoren

Het rijkshuisvestingsstelsel kantoren staat voor grote strategische opgaven (7.1) die vragen om richting, integraliteit en samenwerking. Tegelijkertijd laat de praktijk zien dat grootschalige vernieuwing moeilijk van de grond komt (7.2). Door strategische thema's te verbinden aan een small-wins-aanpak (7.3) ontstaat een toekomstbestendige ontwikkelroute: gericht, uitvoerbaar, verbonden en lerend. Deze gecombineerde benadering maakt het mogelijk om binnen de bestaande structuur betekenisvolle stappen te zetten en het stelsel — beleidsmatig, technisch en organisatorisch — stap voor stap te versterken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een resumé (7.4).

7.1 Strategische thema's

Sinds 2020 heeft het rijkshuisvestingsstelsel kantoren zich ontwikkeld tot een stabielere, professionelere en beter georganiseerd stelsel. Tegelijkertijd is de omgeving waarin het stelsel functioneert complexer en veeleisender geworden. De toegenomen druk op financiën, techniek, veiligheid, regionale beschikbaarheid en bestuurlijke afstemming maakt dat de werking van het stelsel onder spanning staat. In de stuurgroep en reflectiesessies is een aantal strategische thema's benoemd die bepalend zijn voor de toekomstbestendigheid van het stelsel en die in onderlinge samenhang moeten worden beschouwd.

Toenemende kosten en uitvoeringsdruk

De stijgende kosten voor vastgoed, energie, beveiliging en exploitatie maken de rijksbrede taakstelling steeds moeilijker haalbaar. De recente tariefstijging onderstreept dat de financiële ruimte onder druk staat, zowel op stelselniveau als binnen departementen. Hoewel DGDOO een gezamenlijke benadering van de taakstelling heeft voorgesteld, blijft de formele verantwoordelijkheid per departement belegd bij de SG, waardoor collectieve optimalisatie moeizaam van de grond komt. Hierdoor ontstaan spanningen tussen individuele keuzes en collectieve kosten.

Veiligheid, NkBR-kaders en beveiligingsopgaven

De toepassing van het NkBR en bredere veiligheidseisen heeft directe gevolgen voor ruimtegebruik, kosten en herhuisvestingsopties. Daarbij beïnvloedt de NkBR (richtinggevend) de beleidsmatige wenselijkheid van keuzes, terwijl toenemende weerbaarheidseisen (normerend) de technische en functionele haalbaarheid van

vastgoed direct bepalen – en daarmee direct gevolg hebben. Op stelselniveau ontbreekt echter nog een eenduidige vertaling van deze eisen naar consequenties voor spreading, prioritering en haalbaarheid. Hierdoor komen plannen soms later in de uitvoering in het nauw, terwijl deze kaders steeds zwaarder gaan wegen.

Netcongestie en stikstof als gebiedsbeperkingen

Sinds 2020 zijn netcongestie en stikstofproblematiek veel nadrukkelijker geworden. Het RVB rapporteert dat opdrachten soms niet uitvoerbaar zijn omdat geen elektrische capaciteit beschikbaar is of stikstofruimte ontbreekt. Dit leidt tot vertragingen, hogere kosten en onzekerheid. Deze gebiedsgebonden factoren worden nog onvoldoende structureel meegenomen in masterplannen en rijksbrede prioritering.

Behoeftte aan een integrale visie op HGI en brede toegang

De scherpte in het onderscheid tussen brede toegang (zone 2) en hoog gerubriceerde informatie (zone 3) blijft onverminderd van belang vanuit beveiligingsoptiek. Tegelijkertijd laat de voortgaande digitalisering van de rijksbrede bedrijfsvoering zien dat steeds meer voorzieningen – zoals toegangssystemen, dataplatforms en technische infrastructuren – gedeeld of rijksbreed georganiseerd worden. Dit betekent niet dat toegangsniveaus vervagen, maar wel dat functies met een hoge mate van gemeenschappelijkheid steeds vaker in samenhang moeten worden ontworpen en beheerd.

De reflectiesessies maken duidelijk dat deze samenhang op termijn kan vragen om bundeling of concentratie van voorzieningen op specifieke locaties, juist om efficiëntie, kwaliteit en weerbaarheid te waarborgen. Dit raakt zowel het rijkshuisvestingsstelsel kantoren als het specialtystelsel. De opgave is daarbij niet om brede toegang en HGI te vermengen, maar om een integrale visie te ontwikkelen waarin duidelijk wordt welke functies en voorzieningen gebaat zijn bij gezamenlijke inrichting, en welke gebouwtypen zich lenen voor de noodzakelijke mate van compartimentering.

Daarmee verschuift de vraag van toegang naar geschiktheid van gebouwen en locaties. Niet ieder rijkskantoor is geschikt voor functies die zware compartimentering vereisen, terwijl andere panden – zoals rijkskantoren met een gelaagde beveiligingsopzet – juist laten zien dat brede toegankelijkheid en hoog beveiligde werkgebieden naast elkaar kunnen bestaan. De verbinding tussen rijkshuisvestingsstelsel kantoren en specialtystelsel zit daarmee primair in de voorzieningslogica, niet in het loslaten van beveiligingsprincipes.

Ontbreken van een rijksbrede, integrale visie (zie ook 4.3)

Hoewel er diverse deelvisies bestaan en tot stand zijn gekomen in deze periode — op hybride werken, ICT, duurzaamheid, spreiding en data — ontbreekt een overkoepelende strategische visie die deze componenten met elkaar verbindt. Een integrale visie moet richting geven aan keuzes over ruimtegebruik, digitalisering, werkprocessen, veiligheid en technische levensduur. Het ontbreken van zo'n integrale visie beperkt de voorspelbaarheid van het stelsel en maakt dat beleidskeuzes nog te fragmentarisch worden gemaakt.

7.2 Innovatie en vernieuwing: de noodzaak van een andere veranderaanpak

De strategische druk op het stelsel maakt innovatie noodzakelijk. Toch blijkt uit de evaluatie dat grote vernieuwingsprogramma's en stelselbrede herzieningen vaak moeilijk van de grond komen. De complexiteit van het RHS — met vele actoren, verschillende belangen en beperkte uitvoeringscapaciteit — maakt dat grootschalige veranderingen langdurig, fragiel en risicovol zijn. Vernieuwing komt daardoor moeilijk op gang, terwijl de behoefte eraan juist groeit.

Waarom innovatie nu vastloopt

Interviews en reflectiesessies laten zien dat innovaties zoals smart building-technologie, datagedreven sturing of rijksbrede toegangssystemen wel worden ontwikkeld, maar slechts beperkt worden opgeschaald. Oorzaken zijn onder meer:

- innovatie vindt vooral plaats binnen losse IDV's of projecten en is onvoldoende verbonden met rijksbrede sturing;
- technische innovaties worden niet structureel gekoppeld aan informatievoorziening, ICT-standaarden en HR-inzichten;
- pilots worden uitgevoerd, maar de leeropbrengst wordt onvoldoende gedeeld;
- besluitvorming volgt bestaande ketens, waardoor vernieuwing vaak strandt in overleglijnen.

Hierdoor ontstaan er wel innovaties, maar geen stelselbrede doorbraken.

7.3 Een small-wins benadering als motor voor wendbare vernieuwing

De onderzoekers constateren dat verdere vernieuwing beter van de grond komt wanneer deze niet wordt gezocht in grootschalige programma's, maar in gerichte, betekenisvolle stappen binnen bestaande kaders. De small-wins-benadering van Termeer en Dewulf biedt hiervoor een passend perspectief.

Small wins zijn kleine tastbare verbeteringen, die:

- concreet en uitvoerbaar zijn zonder grote beleidswijzigingen;
- zichtbaar en deelbaar zijn, zodat anderen ze kunnen overnemen;
- betekenisvol zijn voor gebruikers, uitvoerders of besluitvormers;
- verbonden worden via lichte leerstructuren waardoor ze cumuleren tot grotere verandering.

Voorbeelden van small wins binnen het rijkshuisvestingsstelsel kantoren:

- Eén kantoor waar interdepartementale toegang volledig is gerealiseerd (één pas, één digitaal systeem, gedeelde voorzieningen).
- Een gezamenlijke pilot-locatie buiten de Randstad waar departementen samen huisvesten — een concreet voorbeeld van spreiding.
- Eén gebouw dat fungeert als proeftuin voor smart building-data, met directe toepassing voor beheer en benutting.
- Een pilotlocatie die inzichtelijk maakt hoe de technische eisen voortkomen uit de Wet Weerbaarheid Kritieke Entiteiten zich vertalen in aanpassingen van een rijkskantoor, zodat lessen kunnen worden opgeschaald.

Deze voorbeelden laten zien dat vernieuwing binnen het huidige stelsel mogelijk is, zonder structurele herinrichting.

Innovatie en strategische ontwikkeling verbinden in een nieuwe veranderrichting. Door de strategische thema's te koppelen aan een small-wins-aanpak ontstaat een realistisch en haalbaar ontwikkelpad voor het stelsel:

- strategische vraagstukken (kosten, veiligheid, netcongestie, HGI, integraliteit) vormen het waarom — de richting en noodzaak;
- small wins vormen het hoe — de manier om binnen bestaande kaders vooruitgang te boeken;
- innovatie wordt daardoor niet incidenteel of projectmatig, maar ingebed in de dagelijkse werking van het stelsel.

Zo ontstaat een systeem waarin vernieuwing niet langer afhankelijk is van grote beleidsprogramma's, maar zich stapsgewijs ontwikkelt in lijn met strategische doelen.

7.4 Resumé

De grote opgaven (onder meer netcongestie, stikstof, HGI, brede toegang, veiligheid, spreiding en duurzaamheid) vragen om een overkoepelende rijksbrede integrale visie, zodat keuzes minder fragmentarisch worden gemaakt. Tegelijkertijd komt vernieuwing beter van de grond via een small-wins-benadering met concrete pilots (bijvoorbeeld interdepartementale toegang, regionale spreidingslocaties, smart-building-proeftuinen, toepassing van Wwke-eisen). Dit komt direct terug in

- aanbeveling 3 (ontwikkel één integrale rijksbrede visie)
- aanbeveling 6 (small-wins-aanpak als motor voor wendbare vernieuwing), en
- raakt aan aanbeveling 2 en 4 waar het gaat om het structureel verbinden van HR, ICT en data aan de huisvestingsopgave.

Definitie

Bijlage 1: Aanpak en werkwijze

Onderzoeksmethode

Het uit te voeren onderzoek betreft een kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Dit gebeurt aan de hand van documentstudie en diepte-interviews met de betrokken personen die vanuit verschillende rollen met het RHS te maken hebben. De onderzoekers stellen voor deze lijst van te interviewen personen in deze offerte reeds aan te leveren dat versnelt dat planning (een eerder gebruikte lijst met functies wordt aangeleverd).

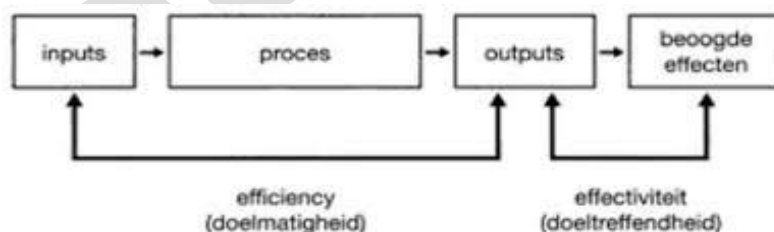
Criteria waaraan gedacht kan worden: functie, ervaringsniveau, betrokkenheid, locatie, rijkskantoren en/of specialties.

Evaluatiekader

Het evaluatiekader biedt een structuur en richtlijnen voor het verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens, en het formuleren van conclusies en aanbevelingen.

De onderzoekers gebruiken twee analysemodellen. Het eerste analysemodel gaat door op het gebruikte analysekader voor de eerdere evaluatie van het RHS (Bron: Evaluatie RHS kantoren 2020 en Evaluatie specialties, 2020) en is afgeleid van het beleidskader zoals dat in het rijkshuisvestingstelsel gehanteerd wordt. Hierdoor wordt de logische redeneerlijn naar de opvolging van de aanbevelingen geborgd. Hierbij kijken de onderzoekers ook naar de koppelvlakken omdat hier de kwaliteit gemaakt wordt.

Dit analysemodel voor doelmatigheid en doeltreffendheid is als volgt ingericht:



Het tweede model betreft het model stuctuurgovernance/netwerkgovernance



Beide modellen zijn van toepassing op het rijkskantoren- en het specialtystelsel. Voor het rijkshuisvestingsstelsel kantoren ligt de nadruk op de doelmatigheid en doeltreffendheid in combinatie met de deelnemende partijen in het stelsel. Voor het specialtystelsel kan alleen naar de doeltreffendheid worden gekeken. Zoals eerder aangegeven betreft het meer de samenwerking, rollen, financiering, het specialtyplatform en informatievoorziening.

Beoordelingscriteria

Naast het analysekader zijn de beoordelingscriteria nader uitgewerkt, zodat de opdrachtgever ook helder heeft aan de hand waarvan de doelmatig- en doeltreffendheid wordt beoordeeld. De onderzoekers vragen de opdrachtgever expliciet om deze criteria te checken op hun actualiteit, aangezien de criteria uit 2010 komen. Dit maakt dat een vergelijking over de jaren heen mogelijk.

	Inputs	Proces	Outputs	Beoogde Effecten
<i>Gebruikte terminologie in de documentatie en de opdrachtformulering.</i>	<i>Doelen</i>	<i>Indicatoren</i>	<i>Gevolgen</i>	<i>Effecten op het Stelsel</i>

Vooralsnog gaan we uit van het beleidskader, zoals dat in de vorige evaluatie is gebruikt om ook de doorlopende lijn aan te geven in de effecten van beleid. Beleidsontwikkelingen die hebben geleid tot een verandering kunnen leiden tot een aanpassing van het evaluatiekader. De volgende punten zijn in het offerteproses naar voren gekomen maar waarschijnlijk niet uitputtend:

- Terminologie: van Kantoren naar Rijkskantoren, van Kantorenstelsel naar Rijkshuisvestingsstelsel kantoren

- Thema's/doelen: wendbaarheid, hybride werken en spreiding van de rijkswerkgelegenheid komt niet meer terug in doelen
- Besparing op huisvestingskostenter grootte van € 136 mln. Per jaar vanaf 2020, in samenhang met de Masterplannen. Dit wordt sinds 2021 niet meer door het RVB in kaart gebracht en ook niet meer door minBZK aan de TK gerapporteerd
- FWR 3.0 is geïntroduceerd met een grotere rol van de gebruiker

Analysemodel Evaluatie Kantoren 2020	Inrichting
Doelen RHS	• Het concernbelang staat voorop. • Doelmatigheidsprikkels worden versterkt. • Bestuurlijke en administratieve vereenvoudiging. • Evenwichtiger risicoverdeling. 2011 Brief Donner regionale werkgelegenheid monitoren/ Krimpgebieden Bevordering van de eenheid, kwaliteit en efficiëntie van huisvesting
Doelen Kantorenstelsel	• Het concernbelang staat voorop. • Doelmatigheidsprikkels worden versterkt. • Bestuurlijke en administratieve vereenvoudiging. • Evenwichtiger risicoverdeling. <i>Uitgangspunten RHS Kantoren:</i> • Departementen sturen op volume en regio van hun huisvesting. • Huisvestingsbudgetten bij de departementen. • Aanscherpen kaderstelling van de huisvesting. • Eenvoudige beprijzingsmethodiek Kantoren • Centraal leegstandsbeheer Kantoren. • Opdrachtgeverschap voor Rijkskantoren. Bron: Vaststellingsbesluit 2016
Indicatoren	• Leegstandsbeheer ○ m2 BVO ○ Leegstand • Regiotarieven per m2 vloeroppervlak BVO voor kantoren; • Te besparen op kosten kantoorhuisvesting: € 136 mln
Gevolg	• Besparing op huisvestingskostenter grootte van € 136 mln. Per jaar vanaf 2020, in samenhang met de Masterplannen; • Lagere administratieve en bestuurlijke lasten voor Rijksvastgoedbedrijf en departementen/diensten.
Effecten	Een kostenbewuste, dienstverlenende en slagvaardige overheid

Bron: Goedgekeurd analysemodel Evaluatie Kantoren (bron stuurgroep 17 december 2020)

Werkwijze

Ter voorbereiding vindt een documentstudie plaats van de voor dit onderzoek relevante documenten.

Daarnaast worden interviews gehouden. Om representatief beeld te geven van beide stelsel worden de interviews gehouden met een groep van interne en externe partners voor zowel het rijkshuisvestingsstelsel kantoren als het specialtystelsel, waarmee we in totaal 50 gesprekken voeren, wat uitmondt in een adviesrapportage aan de opdrachtgever. De onderzoekers voeren de interviews uit op basis van de vraagstelling en het schema en de integraliteit, waarbij we in het rapport uitspraken doen op de thema's van de vraagstelling en in samenhang en in de context.

De individuele interviews duren maximaal 1 uur, waarbij de het mogelijk is om als het interview dat vraagt een aanvullend gesprek in te plannen (onze inschatting is dat zich deze situatie in maximaal 5 gesprekken zal voordoen), waarin de geïnterviewden het volgende aangeven:

- Tijdlijn waarin de belangrijkste mijlpalen/besluiten worden aangegeven (over periode 2020-2025);
- Sturing en besluitvormingsprocessen die daaraan ten grondslag liggen, waaronder de afwegingen/gehanteerde criteria die daaraan ten grondslag liggen, gekoppeld aan de onderzoeksvragen;
- In kaart brengen van de helpende en belemmerende factoren en (aangedragen) oplossingsrichtingen;
- 3 reflectiesessies (1 met stuurgroep, 2 met andere doelgroepen) waarin de bevindingen worden getoetst en mogelijke oplossingsrichtingen/aanbevelingen worden verkend.

Op basis van hiervan schrijven de onderzoekers de aanbevelingen waarna het rapport aan de opdrachtgever wordt aangeboden.

Vooraf nodig

Voordat de evaluatieopzet kan worden uitgewerkt en gestart met de documentstudie en interviews is het volgende nodig.

- Vastgestelde lijst documenten: documenten worden door de opdrachtgever aangereikt en door de opdrachtgever/SPOC geplaatst in de door het onderzoeksteam opengestelde, beveiligde, reviewruimte;
- Vastgestelde lijst te interviewen personen: De definitieve lijst wordt door opdrachtgever aangereikt.

- Namen van te interviewen personen, contactgegevens en hun rol in het Rijkshuisvestingsstelsel. Een format wordt hiervoor door de onderzoekers aangereikt.
- Een overzicht van de beleidsontwikkelingen en de consequenties voor het analysekader dienen door de opdrachtgever geactualiseerd te zijn en worden aangereikt als onderdeel het vaststellen van het analysekader en de documentverzameling.
- Contactpersoon binnen de organisatie (SPOC) die logistieke zaken regelt: dit houdt praktisch in afspraken maken voor de interviews op de opgegeven tijdstippen; Locatie(s) met Webex/Teamsfaciliteiten reserveren voor het reviewteam op de Turfmarkt.

Definitief

Bijlage 2: Tabellen en figuren

Tabellen

Tabel 1	Ontwikkeling Omvang in m2 BVO x 1000 Omvang RHS (Bron: JBR 2024)
Tabel 2	Huisvestingskosten in miljoenen € (Bron: JBR, 2024)
Tabel 3	Gebruiksvergoeding voor rijkskantoren, specialties en bijzondere specialties (Bron: JBR 2021-2024)
Tabel 4	Ontwikkeling regiotarieven in €/m2 BVO (bron: Tarievennota's RVB 2017 t/m 2025) exclusief Parkeergarages

Figuren

Figuur 1	Deelstelsels Rijkshuisvesting
Figuur 2	Governance RHS (Bron: DGDOO + onderzoekers)
Figuur 3	Verschil Rijkskantoren- en specialtystelsel (Bron ICBR 21 juni 2016 Agendapunt 3a – Stelselwijziging Rijkshuisvesting Specialties)
Figuur 4	VtW proces (Bron: BZK/DGDOO)
Figuur 5	Totaal aantal VtW's (Bron: BZK/DGDOO)

Bijlage 3: Afkortingen

Dit zijn de gebruikte afkortingen voor zowel de rapportage voor het rijkshuisvestingsstelsel rijkskantoren als specialties.

<i>AZ</i>	Ministerie van Algemene Zaken
<i>B73</i>	Bezuidenhoutseweg 73
<i>BOR</i>	Bestuurlijk Overleg Rijksvastgoedbedrijf
<i>BVO</i>	Bruto vloeroppervlakte
<i>Cbw</i>	Cybersecuritywet
<i>CDV</i>	Concern Dienstverlener
<i>CIO</i>	Chief Information Officer
<i>CTO</i>	Chief Technology Officer
<i>DJI</i>	Dienst Justitiële Inrichtingen
<i>DBFMO</i>	Design, Build, Finance, Maintain and Operate
<i>DFEZ</i>	Directie Financieel-Economische Zaken
<i>DGDOO</i>	Directoraat-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie
<i>DGOBR</i>	Directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (werd daarna DGDOO en tegenwoordig DGDOO)
<i>DGOO</i>	Directoraat-generaal Overheidsorganisatie (tegenwoordig DGDOO)
<i>dS&D</i>	Directie Strategie en Digitalisering
<i>DUO</i>	Dienst Uitvoering Onderwijs
<i>FM</i>	Facilitair Management
<i>FMH</i>	Facilitair Management Haaglanden
<i>FTE</i>	Full Time Equivalent
<i>FWR</i>	Fysieke Werkomgeving Rijk
<i>FWTE</i>	FWR Werkplek Tel Eenheid
<i>GO</i>	Gemandateerd Opdrachtgever
<i>GOR</i>	Groepsondernemingsraad Rijk
<i>HGI</i>	Hoog Gerubriceerde Informatie
<i>HR</i>	Human Resources
<i>IARI</i>	Interdepartementale Afstemming RVB Inzet
<i>IBO</i>	Interdepartementaal Beleidsonderzoek
<i>IC-overleggen</i>	Interdepartementale Commissie overleggen
<i>ICBR</i>	Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk
<i>ICHF</i>	Interdepartementale Commissie Huisvesting en Faciliteiten
<i>ICRV</i>	Interdepartementale Commissie Rijksvastgoed
<i>ICT</i>	Informatie- en Communicatietechnologie
<i>IDV</i>	ICT-Dienstverlener
<i>IFHR</i>	Inkoop- Facilitair en Huisvestingsbeleid Rijk
<i>IRF</i>	Inspectie der Rijksfinanciën
<i>JBR</i>	Jaarrapportage bedrijfsvoering Rijk

<i>KBOR</i>	Klankbordgroep BOR (voor rijkskantoren)
<i>LFMO</i>	Landelijk Facilitair Management Overleg
<i>MOIP</i>	Meerjarig Onderhouds en Investerings Plan
<i>MR</i>	Ministerraad
<i>NkBR</i>	Normenkader Beveiliging Rijkskantoren
<i>NSOB</i>	Nederlandse School voor Openbaar Bestuur
<i>NVWA</i>	Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit
<i>OZB</i>	Onroerende Zaak Belasting
<i>PDC</i>	Product- en dienstencatalogus
<i>RCN</i>	Rijksdienst Caribisch Nederland
<i>RHS</i>	Rijkshuisvestingsstelsel
<i>RIVM</i>	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
<i>ROP</i>	Rijksontmoetingsplein
<i>RVB</i>	Rijksvastgoedbedrijf
<i>RvdR</i>	Raad voor de Rechtspraak
<i>RWS</i>	Rijkswaterstaat
<i>SLA</i>	Service Level Agreement
<i>SPC</i>	Single Point of Contact
<i>SGO</i>	Secretarissen-Generaal Overleg
<i>VtW</i>	Verzoek tot wijziging
<i>WMS</i>	Workspace Management Systeem
<i>Wwke</i>	Wet weerbaarheid kritieke entiteiten

Bijlage 4: Geraadpleegde bronnen en documenten

*Dit zijn de gebruikte documenten voor zowel de rapportage voor het
rijkshuisvestingsstelsel rijkskantoren als specialties.*

Afsprakenstelsel duurzaamheid faciliteiten en huisvesting, 5 september 2024
Beleidsbrieven van DGDOO aan RVB 2021 t/m 2025
Beslisnota FWR 3.0 fase 1 + bijlage, 14 december 2022
Beslisnota Instemming Kader Rijkskantoren – ICBR, 10 juni 2025
BOR vergaderstukken 2022 t/m 2025, RVB, directie portefeuille-strategie & portefeuille-management
Brief aan B&W Roermond, Minister van BZK, 31 maart 2025
Brief rijkswerkgelegenheid. Burgemeester van Doetinchem, mr. M. Boumans MBA MPM, 30 januari 2025
De koers voor het Rijksvastgoedbedrijf, zo krijgt een voorbeeldige rol echt gestalte – Gebiedsontwikkeling.nu
Digitale brochure Specialties, het nieuwe rijkshuisvestingsstelsel voor specialties per 1 januari 2017
Eindrapportage evaluatie proces totstandkoming masterplannen rijks-kantoorhuisvesting 2024-2028 en de beleidsreactie daarop van DGDOO/IFHR
JenV presentatie sturingsmodel, webinar 2024
Evaluatie RHS Duurzaamheid Routekaart, april 2025
Formulier aanvraag exceptie IDV-P. 1 juli 2025
Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR) Overzicht Intranetpagina's 20250730, 30 juli 2025
Gezamenlijk bestuurlijk voornemen Assen-Havelte, 6 februari 2023
Het pad van ISH-strategie naar GIC def, RVB
Hoe Rijk en regio succesvol samenwerken, Mei 2025
IARI, verslagen 2023
Jaaropdrachten Specialties 2021 t/m 2025
Jaarplan ICHF 2022 t/m 2025
Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2020 t/m 2024
JenV sturingsmodel, 2022
Kabinetsreactie Periodieke rapportage over begrotingsartikel, 2025 + Nota aan MR
Kader Rijkshuisvestingsstelsel voor specialties versie 1.0 definitief, 16 augustus 2026
Kader Rijkskantoren – presentatie ICBR+ aanbiedingsbrief, juli 2025
Kamerbrief stand van zaken spreiding rijkswerkgelegenheid, 2020-2024 t/m 2025-2029
Kamerstuk 31490, nr. 347, stand spreiding rijkswerkgelegenheid 2024-2028, 8 mei 2024
Leidraad afwegingen locatiekeuzes Rijksoverheid
Leidraad Gemandateerd opdrachtgeverschap 3.0 DEF, 21 juli 2025
Leidraden specialtystelsel, (DJI, RvR, V&J overig (verouderd wordt herzien) OCV
Memo werkwijze VtW's en explains, 1 juli 2025

Motie Bisschop en Inge van Dijk meer evenredig aandeel rijkswerkgelegenheid, 18 oktober 2022
Motie Chakor extra rijksontmoetingspleinen buiten de Randstad, 5 december 2024
Motie Flach en Zeedijk actieplan meer evenredige verdeling rijkswerkgelegenheid, 12 juni 2024
Motie Saris c.s. over toezichthoudende instelling voor het toelatingsstelsel vestigen buiten de Randstad
Nota Charter IDVP Overleg v03
Ontwikkelprofiel Fryslan en Leeuwarden ivm aanpak spreiding rijkswerkgelegenheid, 15 mei 2024
Overijssel regioprofielen
Overzicht rijksontmoetingspleinen
Overzicht van alle lopende en voorziene bewegingen nav de masterplannen 2024-2028 en de VtW's + bijbehorende 1 ^e opdrachtbrief voor de CDV's ikv spoor 3-projecten
Pandenlijsten 2021 t/m 2025, t.b.v. BOR en ICFH
Periodieke Rapportage Art 7 BZK Werkgevers- en Bedrijfsvoeringsbeleid.pdf, Sira Consulting, December 2024
Programmaplan Veranderopgave rijksbrede bedrijfsvoering definitieve versie, 6 februari 2024
Rapport evaluatie kerstsluiting met bijlagen (ICBR)
Rijkswerkgelegenheid, Landkaart, tbv IPO 4 april
Rol- en Taakverdeling op elementniveau per 1 januari 2016, RVB
RVB-Jaaropdrachten Kantoorportefeuille 2021 t/m 2025
Samen slimmer VBR, 05-07-2024
Scan van Gelderland_voorbeeld van regioprofiel ihkv rijkswerkgelegenheid
Sheets presentatie stand van zaken uitvoering masterplannen rijks-kantoorhuisvesting 2024-2028, ICFH, september 2025
Specialties Governance, 06062016
Specialties Rol- en taakverdeling op elementniveau per 1 jan 2016
Specialtyplatform, verslagen 2023 t/m 2024:
Stand van de Uitvoering RVB (2024,2025)
Taakverdeling specialties per 1 jan 2017, RVB 11 augustus 2016
Tarievennota's RVB Tarieven special ICFH, 2021-2026
Trendbreuk en Tempo, artikel Intranet RVB, 28-10-2025
Vaststellingsbesluit Rijkshuisvestingsstelsel specialties, stcrt-2016-52550, 7 oktober 2016
VtW - format actualisatie versie 6, 1 april 2025
VtW - register vanaf 2021 tot 2025

Bijlage 5: Lijst van gesprekspartners, reflectiesessies, stuurgroep

Dit is de lijst van gesprekspartners, reflectiesessies en stuurgroep voor zowel de rapportage voor het rijkshuisvestingsstelsel rijkskantoren als specialties.

Gesprekspartners

In het kader van dit onderzoek zijn rond 50 gesprekken gehouden. De lijst van geïnterviewden is opgesteld door de opdrachtgever en betreft DG's, directeuren, (programma/asset) managers, beleidsmedewerkers, gemandateerd opdrachtgevers en adviseurs die betrokken zijn bij kantoren en/of specialties vanuit de onderstaande organisaties. Daarbij is ook gekeken naar een afspiegeling vanuit ICBR, ICHF en LFMO en het BOR.

Groepsondernemingsraad Rijk (GOR)

Ministerie van Buitenlandse Zaken

Ministerie van BZK

Ministerie van BZK/CIO-rijk

Ministerie van BZK/FMH CDV

Ministerie van BZK/ODI

Ministerie van Defensie

Ministerie van EZ/DICTU

Ministerie van EZ/LNV/KGG-NVWA

Ministerie van EZ/LNV/KGG

Ministerie van FIN /BD-CFD

Ministerie van IenW

Ministerie van IenW/RWS

Ministerie van JenV

Ministerie van JenV /JIO

Ministerie van JenV/DJI

Ministerie van OCW

Ministerie van OCW/DUO

Ministerie van VWS

Raad voor de Rechtsspraak

Reflectiesessies

30 oktober 2025	Reflectiesessie stuurgroep: Rijkskantoren en Specialties
5 november 2025	Reflectiesessie Rijkskantoren
5 november 2025	Reflectiesessie Specialties
6 november 2025	Inhaal reflectiesessie Stuurgroep: Rijkskantoren en Specialties

Stuurgroep

De stuurgroep heeft plaats gevonden onder voorzitterschap en secretariaat van BZK/ DGDOO en bestond uit leden uit de volgende organisaties.

Ministerie van BZK

Ministerie van BZK

Ministerie van VRO/RVB

Ministerie van OCW

Ministerie van JenV

Ministerie van EZ/LNV/KGG

Ministerie van BZK

Ministerie van BZK

Ministerie van BZK

Definitief

Definitief

Dit is een uitgave van:

Rijksorganisatie voor Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie
Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag

Meer weten?

Kijk op www.rijksorganisatieodi.nl