

Vergaderjaar 2017–2018

**31 490**

**Vernieuwing van de rijksdienst**

**26 643**

**Informatie- en communicatietechnologie (ICT)**

**Nr. 235**

**BRIEF VAN DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN  
KONINKRIJKSRELATIES**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 18 december 2017

Het versterken van de positie van het Rijk als ICT-werkgever is één van de prioriteiten in de Strategische I-agenda Rijksdienst.<sup>1</sup> Ook in het Regeerakkoord wordt benadrukt dat *«het voor het functioneren van de overheid goed (is), dat deze op belangrijke terreinen voldoende expertise in huis heeft. Het beloningsniveau bij de overheid moet zodanig zijn dat ook hoogwaardige en schaarse specialisten, bijvoorbeeld met expertise op gebied van ICT, financiën of inkoop, in dienst kunnen worden genomen»*.

De versterking van de positie van het Rijk als ICT-werkgever is onderdeel van de kabinetsreactie op het Eindrapport van Tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid.<sup>2</sup> De Algemene Rekenkamer stelt in de Staat voor de Rijksverantwoording 2016<sup>3</sup> dat er nog steeds sprake is van een groot tekort aan ICT-specialisten, en dat samenwerking tussen ministeries moet worden gestimuleerd om zo meer ICT-personeel aan te trekken en op te leiden. De toenemende krapte op de arbeidsmarkt voor ICT'ers maakt een samenhangend plan des te noodzakelijker.

In deze brief licht ik de knelpunten t.a.v. ICT-personeel bij het Rijk nader toe, en schets ik de hoofdlijnen van een «Plan van Aanpak ICT-personeel Rijk». Met deze brief kom ik de toezeggingen na die de toenmalige Minister van Financiën en mijn voorganger deden in respectievelijk het Verantwoordingsdebat van 31 mei 2017 en het Wetgevingsoverleg WenR van 14 juni 2017, om uw Kamer nog dit jaar te informeren over een plan van aanpak ICT-personeel Rijk, verder te noemen: Plan van Aanpak Versterking HR ICT Rijksdienst.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> bijlage bij Kamerstukken 31 490 en 26 643, nr. 221.

<sup>2</sup> Kamerstuk 33 326, nr. 13.

<sup>3</sup> Kamerstuk, 34 725, nr. 3.

<sup>4</sup> De beoogde reikwijdte van het plan spitst zich toe op de kerndepartementen, hun uitvoeringsorganisaties en rijkdiensten.

Uit recent onderzoek van de Algemene Werkgeversvereniging Nederland<sup>5</sup> is gebleken dat voor ICT-functies bij het Rijk (functies tot en met ca. schaal 12) de primaire arbeidsvoorwaarden van ICT'ers bij het Rijk marktconform zijn. Vanaf schaal 13 en hoger gaan de primaire arbeidsvoorwaarden bij het Rijk ten opzichte van de markt steeds meer uit de pas lopen en liggen de salarissen in de private sector hoger.

In de strategische I-Agenda Rijksdienst is een grondige interdepartementale analyse aangekondigd naar knelpunten en oplossingsrichtingen m.b.t. het aantrekken, ontwikkelen en behouden van ICT'ers bij het Rijk. Dit onderzoek is medio 2017 uitgevoerd en in november 2017 opgeleverd door de onderzoeksbureaus Panteia en Intelligence Group.<sup>6</sup>

De belangrijkste algemene bevindingen van de onderzoekers van Panteia/IG zijn:

- 1) *Het Rijk opereert in een overspannen vraagmarkt van ICT'ers.* De schaarste naar ICT'ers bij het Rijk is het grootst voor developers, ICT-inkopers, data-analisten en IT security specialisten, maar over praktisch alle ICT disciplines heen is sprake van een krappe arbeidsmarkt. Deze schaarste beperkt zich niet tot het Rijk, maar speelt ook in de private sector. Panteia en Intelligence group stellen vast dat het merendeel van ICT'ers bij het Rijk werkzaam is in functieschalen 9 tot en met 13.
- 2) *De vraag naar ICT kennis en kunde bij het Rijk zal toenemen.*<sup>7</sup> ICT kennis en kunde wordt belangrijker voor bijna alle functies binnen het Rijk. Ook beleidsmedewerkers en leidinggevendenden moeten voor het adequaat uitvoeren van hun functie in toenemende mate over een zekere basis ICT kennis beschikken, omdat de primaire processen van het Rijk steeds informatie-intensiever worden. De vraag naar ICT'ers bij het Rijk is de afgelopen jaren ook toegenomen. De prognose is dat zowel het absolute aantal ICT-ers als hun aandeel in het totale personeelsbestand van het Rijk zal stijgen.
- 3) *Vergrijzing bij het Rijk vereist additionele inspanningen om de omvang van het eigen ICT-personeelsbestand op peil te houden.* Het Rijk kent in vergelijking met het landelijke beeld een vergrijzde (ICT) populatie.<sup>8</sup> In onderstaande tabel is de leeftijdsverdeling weergegeven van werkzame ICT'ers binnen het Rijk en het landelijk gemiddelde.

| Leeftijd           | Nederland totaal | Rijk |
|--------------------|------------------|------|
| Jonger dan 35 jaar | 33%              | 10%  |
| 35 tot 45 jaar     | 27%              | 23%  |
| 45 tot 55 jaar     | 27%              | 37%  |
| 55 jaar en ouder   | 13%              | 29%  |

Vooral de verwachte vervangingsvraag van ICT'ers door uittreding zal de komende jaren dus zwaar gaan wegen. Niet alleen de behoefte aan meer instroom van starters en young professionals om de doorstroom aan de onderkant te ondervangen neemt toe. Ook de bemensing van legacy-

<sup>5</sup> Arbeidsvoorwaardenvergelijking ICT-medewerkers sector Rijk, juli 2016, uitgevoerd door Algemene Werkgevers Vereniging Nederland i.o.v. Ministerie van BZK.

<sup>6</sup> Het onderzoek is beschikbaar via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/12/01/versterking-ict-werkgeverschap-rijk>

<sup>7</sup> Deze additionele vraag naar ICT kennis en kunde kan in de praktijk neerslaan bij het Rijk zelf, bij externe ICT inhuur of kan leiden tot uitbesteding van ICT dienstverlening.

<sup>8</sup> De leeftijdsverdeling van werkzame ICT'ers bij het Rijk is niet fundamenteel anders bij andere functiegroepen binnen het Rijk.

systemen, veelal belegd bij een oudere populatie ICT'ers met unieke, maar soms ook verouderde ICT-kennis, komt onder druk te staan.

- 4) *Het Rijk is soms (te) afhankelijk van expertise van externen.* Hoewel externe ICT'ers vaak doelbewust worden ingezet voor specialistische opdrachten, kortlopende projecten of als flexibele schil bij piekbelasting, is gebleken dat rijksonderdelen soms noodgedwongen (langdurig) belangrijke ICT functies bij externen beleggen. Daarmee is de eigen bemensing van ICT'ers in voorkomende gevallen minder groot dan gewenst.
- 5) *Er is nog (te) weinig aanwas van nieuwe ICT'ers uit het bekostigde hoger onderwijs.* Gelet op de huidige behoefte aan ICT'ers blijft het aanbod van ICT'ers uit bekostigd ICT-onderwijs sterk achter bij de vraag. Dit speelt evenzeer voor het Rijk als voor andere sectoren. Ook is sprake van een verschuiving van de vraag binnen het Rijk van mbo naar nog meer schaarse hbo en wo opgeleide ICT'ers.
- 6) *De urgentie van de brede HR ICT problematiek wordt nog niet overal in het Rijk gevoeld.* Gedeeltelijk komt dit omdat de tijdshorizon waarmee op bemensing van ICT-personeel wordt gestuurd vaak beperkt is en personele problemen vooralsnog (tijdelijk) kunnen worden opgelost.

Het onderzoek heeft naast deze algemene observaties ook een fijnmaziger beeld opgeleverd, waarmee kan worden gedifferentieerd naar tien onderliggende ICT expertisegebieden<sup>9</sup> en aspecten waar de HR ICT problematiek met name betrekking op heeft (b.v. imago, bekendheid van het Rijk, salarïering, secundaire arbeidsvoorwaarden). Zo sluiten de geijkte wervingskanalen van het Rijk bijvoorbeeld niet altijd aan bij opkomende ICT expertisegebieden als data science en cyber security en zijn de doorgroeimogelijkheden voor ervaren ICT'ers in hun inhoudelijke discipline soms beperkt.

#### Uitgangspunten voor een plan van aanpak ICT-personeel Rijk

Op basis van de diverse onderzoeken constateer ik dat het ICT-werkgeverschap bij het Rijk, zowel bij kerndepartementen, maar ook zeker bij de (grote) uitvoeringsorganisaties een forse impuls vraagt. De opgave voor de komende jaren is om hier gericht vorm aan te geven en de sense of urgency voor de problematiek te vergroten. Bemensing van de I-functies is en blijft in de kern een eigen verantwoordelijkheid van de departementen. De eigen signatuur van de departementen en aparte rijksonderdelen kan ook een sterkte zijn in zowel het aantrekken als professioneel ontwikkelen en behouden van ICT'ers. Het plan van aanpak is er dan ook vooral op gericht om:

- De Rijksdienst te faciliteren en ontzorgen met concrete initiatieven waar ze aan kunnen participeren. Wij verbreden en verbinden bestaande initiatieven en beleid die reeds in specifieke onderdelen van het Rijk hun succes hebben bewezen.
- De randvoorwaarden voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van ICT'ers te verbeteren.
- De mogelijkheid te bieden om kleinschalig te kunnen experimenteren met nieuwe initiatieven die de HR ICT problematiek op korte en (middel)lange termijn aanpakken en die bij bewezen succes kunnen worden opgeschaald.
- De informatiepositie t.a.v. ICT-werkgeverschap bij het Rijk te verbeteren en deze gericht in te zetten ten behoeve van agendering, prioritering en bijsturing op initiatieven en differentiatie naar ICT-doelgroepen.

<sup>9</sup> Architectuur, Informatiebeleid en Strategie, Ontwikkeling en test, Beheer, Support, Implementatie en Service Delivery, Informatiebeveiliging en Audit, Sourcing, (data)analyse, project- en programmamanagement.

- De problematiek meer in samenhang op te pakken en meer synergie te brengen in bestaande departementale en interdepartementale initiatieven.

Op basis van de onderzoeksrapporten en diverse workshops met HR- en ICT-experts binnen en buiten Rijk, is een groslijst van mogelijke oplossingen geïnventariseerd om de geschetste problematiek gericht en in samenhang aan te pakken, langs de hieronder geschetste drie lijnen:



#### Reeds in gang gezette activiteiten

In de kabinetsreactie op het Eindrapport van de Tijdelijke commissie ICT-projecten is al een aantal maatregelen opgenomen om de positie van het Rijk als ICT-werkgever te versterken:

- Er is een rijksbreed ICT traineeprogramma opgezet. De eerste lichting van 41 trainees is in 2016 van start gegaan; de tweede lichting van 41 trainees is gestart in 2017.
- De formatie van de flexpool I-Interim Rijk is de afgelopen jaren uitgebreid van 100 naar de beoogde 200 fte eind 2017.<sup>10</sup>
- Twee keer per jaar vindt een specifieke rijksbrede arbeidsmarktcampagne plaats om ICT'ers te enthousiasmeren voor het werken bij het Rijk.

Voor de ontwikkeling van ICT-expertise binnen het Rijk in andere functies is een aantal initiatieven gestart:

- Er is een ICT-module van het ABD Ambtelijke Professionaliteit Programma (de ABD-APP) opgezet. Deze is inmiddels gevolgd door 416 leden van de ABD (directeuren en hoger).
- Er wordt een start gemaakt met de opzet van een Rijks Academie voor Digitalisering en Informatisering Overheid (RADIO). Deze academie gaat zich in eerste instantie richten op het bijbrengen van ICT kennis en kunde van beleidsmedewerkers en mogelijk later ook voor andere doelgroepen. De academie zit nu in de ontwerpfase.
- In 2017 is het thema digitalisering expliciet meegenomen bij het Groot Onderhoud van het Functiegebouw Rijk in de herijking van de functiefamilie Lijnmanagement. Dit komt tot uiting in zowel de

<sup>10</sup> In maart 2017, was de formatie van IIR 170 fte (4<sup>e</sup> voortgangsrapportage Kabinetsreactie Eindrapport Tijdelijke commissie ICT-projecten, Kamerstuk 26 643, nr. 454).

gewenste gedragsindicatoren als kwaliteitsprofielen van de onderliggende functiebeschrijvingen. Ditzelfde gebeurt binnenkort ook bij de overige functiefamilies.

Medio 2017 zijn twee pilots van start gegaan om rijksbrede samenwerking voor het werven van ICT'ers te versterken. De resultaten en effectiviteit van deze pilots wordt na een jaar geëvalueerd. Dit betreft:

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

#### Uitvoering van het plan van aanpak Versterking HR ICT Rijksdienst

Op basis van de diverse onderzoeken, en met input van HR- en ICT-experts van de departementen, is een groslijst van mogelijke aanvullende acties ter versterking van het ICT-werkgeverschap van het Rijk opgesteld. Voor een eerste tranche van initiatieven is reeds dekking gevonden. Met de uitvoering van die initiatieven wordt in 2018 al een start gemaakt.

- Er wordt gewerkt aan het opzetten van een «ICT-gilde»: een flexpool van ICT-professionals in uiteenlopende ICT-disciplines als bijvoorbeeld software engineering, data engineering, cloud engineers en security specialisten. De intentie is om zowel jonge als ervaren ICT'ers te binden aan dit Gilde en hen continu te ontwikkelen.
- In samenwerking met het CBS wordt gewerkt aan het opzetten van een Rijks Data Science Traineeship (RDTP) voor jonge data science professionals binnen het Rijk. Dit programma richt zich op zowel de brede inzetbaarheid van de trainees als op het leren toepassen van het vakgebied data science binnen de Rijksdienst.
- Er zal worden gewerkt aan het (structureel) versterken van de informatiepositie van het Rijk als ICT-werkgever en deze gericht in te zetten in de interdepartementale netwerken van HR (ICT) professionals.
- Er zal intensivering plaatsvinden van de samenwerking met het hoger onderwijs d.m.v. een rijksbreed opererende functionaris die gaat makelen en schakelen tussen Rijksonderdelen en hogescholen en universiteiten over stageplekken, leer-werktrajecten en gastdocentschappen.
- De mogelijkheden worden verkend om samen met hoger onderwijsinstellingen te komen tot meer gediplomeerde ICT uitstroom en een uitbreiding te realiseren van onderwijs en onderzoek in de expertisegebieden waar het Rijk behoefte aan heeft.
- De specifieke rijksbrede wervingscampagnes voor ICT'ers worden gecontinueerd.

De exacte invulling van deze initiatieven zal in overleg met de departementen in het voorjaar van 2018 nader worden bepaald. De groslijst van initiatieven ter versterking van ICT-werkgeverschap bevat daarnaast activiteiten die verdere afstemming behoeven, zoals:

- diverse activiteiten op het terrein van recruitment zoals ondersteuning bij het openstellen van vacatures voor Engelstaligen en additionele rijksbrede werving voor tekortfuncties;
- activiteiten op het terrein van bijscholing, zoals (regionale) omscholingsprojecten van niet ICT'ers tot ICT'er.
- activiteiten die inspelen op eventuele knelpunten t.a.v. het beloningsniveau voor het aantrekken en behouden van hoogwaardige en schaarse ICT-specialisten.

De komende maanden wordt in nauw overleg met departementen, uitvoeringsorganisaties en ICT-intensieve zbo's bepaald, welke activiteiten in 2018 en verder door hen als meest effectief en kansrijk worden beoordeeld en welke organisaties daarin actief willen gaan participeren. Ook het leveren van een bijdrage aan de bekostiging van deze initiatieven zal hierbij aan de orde komen. Uiteraard kunnen uit het overleg met deze stakeholders, ook nog nieuwe activiteiten ontstaan.

Ik wil er zo voor zorgen dat er ook voor de langere termijn een evenwichtig, samenhangend, evidence-based en interdepartementaal gedragen aanpak tot stand komt met uitzicht op duurzame opname in de staande organisaties. De reikwijdte van deze mogelijke activiteiten van het plan strekt zich uit tot de gehele rijksdienst, tenzij er beperkingen bestaan.<sup>11</sup>

Resultaten en lessons learned van dit plan zullen op termijn ook toegepast kunnen worden voor andere expertisegebieden waar tekorten zijn (met name financiële experts en inkopers) of voor generiek arbeidsmarktbeleid bij het Rijk.

Ik informeer u graag in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering nader over de voortgang van het plan van aanpak Versterking HR ICT Rijksdienst.

De Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,  
K.H. Ollongren

---

<sup>11</sup> Niet alle initiatieven zijn zondermeer toegankelijk voor Zelfstandig Bestuursorganen met een eigen rechtspersoonlijkheid i.v.m. bestaande wetgeving. In het plan wordt voorzien in inspanningen om zoveel mogelijk initiatieven toegankelijk te maken voor de gehele Rijksdienst.