Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Grip op ICT-inhuur

Met het oog op I in ’t hart

ABDTOPconsult
Dichtbij en onafhankelijk

Inhoudsopgave

1 (ICT-)inhuur: het leeft! 5
- 1.1 Waarom een essay over ICT-inhuur? 5
- 1.2 Het maatschappelijk debat: alle ballen op inhuur 6
- 1.3 Het politieke debat: wordt de Roemernorm gehaald? 7
- 1.4 Een tipje van de conclusies (en leeswijzer) 8

2 Omvang ICT-inhuur en beleidsontwikkeling 11
- 2.1 Uitgaven ICT-inhuur stijgen 11
- 2.2 Beleidsmaatregelen 12
- 2.3 Financiering en klantenkring als aandachtspunt 15

3 Inhuur is duur? 16
- 3.1 Wie huren we nu precies in? 17
- 3.2 Op welke schaalniveaus huren we vooral in? 18
- 3.3 ‘Kandidaat-bekendjes’ zijn duurder? 20

4 Inhuur is destructief? 21
- 4.1 Valide redenen om in te huren, maar valideren ze ook de hoeveelheid inhuur? 22
- 4.2 Wanneer wordt inhuur echt destructief? 23
- 4.3 Hoe destructieve inhuur voorkomen? 25

5 Gespannen arbeidsmarkt als boosdoener? 26
- 5.1 Stijgende vraag en vergrijzing maken het lastig 28
- 5.2 Je best doen om jonge mensen te boeien en binden 29
- 5.3 We kunnen meer zelf (laten) opleiden en ontwikkelen 31
- 5.4 Hoe zit het met de arbeidsvoorwaarden? 32
- 5.5 Onze pools kunnen beter 33

6 We sturen niet op inhuur (want inhuur is van niemand) 35
6.1 Samenleving en politiek als Rupsjes Nooitgenoeg? 36
6.2 Focus bestuursraden op politiek-bestuurlijke proces, niet op technologie of sourcingsstrategie, laat staan inhuur 37
6.3 Resultante: ICT-inhuur is van niemand 39
6.4 Perverse financieringsprikkels bevorderen inhuur 39
6.5 Opdrachtgeverschap en leidinggevende capaciteit op orde? 40
6.6 Categoriemanagement: nuttige bouwsteen maar voor echte sturing op externen is meer nodig 40

7 Wat we kunnen doen: de handelingsperspectieven 42
7.1 De hoofdconclusies nog eens op een rij 43
7.2 Handelingsperspectieven: het inhuurvraagstuk voorbij? 44
7.2.1 Sturing: SGO en ICBR gaan verstandig om met ministeriële verantwoordelijkheid 45
7.2.2 Chefsache: digitale realisatie is bespreekpunt in bestuursraden 46
7.2.3 Samenwerking: interne ICT-dienstverleners verkennen mogelijkheden voor voorkomen overlap en bevorderen specialisatie 47
7.2.4 Sourcing: uitvoering werkt bottom up aan een ‘best-guess sourcingstrategie’ en is zelf verantwoordelijk voor het realiseren van die strategie 47
7.2.5 Integraal: ICBR organiseert samenhang in beleidsontwikkeling tussen HRM, ICT en Inkoop 49
7.2.6 HRM: recruitment, binden en boeien vliegen we creatief en robuust aan 50

Bijlage 1: verantwoording 52

Bijlage 2: gesproken medewerkers van organisaties en rijksonderdelen 54

Bijlage 3: deelnemers ronde-tafelbijeenkomst 28 maart 2024 56

Bijlage 4: geraadpleegde documenten/eindnoten 58

Bijlage 5: ontstaan roemernorm en maatregelen in de loop der jaren 60

1 (ICT-)inhuur: het leeft!

1.1 Waarom een essay over ICT-inhuur?

Waarom een essay over ICT-inhuur door het Rijk? Het simpele antwoord: omdat de secretaris-generaal van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) daarom vroeg. Dat hij daarom vroeg is niet zo vreemd. Zowel in het maatschappelijke als het politieke debat laait de discussie over inhuur periodiek op. Meestal als wordt gerapporteerd over de cijfers.

Waarom een *essay* en niet gewoon een rapport, zoals we als ABDTOPConsult normaal afleveren? Omdat we niet 'bij Adam en Eva zijn begonnen' in het verkennen en verklaren van ICT-inhuur.
We hebben de levende vooronderstellingen en wellicht vooroordelen over ICT-inhuur als vertrekpunt genomen. Noem het de vier grote *onderbuikgevoelens*:

1. ICT-inhuur is duur.
2. ICT-inhuur is destructief voor resultaat en organisaties.
3. De arbeidsmarkt is de grote boosdoener.
4. We sturen niet op inhuur (want inhuur is van niemand).

Wat valt erover te zeggen als je naar de cijfers kijkt? Hoe kijken belangrijke spelers als inleners, interne en externe dienstverleners naar het fenomeen? Worstelen bedrijven in de private sector met vergelijkbare discussies en afwegingen? En wat hoor je als je de hersenpannetjes licht van collega's die zich dagelijks met inkoop, HR, ICT en financiën bezighouden?

Waarom het alleen hebben over de *ICT-inhuur* en niet over *alle* inhuur door het Rijk? En moet je de inhuuromvang niet vergelijken met die van *andere sectoren*? Wij zijn immers niet de enige sector die inhuurt. Ook voor andere branches geldt dat zij krapte op de arbeidsmarkt ervaren, die naar verwachting een wissel trekt op inhuur. Denk aan de gezondheidszorg.

Allemaal terechte constateringen. Maar ze doen niet af aan het feit dat de ICT-inhuur door departementen omvangrijk en stijgend is. Alle ministeries tezamen hebben in 2022 voor zo'n 2,7 miljard aan extern personeel ingehuurd. Die inhuur is voor het overgrote deel ICT-bepaald. Ruim 1,1 miljard oftewel 42 procent van onze inhuur had in 2022 te maken met ICT en informatievoorziening. Oftewel 6 procent van de totale personeelsuitgaven betrof de inkoopcategorie 'Advisering opdrachtgevers automatisering'. Inhuur van uitzendkrachten en andere uitvoerende functies vormt met 34 procent het tweede grote inhuursegment.[1] Genoeg reden dus om te focussen op ICT-inhuur door het Rijk.

We pretenderen niet een wetenschappelijke studie opgeleverd te hebben. Wel een document dat tot nadenken en discussie stemt. Niet over inhuur als op zichzelf staand fenomeen, maar binnen de bredere context hoe wij binnen het Rijk omgaan met ICT.

I in 't hart

Nederland heeft de ambitie innovaties te omarmen en bedreigingen in de kiem te smoren, met onze democratische rechtsstaat als uitgangspunt. Daarvoor moeten onze digitale randvoorwaarden op orde zijn, bijvoorbeeld door vereenvoudiging en vernieuwing van het ICT-landschap. Zo kan de 'I' opschuiven naar het hart van beleid, toezicht en uitvoering. Datamogelijkheden zijn daarbij geen sluitstuk, maar een vertrekpunt.

I-strategie Rijk 2021-2025

1.2 Het maatschappelijk debat: alle ballen op inhuur

Het doen en laten van de overheid is een belangrijke bron van maatschappelijk debat. Vaak gaat het over wat we als overheid fout doen. Regelmatig spelen onze prestaties op ICT-gebied daarin een hoofdrol. Ze blijven achter bij de verwachtingen. Hierdoor realiseren we onze ambities niet. Grote afhankelijkheid van ingehuurde expertise wordt als oorzaak genoemd. Als je afgaat op kritische opvattingen, drijft onze dobber op externen. Terwijl er toch een norm is, de zogeheten Roemernorm, die inhuur moet beperken.

Recent zei Arjan Lubach in zijn Avondshow dat de overheid zich volledig afhankelijk heeft gemaakt van kennis en kunde die we betrekken van de markt.[2] In Binnenlands Bestuur was te lezen dat "werken met veel externen de efficiency niet bepaald ten goede komt. Bevorderend voor de teamgeest is het evenmin."[3] PwC stelt dat het terugdringen van inhuur de productiviteit aanzienlijk verhoogt.[4] En zo zijn er meer uitingen met de strekking dat



inhuur de eigen kennis en kunde van de overheid ondermijnt en ook nog eens duur is. Of andersom, dat de overheid haar eigen medewerkers te slecht betaalt of te onaantrekkelijk is voor jong talent.[5] Anderen zetten daartegenover dat inhuur écht nodig is voor het oplossen van grote maatschappelijke opgaven.[6]

1.3 Het politieke debat: wordt de Roemernorm gehaald?

Medio 2009 vraagt het Kamerlid Schinkelshoek[7] om maatregelen ter vermindering van inhuur. Daarvoor had de minister van BZK al een sturingsinstrument toegezegd. Op 24 juni 2009 presenteert zij dit instrument. Belangrijk onderdeel vormt het principe van 'pas toe of leg uit', oftewel 'comply or explain'. Als norm stelt het kabinet 13 procent. Dit betekent dat in principe maximaal één achtste deel van het totale personele budget opgaat aan externe inhuur.[8]

Bij de behandeling van het financieel jaarverslag van het Rijk 2009, dient het Kamerlid Roemer een motie in. Hij verzoekt om een afdwingbare inhuurnorm van 10 procent. In reactie op deze motie houdt de staatssecretaris van BZK vast aan het element van 'comply or explain'. Een afdwingbare norm betekent dat de uitgaven boven de norm als onrechtmatig moeten worden aangemerkt. Dit zou iedere flexibiliteit in het voorzien van de benodigde personele capaciteit wegnemen.

Tot op de dag van vandaag is de Roemernorm een belangrijke toetssteen voor hoe het Rijk omgaat met inhuur. De discussie tussen kabinet en Tweede Kamer laait met regelmaat op. Vaak naar aanleiding van de cijfers over de realisatie van de Roemernorm. Ze vormen de voedingsbron voor de onderbuikgevoelens: inhuur is duur en destructief. De omvang stijgt door de gespannen arbeidsmarkt en vooral doordat we er niet op sturen.

1.4 Een tipje van de conclusies (en leeswijzer)

In het volgende hoofdstuk zoomen we kort in op de cijfers rond ICT-inhuur en op relevante beleidsontwikkelingen. Om daarna de vier onderbuikgevoelens langs te lopen in de hoofdstukken 3 tot en met 6. Ieder hoofdstuk beginnen we met de conclusies om daarna de bevindingen af te pellen. Overall komen we tot het volgende beeld:

1. Nederland staat voor grote opgaven. ICT speelt in de oplossingen een grote rol. Dat wordt niet minder. De grote vraag naar ICT-capaciteit blijft. Zeker als we ons in de politiek-bestuurlijke discussies onvoldoende beseffen dat misschien niet alles tegelijk kan. Het Rijk staat hierin overigens niet alleen. Ook bedrijven herkennen de druk van ICT-ontwikkelingen en de bijbehorende inhuurdiscussie.

2. Bij de bestuurlijke besluitvorming ligt de focus op het beantwoorden van de *wat* vraag, niet op de *hoe* vraag. Welke mensen, middelen en techniek nodig zijn, krijgt weinig aandacht. Uitvoeringsorganisaties en ICT-dienstverleners worden niet betrokken. Zij worden met de uitkomsten geconfronteerd. Verloochenen van de hoe vraag, draagt niet bij aan de gewenste versimpeling van het ICT-landschap en voedt daardoor ook de inhuurbehoefte.

3. Inhuur is niet meer weg te denken. Het helpt om bij ziekte, pieken en bijzondere expertise te voorzien in de benodigde capaciteit. Inhuur is vaak ook de snelste manier om in capaciteit te voorzien.

4. Dat inhuur op ICT een blijvende zaak is, ontslaat ons niet van de plicht er alles aan te doen de *eigen kennis, ervaring* en *capaciteit* niet te vermorsen. Hier is winst te halen. De intenties zijn goed en het beleid vaak uitgeschreven. Waar het aan ontbreekt is het *doen*. De waan van de dag regeert.

   Inzicht in de opgaves, versimpeling van het ICT-landschap en een goede sourcingsstrategie - met daaraan gekoppeld een strategisch personeelsplan of liever nog total workforce management helpen. Gezamenlijke besluiten vragen bij tijd en

wijle over de schaduw van de ministeriële verantwoordelijkheid heen te springen. Dat vinden we moeilijk. Taken van interne dienstverleners binnen het Rijk overlappen of schieten op onderdelen tekort. Ook daar is wat aan te doen.

5. De vraag of inhuur per definitie *duur* is, is niet eenduidig te beantwoorden. Er is zeker veel geld gemoeid met ICT-inhuur. De tarieven kennen een opslag voor de uitleners, maar lijken dankzij de raamovereenkomsten niet exorbitant. En van een ingehuurde kan sneller afscheid worden genomen.

6. Inhuur kan *destructief* worden als een organisatie in haar voortbestaan afhankelijk wordt van of 'uiteenvalt' door externen. Met een ICT-inhuurpercentage van 42 procent rijksbreed, kan het niet anders zijn dan dat onderdelen van het Rijk in de gevarenzone zitten. Daar waar structureel veel externen rondlopen, is het zaak te werken aan een betere integratie van internen en externen, een goede planning van het werk en ontschotting van ICT, HR en Inkoop.

7. Er is sprake van een krappe ICT-arbeidsmarkt. Kanttekening daarbij: met uitzondering van specifieke specialisten zijn de gezochte ICT'ers in te huren, dus ze zijn er blijkbaar wel!

   Onze wervingsinspanningen kunnen robuuster. Een rijksbrede aanpak voegt daarbij echt wat toe aan een aanpak per departement. Tempo maken in de procedure en de maatschappelijke betekenis van werken bij de overheid meer centraal stellen. Niet alleen zoeken naar 'schapen met vijf poten', maar ook investeren in jong talent en meer zelf opleiden. Juist omdat het Rijk een grote speler is, meer durven in te zetten op samenwerking met de markt en de onderwijsinstellingen. Meer lef tonen om het bestaande beloningsinstrumentarium vaker in te zetten.

   ICT-pools verdienen uitbreiding. Een meer doordachte financieringswijze draagt bij aan gezamenlijke verantwoordelijkheid.

In het laatste hoofdstuk schetsen we de handelingsperspectieven. Die zijn niet hemelbestormend. In tegendeel: de nadruk ligt op het gaan doen van wat we in intenties en zelfs in beleid al hebben vastgelegd. We hebben de neiging te blijven steken en ronddraaien in nieuwe intenties en nieuw beleid. Terwijl de schoen wringt in het robuust, volhardend en in samenhang werken aan de realisatie.

Is een Roemernorm van 10 procent nog van deze tijd? Iedereen die we spraken beantwoordt deze vraag – in ieder geval voor ICT – met *nee*. Mocht daar onverhoopt toch stringent aan vastgehouden worden, dan heeft dat consequenties voor het realiseren van onze maatschappelijke opgaven.

De hoogte mag niet van deze tijd zijn, de gedachte achter de norm *wel*: maak bewuste afwegingen wat je wilt en kunt oppakken en tussen zelf doen, uitbesteden en inhuren. Zorg dat I in 't hart van onze primaire processen komt.

2 Omvang ICT-inhuur en beleidsontwikkeling

2.1 Uitgaven ICT-inhuur stijgen

De jaarrapportage bedrijfsvoering Rijk geeft inzicht in de ontwikkeling van inhuur. De cijfers zijn ontleend aan de departementale jaarverantwoordingen.[9]

Rijk betaalde in 2022 bijna evenveel aan ICT-inhuur als aan interne ICT-medewerkers.

Kosten inhuur ICT-personeel	Kosten intern ICT-personeel
6% totale personeelsbudget	6,6% totale personeelsbudget
1.130 miljoen	1.253 miljoen

Uitgaven ministeries aan ICT-inhuur stijgen sneller dan hun totale uitgaven aan inhuur.

Jaar	Inhuur ICT (x € 1.000)	Totale inhuur (x € 1.000)	% ICT van totale inhuur
2016	427.280	1.286.687	33
2017	484.542	1.287.520	38
2018	530.965	1.404.392	38
2019	715.160	1.664.492	43
2020	861.792	1.944.359	44
2021	1.013.792	2.286.461	44
2022	1.121.048	2.678.352	42

Ten opzichte van 2016 geeft het Rijk aan inhuur van ICT'ers bijna drie keer zoveel uit. De totale inhuur is bijna verdubbeld. Het aandeel ICT-inhuur is gestegen van ruim 30 naar boven de 40 procent. In totaal gaf het Rijk in 2022 4,9 miljard euro aan ICT uit.[10]

2.2 Beleidsmaatregelen

Op diverse punten heeft het Rijk beleid ontwikkeld, mede om grip te krijgen op (ICT-) inhuur. Allereerst zijn er de kaders die direct gericht zijn op 'het binnen de perken houden' van inhuur. Daarnaast zijn er diverse voorzieningen en maatregelen ter versterking en borging van eigen informatiemanagement (I)- en ICT-expertise binnen het Rijk.

Beleidskader inzet flexibele arbeid binnen de sector Rijk
Naast de Roemernorm is er het 'Beleidskader inzet flexibele arbeid binnen de sector Rijk' van het ministerie van BZK. Dit kader stelt dat in structureel werk in principe structureel wordt voorzien met een passende arbeidsrelatie. Inhuur wordt zoveel mogelijk beperkt. Inhuren mag als het werk tijdelijk is. In bijzondere situaties mogen structurele werkzaamheden tijdelijk worden ingevuld. Deze uitgangspunten sluiten aan bij de doelstellingen van de 'Wet werk en zekerheid' (Wwz). De Wwz-maatregelen beogen evenwicht tussen flexibiliteit en zekerheid op de arbeidsmarkt. Met als doel de balans tussen flexibele en vaste contracten te herstellen.[11]

I-strategie Rijk 2021-2025
De 'I-strategie Rijk 2021-2025' omvat 10 prioritaire thema's van de CIO's van het Rijk. Dit zijn: I in het hart, digitale weerbaarheid, ICT-landschap, generieke voorzieningen, informatiehuishouding, data en algoritmen, I-vakmanschap, transparantie en inzicht, I-besturing, markt en innovatie. Het ministerie van BZK coördineert de uitvoering van de initiatieven.

Als onderdeel van de I-strategie Rijk focust het programma I-vakmanschap (voorheen programma HR-ICT) zich op het snijvlak van HR en ICT. De Rijksorganisatie voor Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie (Rijksorganisatie ODI) voert dit programma uit in opdracht van de CIO Rijk. Met diverse projecten en activiteiten stimuleert het programma I-vakmanschap de instroom en ontwikkeling van (jonge) professionals binnen het Rijk:

- *I-partnerschap* helpt rijksonderdelen en onderwijsinstellingen duurzaam en gestructureerd samen te werken op de belangrijkste digitaliseringsvraagstukken waar het Rijk voor staat.
  Via fieldlabs, studentenopdrachten, gastcolleges, stages en duale promotietrajecten (zie hieronder) maken studenten al vroeg kennis met de overheid. Deze samenwerking leidt tot een positief rijksimago bij studenten, een vergrote kans op instroom en een versterking van de kennispositie van het Rijk. Voor het versterken van de kennispositie wordt gebruik gemaakt van een kennisportfolio van relevante overheidsvraagstukken. De aldus gegenereerde kennis wordt breed binnen het Rijk gedeeld en leidt tevens tot verdere ontwikkeling van het onderwijscurriculum bij het hoger onderwijs.

- *Rijks I-stage* is een deelproject binnen I-partnerschap. Rijks I-stage werft en matcht rijksbreed studenten voor stage- of afstudeerplaatsen en realiseert bijbanen op I- en ICT-gebied.
- *Rijks I-doctoraat* is een ander deelproject en richt zich op stimuleren van duale promotietrajecten. Het Rijk krijgt hiermee medewerkers in dienst die drie dagen meedraaien in de praktijk en voor twee dagen deel uitmaken van een onderzoeksgroep. De onderzoeksopdracht sluit nauw aan op het werk en de kennisbehoefte van het Rijk. Nieuwe kennis kan meteen worden gedeeld en ingezet. De verworven kennis en vaardigheden maken de promovendi ook zeer geschikt voor vervolg van hun carrière binnen de rijksoverheid. Via de duale promovendi en de aansluiting op de fieldlabs is er continu toegang tot wetenschappelijke en HBO-kennis. Tevens is sprake van community-building op thema's als cybersecurity, datascience/AI en informatiehuishouding.

- *Rijks I-arbeidsmarktcommunicatie en werving* positioneert het Rijk als (één) aantrekkelijke werkgever door middel van arbeidsmarktcommunicatie, gerichte campagnes en wervingsevenementen. Daarbij worden ook innovatieve middelen ingezet om de doelgroep te bereiken. Specifiek voor informatieprofessionals is in het kader van het spoor 'Informatiehuishouding' van het programma 'Open Overheid' ook centraal recruitment ingericht. (Latent) geïnteresseerde kandidaten worden begeleid bij hun oriëntatie op carrièremogelijkheden en gekoppeld aan passende vacatures bij rijksorganisaties.
- Het *kwaliteitsraamwerk informatievoorziening (KWIV)* biedt houvast bij de werving, selectie en professionele ontwikkeling van IV-professionals. Zo kan het KWIV helpen bij het opstellen van een meerjarige en strategische personeelsplanning en kunnen wervingsactiviteiten hierop worden afgestemd. Door het KWIV onderdeel te maken van de HRM-cyclus krijgen leidinggevenden en I-professionals inzicht in ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden. Onderdeel zijn ook routekaarten die ICT-professionals helpen bij hun kennisontwikkeling.
- *De Rijksacademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid (RADIO)* biedt organisaties, teams en medewerkers binnen de overheid opleidingen en kennisproducten op het terrein van digitalisering, informatievoorziening, ICT en innovatie. RADIO biedt de mogelijkheid om te leren van en met elkaar over kansen en risico's van digitalisering om de overheid voor te bereiden op de toekomst. Met name medewerkers die niet dagelijks bezig zijn met ICT of informatievoorziening vormen de doelgroep van RADIO.
- Afgelopen jaar zijn *vier nieuwe projecten* gestart onder het programma I-vakmanschap: ontwikkelen van groeipaden voor ICT-professionals, opzetten van een startersnetwerk ICT, aanboren van nieuwe doelgroepen, zoals MBO'ers en anderstaligen, en uitbreiden van het Rijks ICT Gilde (zie verderop).

Pools

- Eind 2010 nemen de toenmalige Interdepartementale Commissie van CIO's (ICCIO, momenteel het CIO-beraad) en de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst (ICBR) het initiatief om *I-interim Rijk* (IIR) op te richten. IIR is een pool van ervaren professionals die rijksbreed worden ingezet op complexe I- en ICT-projecten en -programma's. Vanaf 2015 is IIR verdubbeld van 100 naar 200 fte. Dit naar aanleiding van de kabinetsreactie op het rapport 'Grip op ICT' van de Tijdelijke commissie ICT-projecten (commissie Elias).
- *Rijks ICT Gilde* (RIG) is begin 2018 ontstaan, in aanvulling op de project- en programmamanagement expertise van IIR. Initiatiefnemers waren de uitvoeringsorganisaties DUO, CJIB, RDW en UBR (rechtsvoorganger van Rijksorganisatie ODI). Vanwege schaarste hadden zij behoefte aan eigen technische kennis op het gebied van ICT, data en security. Gestart is met een pool van technische ICT'ers in de range van schaal 9 tot en met 12. De focus van het RIG is in de loop der jaren gewijzigd. Er worden niet meer alleen 'handjes' gevraagd. Er is behoefte aan brede overheidsexpertise en inzicht in onder andere ethische en organisatorische aspecten van digitalisering. De toeslagenaffaire heeft hieraan bijgedragen. Inmiddels werken er zo'n 70 fte bij het RIG, in een range tot en met schaal 15.
- Het *Rijks I-Traineeship* (RIT) werft en ontwikkelt startend talent op ICT, data en cyber. Daarnaast speelt het RIT flexibel in op actuele vraagstukken en ontwikkelingen. Er kan worden uitgebreid, zoals op het gebied van informatiehuishouding of AI. Rijksorganisatie ODI detacheert I-trainees op drie opdrachten van elk acht maanden bij verschillende rijksonderdelen. Elk jaar start een nieuwe lichting van maximaal 100 trainees. Er lopen dus altijd twee lichtingen tegelijkertijd met in totaal maximaal 200 trainees.
- Vanaf 2021 ondersteunt de *I-adviseurspool informatiehuishouding* rijksorganisaties met tijdelijke capaciteit en expertise. De pool bestaat uit ongeveer 100 fte, met name trainees. Een deel in eigen tijdelijke dienst en een deel inhuur.
- Vanaf 2021 zijn *multidisciplinaire teams informatiehuishouding* gestart, in reactie op de toeslagenaffaire. Deze teams helpen departementen hun informatiehuishouding op orde te brengen. Het gaat om een samenwerkingsverband tussen Rijksorganisatie ODI en Doc-Direkt. Momenteel wordt de inzet van multidisciplinaire teams verkend op de gebieden digitale veiligheid, data en AI.
- Naast de rijksbrede pools bestaan er nog enkele *departementale pools* met specialisten die specifiek voor de eigen organisatie ingezet worden.

2.3 Financiering en klantenkring als aandachtspunt

De manier waarop bovengenoemde activiteiten worden gefinancierd, is mede bepalend voor het succes ervan. Ook weten (nog) niet alle rijksonderdelen de rijksbrede voorzieningen even goed te vinden en te benutten.

IIR, RIG en de I-adviseurspool worden gefinancierd op basis van 'uurtje, factuurtje'. Een meer centrale bekostiging (op langere termijn) bevordert het gevoel van collectieve verantwoordelijkheid. Als iedereen in ieder geval moet bijdragen aan de instandhoudingskosten, bevordert dat ook het gebruik. De pools hebben nu het karakter van een verzekering, waarvoor alleen premie wordt betaald bij afname. Zeker voor IIR is dat vreemd, gelet op het politieke besluit dat mede ten grondslag ligt aan deze pool.

Voor het RIT geldt dat het lastiger wordt om detacheringsplaatsen te vinden. Na twee jaar loopt het contract van een trainee af. Opdrachtgevers staan dan niet altijd te springen om iemand in dienst te nemen. Dit ondanks de krapte op de arbeidsmarkt.

Pas redelijk recent kent het programma I-vakmanschap een meerjarige financiering. Vanuit het traject 'Werken aan Uitvoering' (WaU) tot en met 2031 en vanuit het initiatief 'Open op Orde' tot en met 2026. In 2022 was nog sprake van jaarlijkse financiering. Daardoor werden alleen kortlopende contracten afgesloten. Dat leidde tot een groot verloop. Er werd grotendeels met gedetacheerden gewerkt. Nu kan het programma meer structureel investeren in personeel om zijn activiteiten uit te voeren.

3 Inhuur is duur?

We geven onmiskenbaar veel geld uit aan de inhuur van ICT'ers. Maar is het daarmee ook duur? Want eigen mensen kosten immers ook geld. Terwijl je inhuur ook sneller kunt stoppen. Veel van de mensen die we spraken, benadrukken dat inhuur heel verstandig kan zijn als tijdelijke oplossing. Om pieken in het werk of te vangen. Om gaten in de eigen formatie te dichten. Of om unieke expertise binnen te halen. En sommigen wijzen erop dat je je niet moet blindstaren op de *kosten* maar veel meer moet kijken naar de *waardecreatie*: de mate waarin de inhuur bijdraagt aan het goed en op tijd realiseren van ambities en doelen.
Blijft de vraag: als we dan inhuren, betalen we dan de hoofdprijs?

In het kort:

- Op een kleine 10.000 eigen ICT'ers huren alle ministeries jaarlijks circa 8000 externe ICT'ers in. De meeste van deze externen werken gemiddeld iets meer dan 34 uur per week voor hun opdrachtgever.
- Meer dan drie kwart van de ICT-inhuur betreft inzet om de operatie gaande te houden. De omvang van strategisch ICT-maatwerkadvies is minder dan 1 procent van de externe inhuur.
- In principe huren opdrachtgevers in op het salarisschaalniveau waarop ook de eigen medewerker is ingeschaald met een gelijkwaardige functie. Als gevolg van de krappe arbeidsmarkt past de opdrachtgever naar schatting in een kwart van de gevallen een hogere salarisschaal toe.
- ICT-inhuur vindt voor iets meer dan de helft plaats op schaalniveau 11 en 12. Het gemiddelde inhuurtarief ligt zo'n 5 procent hoger dan het integrale overheidstarief voor schaal 12, dat als het gemiddelde schaalniveau van alle ICT-inhuur kan worden gezien.
- Het gemiddelde inhuurtarief steeg sinds 2020 met ongeveer 8 procent. Dat is minder dan de stijging van de overheidstarieven en de gemiddelde inflatie in Nederland.
- De tarieven kennen een opslag voor de uitleners, maar lijken dankzij de raamovereenkomsten niet exorbitant.

Onze analyse in dit hoofdstuk is gebaseerd op de 8.182 inhuuropdrachten die per 31 maart 2023 liepen binnen de raamovereenkomsten van de categorie ICT-professionals Rijk. Alle ministeries zijn hierin meegenomen.

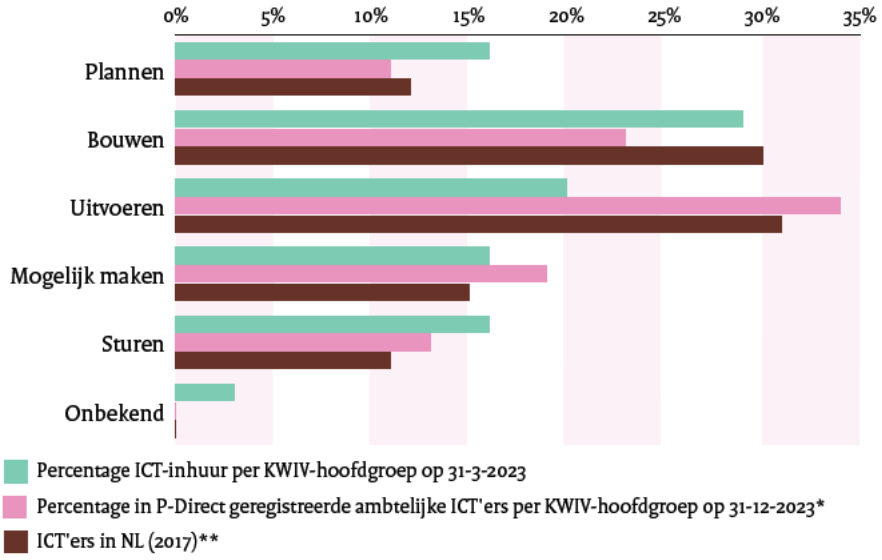
3.1 Wie huren we nu precies in?

Het beeld dat de overheid zich heeft "overgeleverd aan de miljardenindustrie van consultants"[12] lijkt te kloppen op basis van eerder gepresenteerde cijfers. Maar er zijn een paar nuanceringen te maken.

Het Rijk geeft sinds 2016 bijna drie keer zoveel uit aan ICT-inhuur. De interne ICT-personeelskosten zijn gelijktijdig van naar schatting 813 naar 1.130 miljoen gestegen. Belangrijk dus om de discussie over de stijgende ICT-inhuur te plaatsen in deze groei. ICT wordt domweg een steeds belangrijker element van het overheidshandelen.

Een tweede nuancering is te maken als we wat nauwkeuriger kijken naar wie het Rijk inhuurt.

Bijna een derde van de inhuuropdrachten betreft het domeinen 'bouwen'.[13]
Aandeel eigen ICT-medewerkers op dit domein is met een kwart iets lager.[14]



**De koppeling van eigen medewerkers aan het KWIV en de registratie daarvan in P-Direkt zijn nog niet bij alle ministeries volledig afgerond. Het ministerie van Defensie is uitgezonderd.*
***Zie eindnoot[15].*

Binnen de hoofdgroep 'bouwen' huurt het Rijk applicatieontwikkelaars en testers het meest in. Aan deze functies is een groot tekort.[16] De vele specialismes maken de uitwisselbaarheid binnen deze groep beperkt. De tweede hoofdgroep waarbinnen het Rijk veel inhuurt, is 'uitvoeren', met profielen gericht op beheer en gebruikersondersteuning. Bouw en uitvoering vormen samen de helft van de ICT-inhuuropdrachten.

De hoofdgroep 'plannen' betreft architectuur en informatieplanning; 16 procent van de inhuuropdrachten valt hierbinnen. Binnen de hoofgroep 'mogelijk maken' vallen werkzaamheden als informatiebeveiliging, leveranciersmanagement en informatieanalyse. Deze hoofdgroep is eveneens verantwoordelijk voor 16 procent van de inhuur.

Met een totale omvang van 16 procent omvat de hoofdgroep 'sturen' met name de functies project-, programma- en portfoliomanager. Een diverse subgroep met een variatiebreedte van junior projectondersteuner op salarisschaal 7 tot senior programmamanager op schaal 16.

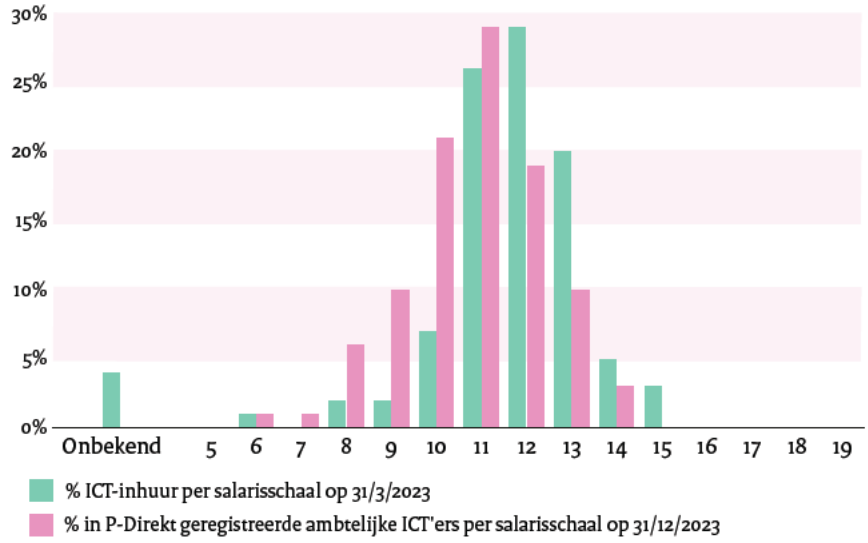
Het merendeel van de ICT-inhuur betreft inzet om de operatie gaande te houden. Een zesde deel is te relateren aan sturende functies. De laatste paar jaar is er een kleine verschuiving merkbaar van minder inhuur op 'uitvoeren' naar meer op 'plannen' en 'sturen'.

De term 'consultancy' komt niet voor in de categorisering van uitgavenrubrieken. Advieswerkzaamheden besteedt het Rijk doorgaans uit op basis van een overeenkomst met resultaatverplichting. Gezamenlijk verstrekken ministeries voor ongeveer 6 miljoen euro (exclusief btw) per jaar aan adviesopdrachten binnen de raamovereenkomsten voor 'Strategisch ICT Maatwerk Advies' (SIMA), dat als 'consultancy' kan worden gezien.
Dit volume staat in schril contrast met de eerdergenoemde 1,1 miljard euro aan inhuur van ICT-professionals. Strategische ICT-consultancy betreft minder dan 1 procent van de inhuur van ICT'ers.

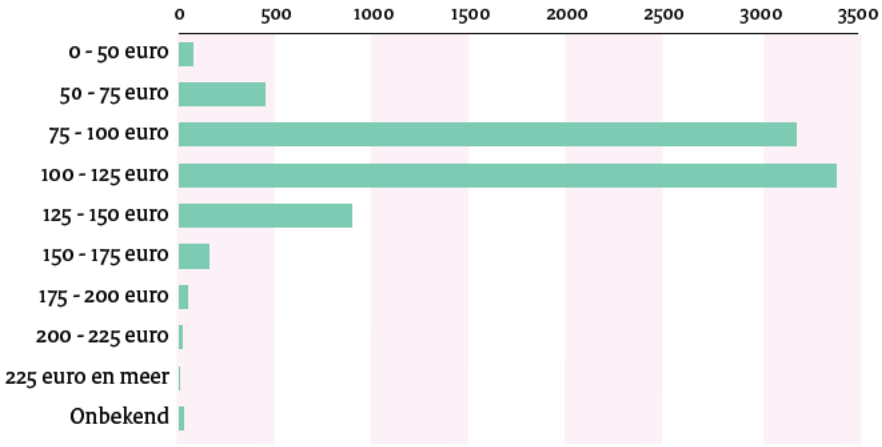
3.2 Op welke schaalniveaus huren we vooral in?

De Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs (WAADI) verplicht uitleners om gedetacheerde medewerkers ten minste dezelfde beloning te geven als vergelijkbare interne medewerkers.[17] Bij een inhuuropdracht vermeldt de opdrachtgever een overeenkomstige salarisschaal uit het Functiegebouw Rijk. Dus de salarisschaal waarop een eigen medewerker met een gelijkwaardige functie is ingeschaald. Met de huidige krappe ICT-arbeidsmarkt passen opdrachtgevers in de praktijk ook wel een hogere salarisschaal toe om toch een goed aanbod aan kandidaten te krijgen. Naar schatting wordt dit bij ongeveer een kwart van de ICT-inhuuropdrachten gedaan.

ICT-inhuur vindt voor iets meer dan de helft plaats op salarisschaal 11 en 12. Op de schalen 12 en 13 is het aandeel externen hoger dan het aandeel eigen medewerkers. Dit kan deels verband houden met bovengenoemde hogere inschaling omwille van de arbeidsmarkt.



Ongeveer 80 procent van de ICT-inhuur valt in de tariefklassen 75 tot 125 euro per uur. Minder dan 1 procent kent een tarief van 175 euro of hoger.



De meeste ICT-inhuur vindt plaats op schaal 12. Het integrale overheidstarief op schaal 12 bedroeg in 2023 97 euro per uur.[18] Het gemiddelde inhuurtarief bedroeg 102,65 euro, exclusief btw.[19] Het uurtarief ICT-inhuur ligt dus zo'n 5 procent hoger. Of dit een redelijk verschil is, is uiteraard een andere discussie.

De hoge schaarste en inflatie van de afgelopen jaren lijken nog vrij beperkt doorgevoerd in de gemiddelde tarieven. Sinds 31 december 2020 is het gemiddelde inhuurtarief met ongeveer 8% gestegen. Zowel de stijging van de overheidstarieven als de gemiddelde inflatie in Nederland waren hoger.

3.3 'Kandidaat-bekendjes' zijn duurder?

Per inhuuraanvraag mogen meerdere contractpartijen een geschikte kandidaat zoeken en aanbieden. Dat helpt om scherp te blijven op de aangeboden tarieven. Maar het gebeurt vast wel eens: je hebt goede ervaringen met een eerder ingehuurde medewerker. Of een collega kent nog wel een toppertje. Het zou toch wel erg handig zijn om deze externe in te zetten.

Concurrentie tussen aanbieders kan teniet worden gedaan, als de bekende kandidaat weet dat deze een voorsprong heeft en andere aanbieders hun best niet meer doen om mee te dingen. Heeft deze afhankelijkheid van een bekende kandidaat invloed op de tariefstelling? Een organisatie buiten het Rijk die we spraken, heeft dat eens geanalyseerd. Wat bleek? Hun 'kandidaat-bekendjes' bleken gemiddeld 12 euro duurder dan degenen die waren geworven via een nette marktuitvraag.

We hebben geen betrouwbaar beeld hoe ons als Rijk dit vergaat. We registreren niet of een opdracht gegund is aan een bekende of dat sprake is van een 'warme stoel'. In dat laatste geval zit iemand voor langere tijd op dezelfde opdracht en wordt deze opnieuw aangeboden voor een vervolgopdracht. Daarin schuilt het gevaar van toenemende afhankelijkheid van diens opgedane ervaring. Op basis van enkele niet-representatieve steekproeven bij grote inlenende rijksorganisaties zien we dat het twee kanten kan opgaan. Bij 'warme stoelen' leggen opdrachtgevers vaak maximum uurtarieven op. Dit beperkt soms de mate waarin tarieven variëren tussen de aanbieders die meedingen. Het gecontracteerde tarief kan dan zelfs lager uitpakken dan gangbaar is. Anderzijds is aannemelijk dat afhankelijkheid in algemene zin de prijs opdrijft. Toch hoeft een hoger uurtarief niet altijd te betekenen dat de kosten hoger zijn. De bekende kandidaat is mogelijk sneller of al ingewerkt en kan zijn werk eerder hebben afgerond dan een andere kandidaat.

4 Inhuur is destructief?

"Uitvoeringsorganisaties draaien op inhuur. Ze vormen een broedplaats voor externen die hun eigen hobby's uitleven. We halen het paard van Troje binnen."

Bovengenoemde uitspraak van een geïnterviewde kan de indruk wekken dat inhuur destructief is. Dat is echter niet de breed gedragen boodschap van onze gesprekspartners. Wel bezigen ze een wijsheid van Johan Cruijff: "Elk nadeel heb zijn voordeel." Met inhuur is niets mis, zolang de maatvoering juist is. Verantwoord omgaan met inhuur realiseren we niet met een norm. Beheersing van inhuur vraagt om fundamenteel anders denken en doen.

In het kort:

- Er zijn goede redenen om in te huren: het opvangen van pieken, het tijdelijk opvullen van gaten en het tijdelijk voorzien in capaciteit die bijdraagt aan een organisatie die flexibel en wendbaar haar doelstellingen realiseert.
- Inhuur wordt ongezond als de organisatie in haar voortbestaan afhankelijk wordt van of 'uiteenvalt' door externen. Doordat eigen kennis en kunde nog beperkt aanwezig zijn en kennisoverdracht te weinig gebeurt. Of een 'gemaksgreep' wordt die het nadenken over een sourcingsstrategie in de weg staat. Met een ICT-inhuurpercentage van 42 procent rijksbreed, kan het niet anders zijn dan dat onderdelen van het Rijk in de gevarenzone zitten.
- Destructieve inhuur is te voorkomen door betere integratie van eigen mensen en externen, scherper krijgen wat kerntaken zijn, een betere planning van het te verwachten werk, ontschotting van ICT, HR en Inkoop en betere samenwerking tussen onze organisaties.

4.1 Valide redenen om in te huren, maar valideren ze ook de hoeveelheid inhuur?

Het 'Beleidskader inzet flexibele arbeid binnen de sector Rijk' van het ministerie van BZK[20] zet de toon. Dit kader stelt dat inhuur zoveel mogelijk moet worden beperkt. Inhuren mag als het werk tijdelijk is. In bijzondere situaties mogen structurele werkzaamheden tijdelijk worden ingevuld. Dat biedt ruimte. Ruimte die alleen mag worden benut op basis van een weloverwogen afweging. Uit de gesprekken blijkt niet dat dit beleidskader een rol speelt bij de afweging om wel of niet in te huren. Het kader zou daartoe meer het karakter van een afwegingskader moeten krijgen.

"Er zijn allerlei verzachtende omstandigheden die we allemaal steeds accepteren."

Niemand die we gesproken hebben, ontkent het belang van inhuur.
Het helpt volgens hen om:

- Pieken (al dan niet ontstaan door crises) in het werk op te vangen.
- In tijdelijke vervanging in de formatie te voorzien die openvalt door ziekte of vertrek.
- Specialistische of unieke kennis in huis te halen die je daarna niet meer nodig hebt.
- Tijdelijk werk te laten doen dat niet tot de kerntaken behoort.
- Werk te laten doen dat we eigenlijk zelf willen doen, dat noodzakelijk is, maar waarvan het simpelweg tijdelijk niet lukt het met de eigen capaciteit te doen. Inhuur is dan kritiek.
- 'Group-thinking' tegen te gaan. Repliek en inzicht van buiten kunnen waardevol zijn.

De column van Roel Bekker vat het mooi samen:
"Er zijn soms hele goede redenen om een beroep te doen op mensen of organisaties van buiten de overheid. Het kan daarbij gaan om uiteenlopende werkzaamheden: extra hulp van uitzendbureaus bij piekbelasting, ondersteuning voor tijdelijke klussen, speciale onderzoeksopdrachten, heel bijzondere expertise die men onmogelijk zelf kan ontwikkelen, deskundigheid op specialistische terreinen, zoals ICT en accountancy. Of expertise voor het goed aanpakken van projecten, de grote achilleshiel van de overheid. Een advies van een niet direct betrokken instantie kan heel waardevol zijn en groupthink tegengaan. Onmiskenbaar is ook de kwaliteit van de ingehuurde capaciteit vaak voortreffelijk, beter dan de overheid zelf kan opbrengen."

Externe inhuur: het is weer zover! – Montesquieu Instituut (montesquieu-instituut.nl)

Die redenen kunnen dan valide zijn, maar valideren ze daarmee ook de hoeveelheid inhuur? Een aantal van de gesprekspartners windt er geen doekjes om:

- Organisaties binnen het Rijk besteden domweg te weinig tijd aan het goed onderzoeken van wat hun kerntaken zijn. Wat je daarvoor echt zélf in huis moet hebben aan capaciteit en wat je beter kan uitbesteden.
- Weten we wat de oorzaken zijn van de zogenaamde pieken? Zijn het voorspelbare pieken waarop een bewuste inhuurafweging wordt gemaakt? Of zijn het pieken die veroorzaakt worden door ad hoc (soms politieke) besluitvorming of gebrek aan planning of samenwerking met andere organisaties binnen het Rijk (piek-shaving)?
- Weinig organisaties hebben een goed beeld hoe hun eigen feitelijke capaciteit eruitziet. Hoe worden zzp'ers meegerekend? Hoeveel capaciteit zit verborgen in uitbesteed werk? Zelfs als een organisatie werk maakt van een strategische personeelsplanning, blijft inhuur vaak buiten beeld.

Niemand denkt dat we de Roemernorm ooit halen voor ICT-inhuur. Zeker als we op de huidige weg doorgaan. De ICT-component in het werk van de overheid zal blijven groeien. Als we niets doen aan de versimpeling van het ICT-landschap en aan échte samenwerking tussen de interne ICT-aanbieders, blijft het 'dweilen met de kraan open'.

4.2 Wanneer wordt inhuur echt destructief?

Het PwC-onderzoek[21] naar het verband tussen de productiviteitsontwikkeling en de mate van inhuur moet tot nadenken stemmen. Bij veel inhuur wordt volgens PwC de kennis minder geborgd in de organisatie. De efficiency komt onder druk te staan met telkens tijdelijke mensen. Dat wordt nog eens verergerd als de interne werkprocessen niet op orde zijn (achterhaald of simpel of slecht beschreven).

Alle gevoerde gesprekken overziende, is iedereen het er over eens dat inhuur destructief wordt als:

- De balans tussen eigen mensen en inhuur verstoord is. Boven de 30 procent inhuur ontstaan problemen met betrokkenheid en cultuur.
- Het onderscheid tussen eigen mensen en inhuur bewust of onbewust wordt benadrukt.
- Het idee in de organisatie postvat dat de leuke, interessante klussen naar de externen gaan en niet naar de eigen mensen.

- Kennisoverdracht onvoldoende aandacht krijgt. Kennisborging in de organisatie vindt dan niet genoeg plaats.
- Als er gebrek is aan planning van het werk. De waan van de dag gaat dan regeren. Inhuur wordt dan een 'vluchtheuvel', de weg van de minste weerstand. Inhuur is immers veel sneller en makkelijker te regelen dan een uitbreiding van de formatie of uitbesteding van werk.

Met een ICT-inhuurpercentage van 42 procent rijksbreed, kan het niet anders zijn dan dat onderdelen van het Rijk in de gevarenzone zitten. Zeker als je daarbij betrekt dat externen de helft van de sturende ICT-functies bezetten (zie vorige hoofdstuk).

"Als ingehuurde manager verbaasde ik me er wel over dat me niet gevraagd werd mee te delen in de trots op de organisatie."

Een stelling die we in ieder gesprek aan de orde stelden, was dat inhuur een zichzelf in standhoudend proces is. Want de ene externe huurt wel weer de andere in. Dit wordt breed ontkend. Enerzijds onder verwijzing naar de regels. Alleen de bevoegde eigen mensen kunnen tekenen voor inhuur. Anderzijds omdat de 'Gedragscode Integriteit Rijk' ook van toepassing is op externen. Daarnaast stelt artikel 12 van de modelovereenkomst inhuur ICT-professionals dat een externe geen nieuwe kandidaten mag selecteren.

De inhuurregels zijn dan misschien waterdicht, maar er kunnen zich ook integriteits-kwesties voordoen buiten de afspraken om. Externen doen kennis op over hun opdrachtgever en kunnen deze verder benutten. Of een externe ziet kansen voor extra werk en weet de opdrachtgever tot verlenging of extra inhuur te overtuigen. Schaarste verhoogt de kans op afhankelijkheid.

4.3 Hoe destructieve inhuur voorkomen?

Juist omdat ICT-inhuur niet meer weg te denken is, kunnen we ons maar beter focussen op hoe we die inhuur goed incorporeren in ons werk. Meerdere mensen die we spraken, wijzen op de noodzaak van 'omdenken'. Uit de gesprekken zijn daar in ieder geval de volgende aanknopingspunten uit af te leiden voor onze organisaties:

- Stop het bewust of onbewust benadrukken van het onderscheid tussen eigen mensen en inhuur. Neem externen mee in het reilen en zeilen van de organisatie. Zorg dat ze beter de cultuur en context van de organisatie leren kennen. Maak ze deelgenoot van het succes (en het falen) van de organisatie. Zorg dat de werkprocessen op orde zijn, zodat ze sneller zijn ingewerkt en dezelfde middelen hebben om te kunnen werken als eigen medewerkers. Maak kennisoverdracht en -borging van de hele organisatie in plaats van iets dat alleen focust op de externen.
- Investeer in het scherp krijgen van de kerntaken van de organisatie en vertaal deze zo goed en kwaad als dat gaat naar een sourcingsstrategie. Een strategisch personeelsplan of - nog beter - een analyse die aanzet tot total workforce management helpt. Een integrale aanpak voor het plannen, werven, inzetten, ontwikkelen en uitstromen van alle werkenden. Dus zowel eigen personeel als externen, zoals zzp'ers, uitzend- en detacheringskrachten, en mensen op uitbesteed werk.
- Slecht ook op organisatieniveau de ervaren schotten tussen ICT, HR en Inkoop[22].
- Verbeter de personeelsplanning. Wat zijn te verwachten pieken? Op welk verloop in de organisatie gaan we anticiperen? In welke mate en hoe kunnen we het best anticiperen op 'politieke inslagen', ook al kennen we die nog niet concreet?

> *"Eenvoudige check: als je bepaalde expertise meer dan 2 jaar inhuurt, is dat een veeg teken."*

Als een 'blind paard' de Roemernorm toepassen, dient geen enkel doel. Sterker, dat zou nu juist destructief zijn. Dat laat onverlet dat de Roemernorm ons scherp houdt op het serieus voorkomen van destructieve inhuur.

> *"Veel werk zouden we zelf kunnen doen, alleen ons portfoliomanagement is niet goed. Door het met inhuur op te lossen houden we dat in stand."*

5 Gespannen arbeidsmarkt als boosdoener?

"Er is sprake van een vicieuze cirkel die ervoor zorgt dat de overheid steeds minder kennis opbouwt, steeds meer hulp nodig heeft bij complexe vraagstukken en steeds minder aantrekkelijk wordt als werkgever voor getalenteerde (jonge) mensen."

– *Instituut Voor Publieke Economie, Jasper J van Dijk, 23 juni 2023*[23]

De behoefte aan ICT-kennis en -kunde is de afgelopen jaren enorm toegenomen. Waar ICT eerst een tool was om werk te kunnen doen, is het nu een pilaar waar de overheid op rust. ICT is onlosmakelijk verbonden aan vrijwel alle primaire processen binnen het Rijk. Dat geldt helaas ook voor andere sectoren.

Dit hoofdstuk gaat in op de vraag in hoeverre de gespannen arbeidsmarkt invloed heeft op ICT-inhuur. Welke belemmeringen ervaart het Rijk om zelf meer ICT'ers in dienst te nemen? Welke maatregelen treffen we en zetten die voldoende zoden aan de dijk? Kan het Rijk ondanks de huidige arbeidsmarkt beter presteren ten aanzien van de Roemernorm? Dus minder inhuren dan wij nu doen.

In het kort:

– De behoefte aan ICT'ers groeit en neemt naar verwachting alleen maar verder toe. Elkaar beconcurreren helpt niet, maar verergert het probleem. Onderlinge samenwerking, collectieve kennisborging en strategische personeelsplanning daarentegen dragen bij aan het beheersen van inhuur. Dit wordt nog onvoldoende ondersteund door financieringsconstructen die de vorming, versteviging en instandhouding van collectieve voorzieningen als pools, trainee- en stageprogramma's bevorderen.

- (Jonge) ICT'ers binden en boeien kan zeker, maar je moet er wel je best voor doen en mogelijk ook een risico durven nemen. De 'assets' van de overheid moeten prominent in de etalage staan. De aansluiting op de belevingswereld van studenten verdient verbetering en er moet meer oog zijn voor de behoeften van de medewerker van vandaag. Er zijn goede voorbeelden. Dus we kunnen leren van elkaar.
- We leggen teveel nadruk op het binnenhalen van ervaren mensen. Het liefst hebben we 'klonen van onszelf en schapen met vijf poten'. We kunnen onontgonnen bronnen aanboren door meer focus te leggen op zelf (laten) opleiden, ontwikkelen en behouden van medewerkers. Met een krappe ICT-arbeidsmarkt is dat extra zinvol.
- Op onderdelen is het lastig om de juiste mensen binnen te krijgen. In algemene zin is het echter niet zo dat de overheid te slecht betaalt. Wel kunnen we de beschikbare beloningsinstrumenten beter benutten.
- Onze interne pools kennen weinig samenhang en zijn 'druppels op de gloeiende plaat'.
- De arbeidsmarkt mag krap zijn, benodigde ICT'ers zijn er wel. We huren ze namelijk in.

De Algemene Rekenkamer doet sinds 1991 onderzoek naar digitalisering en de inzet van ICT bij de overheid. Zij heeft haar onderzoeken van de laatste 10 jaar opnieuw geanalyseerd. Conclusie is dat de gestelde ambities niet goed in balans zijn met de mensen, middelen en organisatie. Verouderde ICT-systemen staan bijvoorbeeld het invoeren van nieuwe wetgeving in de weg.

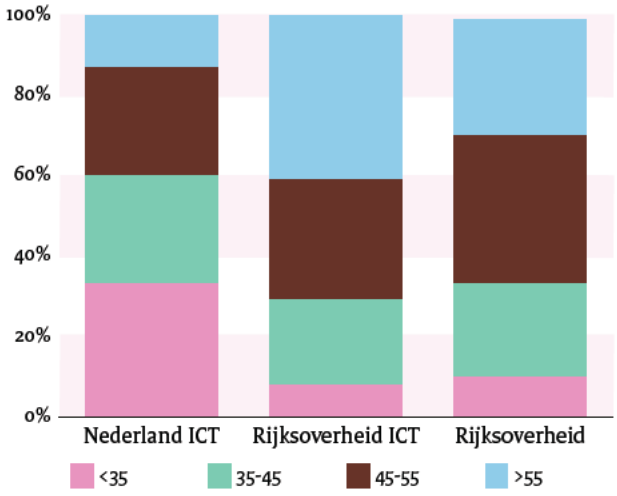
"Beheer, onderhoud en beveiliging van ICT kan alleen gerealiseerd worden door personeel met de juiste kennis en competenties. Er is al jaren een hardnekkig gebrek aan ICT'ers bij het Rijk, waardoor er soms 50% inhuur werkt aan digitalisering bij en door de overheid. Ook deskundigheid bij opdrachtgeverschap is een aandachtspunt. Door te investeren in eigen kennis wordt een meer wendbare en weerbare overheid gecreëerd."

Grip op digitalisering | ICT en digitalisering | Algemene Rekenkamer

5.1 Stijgende vraag en vergrijzing maken het lastig

De behoefte aan ICT-capaciteit wordt groter. Dat geldt niet alleen voor het Rijk. Zowel de Nederlandse als Europese arbeidsmarkt staan op spanning. Het wordt lastiger de juiste mensen te vinden en aan je te binden. Ook al ben je één van de aantrekkelijkste werkgevers. In 2022 reageerden gemiddeld 2,5 sollicitanten op een ICT-vacature van het Rijk.

Op het ICT-domein ervaart het Rijk de krapste arbeidsmarkt. Vergrijzing verergert het knelpunt.[24]



Gemiddelde leeftijd ICT'ers bij het Rijk is 48,5 jaar

29% is 55 jaar of ouder: Een derde gaat binnen nu en 10 jaar met pensioen

Instroom van ICT-personeel onder 35 jaar is bij het Rijk sterk ondervertegenwoordigd

Bezetting ICT	Rijk	Nederland
Jongeren	8%	33%
Ouderen	41%	13%

"Vergrijzing is een issue voor het Rijk. Dat wordt groter als er zo wordt doorgegaan."

Het tekort aan ICT-specialisten gaat de komende jaren steeds meer wringen. De uitdagingen van digitalisering voor de overheid zijn buitengewoon complex. Voor alle grote opgaven, of het nu gaat om gezondheid, veiligheid, wonen, energie, klimaat, economie of migratie, geldt dat de mogelijkheden die digitalisering en nieuwe technologieën bieden een steeds grotere rol spelen.

Van veel gesprekspartners horen we dat krapte op de arbeidsmarkt de onderlinge concurrentie verhoogt. Niet alleen tussen kerndepartementen, maar ook met en tussen uitvoeringsorganisaties en andere overheden. Ook het programma 'Werk aan Uitvoering'

wijst op dit risico.[25] Eén gesprekspartner noemde zelfs een aanzienlijk verschil in loonschaal voor één en de zelfde functie.

Iedereen vist uit dezelfde vijver. De kunst is daarom de stap "van concurreren naar samenwerken en collectieve kennisborging" te maken. Binnen de eigen sector met (juridische) handreikingen, gezamenlijke regelingen, shared services, traineeprogramma's en pools. Maar ook met derden, zoals het onderwijs. Maar de prikkel om samen op te trekken wordt nog onvoldoende ervaren binnen het Rijk. "Organisaties blijven het ieder voor zichzelf doen." Recruitment is erg versnipperd en niet overal even goed georganiseerd. Als goede voorbeelden zijn Rijkswaterstaat, Defensie, Kadaster en Kamer van Koophandel genoemd.

5.2 Je best doen om jonge mensen te boeien en binden

Naast krapte speelt ook een veranderde arbeidsmarkt ons parten. De inhuur van ICT'ers bestaat gemiddeld voor een derde deel uit zzp'ers. Een grote groep kiest voor ruimte om zelf te bepalen aan welke projecten men wil werken. De behoefte aan individuele ontplooiing lijkt voor hen belangrijker dan bijdragen aan de missie en doelstelling van een werkgever. Maar het ene hoeft uiteraard het andere niet uit te sluiten.

Door de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) is inzet van zzp'ers niet altijd meer toegestaan, zeker in het geval van inhuur op reguliere functies. Per 2025 gaat de Belastingdienst deze wet weer handhaven. Verwacht wordt dat zowel de overheid als het bedrijfsleven terughoudender worden bij het inzetten van zzp'ers. Voor een deel van deze zzp'ers, zeker in meer generieke profielen, kan dit aanleiding zijn om (weer) in dienst te treden. Bij een ICT-dienstverlener of als interne medewerker. Uitdaging is hierop voor te sorteren in de arbeidsmarktcommunicatie. Onder meer door de interessante inhoud en de goede arbeidsvoorwaarden te benadrukken van een baan bij het Rijk.

> *"Ik zet mensen vaak makkelijker weg bij veel saaiere organisaties dan het rijk. Jullie verkopen jezelf slecht."*

Verschillende van onze gesprekspartners zijn van mening dat de overheid zeker kan concurreren op het aspect 'bijdragen aan het maatschappelijk belang'. Maar dat gaat niet vanzelf. Voor het ene onderdeel is het ook makkelijker dan voor het andere. Het lijkt erop dat de uitvoering een aantrekkelijker imago heeft voor ICT'ers dan een beleidsdirectie. Een uitvoeringsorganisatie liet weten: "Onze organisatie spreekt tot de verbeelding, dus werven

lukt nog wel. Met uitzondering van cybersecurity misschien." Een andere uitvoerder vertelde: "Wij staan goed aangeschreven. Veel vernieuwende technologie trekt mensen aan. Maar in het algemeen heeft de overheid een suf imago. Het tegenbeeld moeten we beter communiceren."

De overheid heeft te winnen met een betere aansluiting op de belevingswereld van studenten, aldus een gesprekspartner. Grote bedrijven zijn handiger om zich onder de aandacht te brengen. Studenten beginnen vaak pas laat met solliciteren en willen dan binnen twee weken een baan. Dat wringt met de doorgaans lange en trage procedures bij het Rijk. Als potentiële werkgevers al op het netvlies staan, kunnen recuiters hen snel aan een baan helpen. Maar er zijn simpelweg te weinig startersvacatures. "Rijksorganisaties gaan voor het schaap met de vijf poten en als dat er niet is voor externe inhuur", zo hoorden we. Jong talent dat bij het Rijk wil werken, kiest dan noodgedwongen voor een baan elders. Mogelijk leggen studenten ook andere maatstaven aan voor bedrijven dan voor de overheid. "Een bedrijf mag saai zijn en voor winst gaan; de overheid moet maatschappelijk relevant zijn."

"Recruitment moet je echt actief werk van maken."

Sommige organisaties doen ook aan preselectie en binden jongeren al aan zich in hun studententijd. Bijvoorbeeld door gastcolleges te geven, examens na te kijken of het bedrijf onderwerp van een scriptie te laten zijn. Als je erop stuurt, kan je meer jongeren binnen krijgen. "Het aandeel medewerkers van 35- binnen mijn organisatie bedroeg 6 procent. Inmiddels is het gestegen naar 22 procent", aldus een geïnterviewde.

Naast profilering speelt ook framing een rol. Een niet-rijksorganisatie vertelde moeite te hebben om (jonge) mensen aan te trekken. "We hebben een wat stoffig imago. Ook zijn er veel oude systemen met legacy problemen, wat niet direct aansprekend is voor nieuwe mensen. De migratie naar een nieuwe omgeving is dan wel weer interessant. Daar leggen we dus meer nadruk op."

Recruitment verdient binnen het Rijk een volwassenheidsslag. Er wordt nog vaak geredeneerd vanuit 'post and pray'. 'Talent acquisition' gaat een stap verder en beschrijft een integrale benadering voor het aantrekken van medewerkers. 'Recruitment' beperkt zich teveel tot het invullen van vacatures. De oorzaak is volgens enkele gesprokenen gelegen in het feit dat we te weinig stelselmatig nadenken over onze sourcingsstrategie. Dus over wat je in huis moet hebben.

Een rijksbrede aanpak voegt echt wat toe aan een aanpak per organisatie:

- Samen hebben we meer bereik en versterken we elkaar.
- Het Rijk 'etaleert' zich beter. Kandidaten krijgen de variëteit van de hele rijksoverheid gepresenteerd.
- Solidariteitsprincipe: collectief meer effect voor minder geld. Met name kleinere organisaties kost het veel tijd en geld om een wervingscampagne te voeren. Kandidaten die geen klik hebben op de ene plek, kunnen ook gemakkelijker op een andere plek worden aangeboden.
- Onderling leren: met het delen van goede voorbeelden voorkomen we 'het opnieuw uitvinden van het wiel.'

Is jong talent eenmaal geworven, dan volgt de uitdaging van vasthouden. Bij traineeships wordt nog afwisseling van werkplek en werkzaamheden aangeboden. Eenmaal in een reguliere functie, is ruimte voor afwisseling beduidend minder. Meer aandacht voor de 'employee journey' is essentieel. Zeker voor starters.

5.3 We kunnen meer zelf (laten) opleiden en ontwikkelen

Een ander verschil tussen bedrijfsleven en Rijk dat ter sprake kwam, is het al dan niet zelf opleiden. "Het Rijk heeft vooral behoefte aan ervaren ICT'ers en durft niet met starters te werken. Bedrijven leiden meer beginnende medewerkers zelf op." Talentontwikkeling is essentieel voor functies die lastig uit de markt te halen zijn, kregen we te horen. "Kijk naar het ontwikkelpotentieel en ben niet steeds op zoek naar het schaap met de vijf poten."

Bij werving legt het Rijk vaak veel nadruk op het direct kunnen meedraaien in de organisatie. Het liefst hebben we een 'kloon' van de vertrekkende persoon. Alternatief zijn 'meester-gezel' constructies, waarbij een junior aan een senior wordt gekoppeld. Of detavast, waarbij detacheren wordt gecombineerd met opleiding en mogelijke indiensttreding van de externe. Er is weinig ruimte voor doelgroepen die zich nog moeten ontwikkelen. Of doelgroepen die nog zijn ondervertegenwoordigd in de ICT-branche, zoals vrouwen. Ook valt te denken aan oudere medewerkers, zelfs als zij hun post werkzame periode hebben bereikt. We laten veel potentieel liggen.

Diversiteitsbeleid kan helpen om de juiste digitale vaardigheden te vinden en op te bouwen. Het Rijk loopt achter op het bedrijfsleven met starters, MBO'ers en anderstaligen. Door doelgroepen aan te boren die vergeleken met de markt nog onvoldoende vertegenwoordigd zijn, kunnen we meer ICT'ers aantrekken. Daar moet je dan wel in willen investeren en je moet

risico's durven nemen. Voorbeelden zijn klasjes voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, gerichte stageplekken voor MBO'ers, het binnenhalen van mensen met een arbeidsbeperking en statushouders. Een uitvoeringsorganisatie die we spraken voert met enkele andere een meer proactieve wervingsstrategie uit, waarbij ze kandidaten beoordelen op ontwikkelbaarheid.

"Soms moet je domweg bedrijfsprocessen aanpassen aan wat wel kan."

5.4 Hoe zit het met de arbeidsvoorwaarden?

Een wijdverbreid beeld is dat het Rijk ICT-functies minder dan marktconform beloond. Uit de gesprekken die we hebben gevoerd, komt een genuanceerdere mening. "Voor het gros van de functies is er niks mis met het loongebouw van het Rijk. Mensen vertrekken bijna nooit om de centjes. Wel omdat ze de overheid te stroperig vinden." Een andere gesprekspartner vult hierop aan: "De ellende begint bij schaal 13 à 14. Waarom durven we experts niet een expertsalaris te geven?"

Onderzoek bevestigt bovenstaande oordeel. In 2023 heeft Berenschot[26] in opdracht van CIO Rijk onderzocht hoe de beloning van ICT-professionals bij het Rijk zich verhoudt tot het bedrijfsleven. Het Rijk heeft voor het merendeel van de functies de ruimte (boven) marktconform te belonen. Voor het vakgebied informatiebeveiliging en schaal 14 en soms voor schaal 13 positioneert het Rijk zich onder het marktconforme beloningsniveau. Het gaat met name om specialistische functies.

Voor bijna alle onderzochte secundaire arbeidsvoorwaarden is de positie van het Rijk (boven) marktconform. Hierbij gaat het om de secundaire arbeidsvoorwaarden zoals vakantiedagen, werkgeversbijdrage pensioen, opleidingsbudget, onkostenvergoeding (inclusief thuiswerken).
Enkel de mobiliteitsvergoeding (bijvoorbeeld leaseauto) is beneden marktconform. Naast deze secundaire arbeidsvoorwaarden biedt de CAO Rijk ook nog speelruimte door het bieden van een 40-urige werkweek, verlofuren sparen voor een sabbatical en belastingvriendelijke doelen met het individueel keuzebudget (IKB).

Daarnaast bestaat de arbeidsmarkttoelage die managers kunnen toekennen om tijdelijk extra ruimte te geven. Van de ICT'ers bij het Rijk heeft 1,1 procent over 2023 een arbeidsmarkttoelage ontvangen. Deze bedroeg gemiddeld ongeveer 300 euro. Terwijl volgens de CAO Rijk een structurele arbeidsmarktoelage tot ongeveer twee salarisschalen

mogelijk is. Deze speelruimte wordt bij lange na nog niet gevonden en gebruikt door alle rijksorganisaties. Laat staan dat we ermee adverteren op de arbeidsmarkt.

"Maak meer gebruik van beschikbare beloningsinstrumenten om personeel binnen te halen en behouden."

Je gewaardeerd voelen, is niet alleen een financiële kwestie. Uiteindelijk gaat het om de totale beleving die een werkgever biedt. De sterke punten bij het Rijk zijn de mogelijkheden voor een goede balans tussen werk en privé gedurende de verschillende levensfase van een medewerker, gecombineerd met het hebben van maatschappelijke impact. Het belang van digitale transformatie van en door de overheid wordt steeds groter. ICT-experts ervaren bij de overheid meer ruimte voor expertise, doordat er geen commerciële verantwoordelijkheden zijn en de afhankelijkheid van opdrachtgevers kleiner is. Daar staat tegenover dat onze gesprekspartners aangeven dat het ontbreekt aan (loopbaan)perspectieven en dat er weinig ruimte voor zelfstandig werken is. "Het is niet aantrekkelijk om vijf generaties boven je te hebben." Ook wijzen zij op werkwijze en cultuur als belangrijke 'dissatisfiers'. Zeker jonge ICT'ers zien ons als traag en bureaucratisch. De devices en software waarmee we werken, bevestigen dat het Rijk niet met zijn tijd mee gaat.

Enkele uitvoeringsorganisaties hebben mooie voorbeelden hoe het werk aantrekkelijker te maken en het werkplezier te vergroten is. Door bijvoorbeeld inspiratiedagen te organiseren met als thema 'Digitaal is van iedere medewerker'. Of een periodieke meting onder de medewerkers. Wat moeten we beter doen, bijvoorbeeld wat gaat te stroperig? Hoe werkt de keten, zijn er bijvoorbeeld te veel stapjes te nemen voor iets geregeld is? Welke belemmeringen kom je tegen en zijn dat regels die we zelf hebben bedacht?

5.5 Onze pools kunnen beter

Binnen het Rijk hebben we een aantal pools van ICT'ers. In hoofdstuk 2 kwamen I-interim Rijk (IIR), Rijks ICT Gilde (RIG) en Rijks I-Traineeship (RIT) aan de orde. Deze pools zijn ondergebracht bij de Rijksorganisatie ODI van BZK. Daarnaast opereert stichting ICTU als onafhankelijke advies- en projectorganisatie van en voor de overheid. ICTU helpt overheidsorganisaties met uiteenlopende uitdagingen rondom digitalisering.

Ook zijn er meer algemene pools, zoals stichting Intermin en ABDTOPConsult die tijdelijke capaciteit kunnen leveren. Tot slot bestaan er departementale pools, zoals BZK Flex.

Al met al een behoorlijke lappendeken aan pools. De leveringsvoorwaarden verschillen per pool en ook de financieringswijzen lopen uiteen. De ene pool wordt centraal bekostigd, waardoor het lijkt alsof de capaciteit gratis is. De ander pool werkt op uurtarief. Deze verschillen leiden tot onderlinge concurrentie.

Onze gesprekspartners oordelen niet altijd positief over de pools. “Rijksorganisatie ODI en departementale pools zouden kunnen helpen, maar kunnen niet leveren op moment dat het moet. De pools zijn ‘een druppel op de gloeiende plaat’. “IIR en RIG kennen een formatieplafond. Daarmee blijven de effecten klein.” Inderdaad: als we de pools IIR, RIG, RIT en de I-adviseurspool informatiehuishouding afzetten tegen de totale capaciteit aan ICT’ers die het Rijk nodig heeft, dan gaat het om heel weinig. De totale omvang van bovengenoemde pools bedraagt zo’n 600 fte. De capaciteit aan ICT’ers binnnen het Rijk is grosso modo 18.000 fte, waarvan 8000 externen. Slechts een kleine 3,5 procent van de totale capaciteit werkt dus vanuit onze eigen I- en ICT-pools. Daarnaast is een betere verbinding met de primaire processen van belang. Poolmedewerkers moeten los van een specifieke opgave een klus aankunnen. De suggestie van domeinspecialisten is genoemd.

Door meer gebruik te maken van rijksbrede pools kan het Rijk sneller en uniformer resultaten behalen tegen minder kosten. Werkzaamheden die binnen een beperkte context eenmalig of bijzonder zijn, komen vaak terug in een ander project of organisatie. Een pool biedt de mogelijkheid dit - feitelijk dus repeterende werk - te bundelen in formatieplekken. Goede oplossingen kunnen worden hergebruikt; ‘het wiel wordt niet opnieuw uitgevonden’. Een pool versterkt het lerend vermogen en het vakmanschap van het Rijk.

Vanuit de medewerker bezien, biedt het werken in een pool afwisselend werk, waarmee brede ervaring kan worden opgedaan binnen het Rijk. Vanuit opdrachtgeversperspectief biedt het flexibiliteit om op het juiste moment de juist capaciteit in de juiste omvang te hebben. Uitbreiding van en betere samenwerking tussen pools is vanuit deze overwegingen wenselijk. Een planmatige aanpak is essentieel. Uitbreiding moet gebaseerd zijn op wat de business vraagt.

6 We sturen niet op inhuur (want inhuur is van niemand)

Het Rijk stuurt nauwelijks op inhuur. Dat is een veelgehoorde boodschap van onze gesprekspartners. Het gebrek aan sturing uit zich op veel fronten en in verschillende opzichten.
In een vraag naar daadkracht van politici en Tweede Kamer, zonder oog voor de uitvoeringsmogelijkheden. In een 'ritueel' verantwoorden door departementen over inhuur.
In domweg te weinig willen en kunnen sturen door de manier waarop we zaken hebben georganiseerd. Tot uiteenlopende financieringsarrangementen die gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen niet effectief ondersteunen en bijdragen aan onderlinge concurrentie in plaats van samenwerking.

In het kort:

- In de politieke discussie krijgt de uitvoerbaarheid van een besluit weinig aandacht. Toenemende afhankelijkheid van ICT en informatievoorziening maakt tijdige betrokkenheid van de uitvoering nog noodzakelijker.
- Bestuursraden focussen zich op het politiek-bestuurlijke proces, niet op de technologie of sourcingsstrategie, laat staan op inhuur. De ICT-kennis in bestuursraden is beperkt. De inbreng van CIO's en CISO's zou dat kunnen compenseren, maar die inbreng wordt maar beperkt meegenomen. Ook CIO-beraad, ICOP, ICIA en ICBR lopen het gat niet dicht samen met DGDOO van BZK.
- De ministeriële verantwoordelijkheid maakt een robuust rijksbreed ICT-beleid niet van zelfsprekend. Het ministerie van BZK kan of wil haar coördinerende bevoegdheid niet met daadkracht invullen en uitvoeringsorganisaties stellen zich terughoudend op. Daardoor is er weinig standaardisatie en hergebruik. Dat voedt de inhuur.

– Voor zover er rijksbreed wordt gestuurd, is het gefragmenteerd. Er bestaan schotten tussen HR, ICT, Inkoop en de financiële kolom. Sturen begint met weten. Wat we wel weten, combineren we niet om tot een strategisch personeelsplan te komen. Laat staan dat we werken aan total workforce management.
– Financieringsregels bevorderen de greep naar inhuur.
– Operationeel opdrachtgeverschap en leidinggevende kwaliteiten verdienen aandacht.
– Met alleen categoriemanagement op ICT-inhuur ben je er niet.

"Verzuiling van de rijksdienst draagt niet bij aan het maken van keuzes."

6.1 Samenleving en politiek als Rupsjes Nooitgenoeg?

Gesprekspartners constateren dat in de maatschappelijke opgaven de ICT-component steeds groter wordt. Denk aan de Omgevingswet, de afhandeling van de toeslagenaffaire, de Wet Open Overheid en de gewenste aanpassingen in de belastingwetgeving. Tegelijk is er op vele fronten achterstallig onderhoud die vaart in de ontwikkelingen belemmert. De reacties in de Tweede Kamer variëren. Het ene moment wordt er aangedrongen op tempo, dan is begrip voor het feit dat niet alles kan en zeker niet tegelijk. Het volgende moment worden vragen gesteld over de hoogte van de inhuur.

In de hitte van het politieke debat is de uitvoerbaarheid veelal niet doorslaggevend. Een constatering die ook in het WaU-debat te horen is.[27] De uitkomst van het debat is een gegeven voor de uitvoerders en de interne leveranciers van ICT-diensten. Of zoals twee bestuurders van uitvoeringsdiensten het op 20 februari 2024 formuleerden in NRC: "De politiek kan bepaalde doelen willen bereiken. Maar hoe dat kan, daar moeten we (uitvoerders) veel eerder en beter bij worden betrokken. Sterker nog: als de politiek de 'wat' heeft bedacht, laat ons dan eens voorstellen doen over het 'hoe'." Dat gaat over meer dan alleen maar het doen van een uitvoeringstoets.

In de I-strategie Rijk is om deze reden het vroegtijdig betrekken van de uitvoerders en de ICT-specialisten ook expliciet benoemd. Dat het goed kan uitpakken bewijst de razendsnelle

ontwikkeling en uitrol van de NOW-regeling toen we met Corona te maken kregen. De gesprekspartners gaven aan dat er - buiten dit voorbeeld - in de praktijk weinig van terecht komt.

Achterstallig onderhoud wordt daarbij breed ervaren als een handicap. De DG Belastingdienst meldt daarover op 21 maart 2023 in Het Financieel Dagblad: “In de Tweede Kamer, maar ook daarbuiten, heerst nu al ongeduld omdat de problemen bij de dienst niet van vandaag of gisteren zijn. De verouderde ICT wordt al sinds 2014 opgevoerd als reden waarom er geen vermogensbelasting op basis van werkelijk behaalde rendementen kan worden gevoerd.”

Druk vanuit de samenleving en politiek leidt tot een opwaartse druk op inhuur.

6.2 Focus bestuursraden op politiek-bestuurlijke proces, niet op technologie of sourcingsstrategie, laat staan inhuur

Bestuursraden lijken zich vooral te focussen op het in goede banen leiden van het politiek-bestuurlijke proces. Daarbij gaat het vooral om het beantwoorden van de *wat* vraag, niet de *hoe* vraag. Welke mensen, middelen en techniek nodig zijn, krijgt weinig aandacht. Als het om de ICT-aspecten gaat, komt een sourcingsvraagstuk als zelf doen, uitbesteden of inhuren nauwelijks aan de orde bij het te voeren beleid. Uitvoeringsorganisaties en ICT-dienstverleners worden niet betrokken. Zij worden met de uitkomsten geconfronteerd.

De ICT-kennis in bestuursraden is sowieso beperkt. ICT wordt vooral gezien als *bedrijfsvoering* niet als integraal onderdeel van het beleid zelf. Of zoals iemand opmerkte: “ICT wordt gezien als kostenpost, niet als waardecreatie.”

Dat kan er mede de oorzaak van zijn dat enkele van de experts die we hebben gesproken, aangeven dat er ook geen discussie plaatsvindt over verdergaande standaardisering van in te zetten technologieën. Zoals een van de gesprekspartners opmerkte: “Voor ieder probleem wordt weer opnieuw het wiel uitgevonden. Hergebruik van bestaande technologie-standaarden wordt niet systematisch nagestreefd.” Dat kost tijd en geld en legt beslag op toch al schaarse ICT-capaciteit. De ADR merkt in 2021 op dat meer aandacht nodig is voor de invulling van de CIO- en CISO-functies. De ADR constateert departementale verschillen in de mate en de wijze waarop het ‘Besluit CIO-stelsel Rijksdienst’ wordt geïmplementeerd.[28]

Verschillende mensen wijzen erop dat de geldende ministeriële verantwoordelijkheid ons ook in de weg zit. “Uiteindelijk is er niet sprake van een concern Rijk en kan het nog steeds zo zijn dat ieder zijns weegs gaat. De slagkracht van de CIO Rijk is beperkt.”

Veel van de mensen die wij hebben gesproken geven aan dat de CIO’s van de departementen noch CIO Rijk en het CIO-beraad het gat kunnen vullen dat de bestuursraden laten vallen. Sterker nog, een aantal geeft aan dat opdrachtgevers, bestuursraden en bewindslieden de neiging hebben het oordeel van deze experts terzijde te schuiven. Maar ook het omgekeerde wordt opgetekend: CIO Rijk en CIO-beraad ‘slaan geen deuk in een pakje boter’. Of zoals iemand in het gesprek verzucht: “Alleen ben je sneller en samen kom je niet verder.”

Bovenstaande bevordert een bewuste afweging rond inhuur niet. Beslissingen daarover worden dieper in de organisatie genomen en bij de interne dienstverleners en de uitvoeringsorganisaties. Bij die organisaties is er nadrukkelijk wel weer meer aandacht voor het sourcingsvraagstuk. Om er vaak snel aan toe te voegen dat de druk vanuit de politiek-bestuurlijke opdrachtgevers maakt dat sneller en vaker naar inhuur wordt gegrepen dan strikt gewenst: “Het moet gewoon en wel nu”.

Verschillende van de niet-overheidsorganisaties gaven in de gesprekken aan dat in de raden van bestuur ICT, ICT-inhuur en sourcingsstrategie op de bespreekagenda staan. Enerzijds vanuit het besef bij sommigen dat ze vooral een informatie verwerkend bedrijf zijn en ICT dus in het hart van de business zit. Anderzijds vanwege wat wel de aandeelhoudersdruk op het kostenniveau wordt genoemd. Een enkeling geeft ook aan dat het niveau van inhuur aan de orde komt op raad van bestuur niveau. In het kader van een discussie over de ‘gezondheid’ van de organisatie: hebben we de juiste balans in ons personeelsbestand om maximaal te presteren? Een ander geeft aan dat sturen soms ook rücksichtsloos gebeurt: “De inhuurkosten moeten met x procent omlaag; we horen graag vanuit de business hoe u dat gaat realiseren.”

Enkele van de experts benadrukken dat – al dan niet door gebrek aan belangstelling vanuit de top – de rijksdienst betrekkelijk weinig doet aan het in beeld brengen van de capaciteitsbehoeftes. Dat begint bij helderheid over de ist-situatie. Dat klinkt eenvoudig. Dat is het in de praktijk niet, maar het vormt de basis van een sourcingsstrategie. Het verklaart mede waarom nog zo weinig onderdelen van de rijksdienst een strategisch personeelsplan hebben. Of kunnen spreken van total workforce management. Daarmee kijk je met een integrale blik naar de personele capaciteit: eigen personeel, inhuur en uitbesteding.

6.3 Resultante: ICT-inhuur is van niemand

ICT-inhuur is de optelsom van veel en vooral decentrale beslissingen. Voor een deel ook wel weer verklaarbaar gezien de omvang en diversiteit van de rijksdienst. Maar ook binnen dienstonderdelen zie je dat de verantwoordelijkheden op verschillende plekken liggen. P&O gaat over het eigen personeel, ICT over het op orde brengen en houden van de digitale voorzieningen, al dan niet met hulp van externen, en Inkoop moet de contracten met bedrijven hiervoor regelen.

Bestuurlijk wordt ICT vooral als bedrijfsvoering gezien. Met de ICBR als hoogste besluitvormend orgaan. De voorportalen van de ICBR zijn weer georganiseerd langs de lijnen van personeel (ICOP), ICT (CIO-beraad) en inkoop (ICIA). Tussen de verschillende gremia zijn slechts sporadisch contacten. Die ontbreken ook met de financiële kolom. Een integrale benadering is tot dusver niet ingebouwd in overleg en besluitvorming. Als voorbeeld het volgende. In januari 2023 is in ICIA/ICOP-verband gesproken over de waarde van een meer integrale kijk op inkoop en HR. De categorie ICT-professionals Rijk heeft total workforce management toegelicht. Door andere prioriteiten hebben deze gremia hier geen vervolg aan gegeven.

Bij de niet-overheid gesprekspartners is de tendens te zien om de inhuur te integreren in de HR-kolom. Gegeven de vraag vanuit de business wordt op één punt afgewogen of werving dan wel inhuur het meest geëigende antwoord is op de capaciteitsvraag. Eén loket maakt de monitoring op de hoeveelheid inhuur eenvoudiger. En dus de mogelijkheid om de vraag te stellen of bijsturing nodig is.

De gesprekspartners gaven aan dat er twee randvoorwaarden zijn om tot een succesvolle integrale benadering te komen: expliciete ruggensteun vanuit de top en daadwerkelijk leveren op de capaciteitsvraag van de opdrachtgever.

6.4 Perverse financieringsprikkels bevorderen inhuur

Veel van de gesprokenen benadrukken dat de manier waarop binnen het Rijk financieel wordt gestuurd, inhuur in de hand werkt. Als er slechts tijdelijk geld beschikbaar is, kan er ook alleen tijdelijke capaciteit worden gefinancierd.

Dat geldt voor projecten, maar ook voor programma's, ook als ze meerjarig zijn. Tel daarbij op dat het organiseren van een team via inhuur vele keren sneller is te organiseren dan het realiseren van een formatieve invulling. Het verklaart de populariteit van inhuur. Of zoals

een gesprokene aangaf: “Niets menselijks is programmamanagers vreemd; ze zoeken naar de weg van de minste weerstand en dat is vaak inhuur.” Het dubbele slot van budget en formatie breekt ons dan op.

6.5 Opdrachtgeverschap en leidinggevende capaciteit op orde?

Het overgrote deel van onze gesprekspartners geeft aan dat het operationele opdrachtgeverschap in orde is. Toch worden ook kanttekeningen gemaakt, ook door externe dienstverleners. Het aansturen van ICT-gedreven projecten en programma’s is iets anders dan het aansturen van beleidsprogramma’s. Het vakgebied ontwikkelt zich snel. Professioneel opdrachtgeverschap vergt daarom blijvende investering.
Een externe dienstverlener durft de stelling aan dat onze sturing soms ondermaats is en leidt tot verspilling van ingehuurde capaciteit en ongewenste uitstroom van eigen mensen die zich te weinig uitgedaagd voelen.

Een geïnterviewde wijst erop dat slecht opdrachtgeverschap kan leiden tot meer inhuur. Die inhuur maskeert weer het slechte opdrachtgeverschap en maakt dat er geen verbetering in het opdrachtgeverschap komt. Aandacht voor het opdrachtgeverschap en de wijze van leiding geven aan teams kan dus geen kwaad. Denk aan een redelijke span of control en sturen op productiviteit, doelmatigheid en resultaat.

6.6 Categoriemanagement: nuttige bouwsteen maar voor echte sturing op externen is meer nodig

Met de komst van rijksbreed categoriemanagement en strategisch leveranciersmanagement is de rijksbrede sturing op ICT-inkoop georganiseerd. De categorie ICT-professionals Rijk is ondergebracht bij de Rijksdienst voor ondernemend Nederland (RVO) van het ministerie van EZK. Het ‘Categorieplan ICT-professionals Rijk’, heeft de prikkelende ondertitel ‘Van externe inhuur naar integraal externenmanagement.’ Er is een Klantenraad, er zijn goede raamovereenkomsten met bedrijven gesloten, KPI’s zijn ontwikkeld waarop ook wordt gemonitord. Kortom: er is het nodige gedaan. Maar de daadwerkelijke integrale sturing op externen kan niet (alleen) door de categorie plaatsvinden. Ondanks dat de ondertitel van het categorieplan dat wellicht doet vermoeden.

De categorie heeft in haar categorieplan ook aangegeven dat de implicaties van het toewerken naar total workforce management, oftewel integrale sturing op capaciteit, bij verschillende disciplines van een organisatie (ICT, P&O, Inkoop) merkbaar en verstrekkend zullen zijn. Een dergelijk doel moet organisatiebreed gedragen worden en vergt ook dan een lange adem. Pas dan kan een organisatie zelf toewerken naar een vorm van total workforce management, dat een beter houvast geeft aan de invulling van haar capaciteitsbehoefte, waaronder inhuur.

7 Wat we kunnen doen: de handelingsperspectieven

Het goede nieuws is dat we met elkaar best een goed beeld hebben over waar de schoen wringt. Sterker nog: de verbeterpunten kennen we vaak ook al. Ze zijn al eerder bedacht, opgeschreven en deels ook vastgelegd in beleid en vertaald in instrumenten. Denk aan het 'Beleidskader inzet flexibele arbeid binnen de sector Rijk', het 'Coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen rijksdienst', de 'I-strategie Rijk 2021 – 2025' en het 'Programmaplan veranderopgave rijksbrede bedrijfsvoering'.[29]

Het slechte nieuws is dat we minder goed zijn in het in de praktijk brengen van die beleidsvoornemens, het benutten van instrumenten en het handhaven van kaders. We hebben de neiging te blijven steken en ronddraaien in het formuleren van beleidsintenties, beleidsnota's en strategieën.

Met dit essay hebben we eigenlijk niks anders gedaan dan alles bij elkaar brengen. Zodat we weer scherp hebben wat een ieders bijdrage kan en moet zijn aan de verbetering. Wat **we** dus gaan *doen!* Een '**we**' is weinig expliciet. Daarom zijn hieronder steeds *cursief* de rugnummers gegeven. Wie de handschoen kan en moet oppakken. Zo komen we robuust, volhardend en in samenhang tot de gewenste realisatiekracht.

We zetten hieronder de hoofdconclusies nog eens op een rij. En geven dan de handelingsperspectieven.

7.1 De hoofdconclusies nog eens op een rij

Het startpunt van dit essay was ICT-inhuur. Maar als je de conclusies uit de voorgaande hoofdstukken op je laat inwerken, gaat het misschien wel over de vraag hoe we binnen het Rijk überhaupt met ICT omgaan.

1. Nederland staat voor grote opgaven. ICT speelt in de oplossingen een grote rol. Dat wordt niet minder. De grote vraag naar ICT-capaciteit blijft. Zeker als we ons in de politiek-bestuurlijke discussies onvoldoende beseffen dat misschien niet alles tegelijk kan. Het Rijk staat hierin overigens niet alleen. Ook bedrijven herkennen de druk van ICT-ontwikkelingen en de bijbehorende inhuurdiscussie.

2. Bij de bestuurlijke besluitvorming ligt de focus op het beantwoorden van de *wat* vraag, niet op de *hoe* vraag. Welke mensen, middelen en techniek nodig zijn, krijgt weinig aandacht. Uitvoeringsorganisaties en ICT-dienstverleners worden niet betrokken. Zij worden met de uitkomsten geconfronteerd. Verloochenen van de hoe vraag, draagt niet bij aan de gewenste versimpeling van het ICT-landschap en voedt daardoor ook de inhuurbehoefte.

3. Inhuur is niet meer weg te denken. Het helpt om bij ziekte, pieken en bijzondere expertise te voorzien in de benodigde capaciteit. Inhuur is vaak ook de snelste manier om in capaciteit te voorzien.

4. Dat inhuur op ICT een blijvende zaak is, ontslaat ons niet van de plicht er alles aan te doen de *eigen kennis*, *ervaring* en *capaciteit* niet te vermorsen. Hier is winst te halen. De intenties zijn goed en het beleid vaak uitgeschreven. Waar het aan ontbreekt is het *doen*. De waan van de dag regeert.

   Versimpeling van het ICT-landschap en een goede sourcingsstrategie - met daaraan gekoppeld een strategisch personeelsplan of liever nog total workforce management - helpen. Gezamenlijke besluiten vragen bij tijd en wijle over de schaduw van de ministeriële verantwoordelijkheid heen te springen. Dat vinden we moeilijk. Taken van interne dienstverleners binnen het Rijk overlappen of schieten op onderdelen tekort. Ook daar is wat aan te doen.

5. De vraag of inhuur per definitie *duur* is, is niet eenduidig te beantwoorden. Er is zeker veel geld gemoeid met ICT-inhuur. De tarieven kennen een opslag voor de uitleners, maar lijken dankzij de raamovereenkomsten niet exorbitant. En van een ingehuurde kan sneller afscheid worden genomen.

6. Inhuur kan *destructief* worden als een organisatie in haar voortbestaan afhankelijk wordt van of 'uiteenvalt' door externen. Met een ICT-inhuurpercentage van 42 procent rijksbreed, kan het niet anders zijn dan dat onderdelen van het Rijk in de gevarenzone zitten. Daar waar structureel veel externen rondlopen, is het zaak te werken aan een betere integratie van internen en externen, een goede planning van het werk en ontschotting van ICT, HR en Inkoop.

7. Er is sprake van een krappe ICT-arbeidsmarkt. Kanttekening daarbij: met uitzondering van specifieke specialisten zijn de gezochte ICT'ers in te huren, dus ze zijn er blijkbaar wel!

   Onze wervingsinspanningen kunnen robuuster. Een rijksbrede aanpak voegt daarbij echt wat toe aan een aanpak per departement. Tempo maken in de procedure en de maatschappelijke betekenis van werken bij de overheid meer centraal stellen. Niet alleen zoeken naar 'schapen met vijf poten', maar ook investeren in jong talent en meer zelf opleiden. Juist omdat het Rijk een grote speler is, meer durven in te zetten op samenwerking met de markt en de onderwijsinstellingen. Meer lef tonen om het bestaande beloningsinstrumentarium vaker in te zetten.

   ICT-pools verdienen uitbreiding. Een meer doordachte financieringswijze draagt bij aan gezamenlijke verantwoordelijkheid.

7.2 Handelingsperspectieven: het inhuurvraagstuk voorbij?

Handelingsperspectieven die strikt gericht zijn op het verminderen van ICT-inhuur, kunnen hun doel voorbijschieten. Het beperken van inhuur is geen doel op zich. Het gaat immers uiteindelijk om het realiseren van de maatschappelijke doelen.

Dat is echter geen vrijbrief om ons door de waan van de dag en de weg van de minste weerstand te laten leiden. De rode draad door de handelingsperspectieven is dat we bewuster moeten sturen op de ontwikkeling van onze ICT en daarmee dus ook op ICT-inhuur.

Veel zaken hebben we als ambtelijke rijksdienst zelf in de hand. Wat niet wegneemt dat het behulpzaam is als in de politieke afwegingen rekening wordt gehouden met wat kan.

Onderstaande handelingsperspectieven zijn te zien als tips voor een betere omgang met ICT. Deze hebben we besproken tijdens de ronde-tafelbijeenkomst van 28 maart 2024 met geïnterviewden en stakeholders. Deze had het karakter van een 'collectieve botsproef' op het conceptessay. Onder ieder handelingsperspectief is het resultaat hiervan weergegeven.

7.2.1 Sturing: SGO en ICBR gaan verstandig om met ministeriële verantwoordelijkheid

Inhuur is nodig en zal blijven. Maar we doen er alles aan om kennis, ervaring en capaciteit niet te vermorsen. *SGO* en *ICBR* stappen vaker over de schaduw van de ministeriële verantwoordelijkheid heen. Natuurlijk blijven we streven naar consensus. Maar als we die niet bereiken, spreken we af te werken met een kopgroep van departementen. De anderen volgen later. Als ook dat niet lukt, is het tijd om het 'Coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen rijksdienst' in te roepen. *DGDOO* geeft robuust inhoud aan dit besluit en rust de CIO Rijk toe met aanvullend mandaat om knopen door te hakken.

Opbrengst 'botsproef'

- De ministeriele verantwoordelijkheid wordt ten onrechte als 'vluchtheuvel' gebruikt om ingewikkelde discussies over standaardisering en vraagsturing te ontlopen.
- De automatische piloot om - vaak met de beste bedoelingen - als ministerie zelf keuzes te maken, moet worden doorbroken.
- Het 'Coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen rijksdienst' geeft de minister van BZK de bevoegdheid knopen door te hakken. Dat gebeurt nog te weinig.
- Een visie op hoe de bedrijfsvoering er over 10 jaar uitziet helpt. Op basis daarvan kun je structurele formaties en structurele financieringen regelen.

7.2.2 Chefsache: digitale realisatie is bespreekpunt in bestuursraden

We verbinden de *wat* en *hoe* vraag beter. ICT is onlosmakelijk verbonden met het oplossen van maatschappelijke opgaven. ICT is meer dan bedrijfsvoering. Digitale realisatie is daarom standaard aandachtspunt bij de gedachtenvorming over de grote beleidsopgaven in de *bestuursraden*. Zij betrekken de *departementale CIO's*, de *uitvoeringsorganisaties* en de *interne ICT-dienstverleners* daarbij. Daarmee wordt van meet af aan duidelijk welke bestaande ICT-oplossingen en -architectuur behulpzaam zijn. We voorkomen dat we voor iedere unieke opgave een unieke oplossing zoeken. Ook kunnen we dan rekening houden met de beschikbaarheid van de benodigde medewerkers.

We kijken bij de digitale realisatie verder dan alleen het bouwen. Ook het plannen, in standhouden, bijsturen en uitfaseren krijgen een plek. Dat draagt bij aan een beter beheersbaar ICT-landschap, beter benutten van de schaars beschikbare ICT-capaciteit en vermindering van inhuur. 'Yes, we can!' kan alleen na een positieve uitvoeringstoets, waarbij is gekeken naar meerjarige consequenties voor mensen, middelen, architectuur en technologie.

Politieke druk en de waan van de dag kunnen deze voornemens doorkruisen. Daarom vragen bestuursraden de *CIO Rijk* en het *Adviescollege ICT-toetsing* als 'luizen in de pels' hen bij de les te houden: benutten we bijvoorbeeld de mogelijkheden van standaardisering en hergebruik van bestaande technologie? Kiezen we wel een oplossing die het ICT-landschap versimpelt? De tien thema's van de 'I-Strategie Rijk 2021 – 2025' komen zo in het hart van de beleidsvorming.

Opbrengst 'botsproef'

- De BR is het kruispunt waar politieke wensen en ICT-(on)mogelijkheden elkaar treffen. Benut het.
- ICT staat weinig prominent op BR-agenda. Staat of valt vaak met affiniteit met ICT. "Daar hebben we toch een CIO voor?".
- Over CIO gesproken: is dat een bruggenbouwer, excuustruus of hindermacht? Werk aan het eerste!
- Een ICT-portfolioboard helpt. Discussie over de sourcingsstrategie moet.
- Opleidingen voor BR-leden zijn er. Moeten ze wel komen natuurlijk!

7.2.3 Samenwerking: interne ICT-dienstverleners verkennen mogelijkheden voor voorkomen overlap en bevorderen specialisatie

Het bestaande landschap van interne dienstverleners is historisch gegroeid. Onderkend wordt dat taken op onderdelen overlappen of juist tekortschieten. De *interne ICT-dienstverleners* komen met een voorstel hoe stapsgewijs te werken naar meer specialisatie en onderlinge samenhang in dienstverlening . Met een advies van het *CIO-beraad* leggen zij hun voorstel ter besluitvorming voor aan hun *eigenaren*. Dit gaat bijdragen aan een betere arbeidsmarkt-positie van de afzonderlijke dienstverleners, betere dienstverlening en minder inhuur.

Opbrengst 'botsproef'

- Geen tijd meer voor vrijblijvendheid! De term 'verkennen' mag dwingender geformuleerd.
- Samenwerken moet geen doel op zich worden. Benut de 'coalition of the willing'.
- Laat het niet alleen aan de dienstverleners over. Zorg voor sponsoring door de BR, vanuit een visie op de inrichting van het landschap van rijksbrede ICT-dienstverleners.
- Bundel de krachten van de top ICT-experts (iABD).

7.2.4 Sourcing: uitvoering werkt bottom up aan een 'best-guess sourcingstrategie' en is zelf verantwoordelijk voor het realiseren van die strategie

Bestuurders van uitvoeringsorganisaties, andere grote inleners en interne dienstverleners kennen als geen ander hun organisatie. Zij nemen iedere dag beslissingen die het wel en wee van hun organisatie beïnvloeden. Dat wordt ze ook toevertrouwd. Met de eigenaren en opdrachtgevers zijn checks en balances overeengekomen. Daarom geven de eigenaren (in de regel SG of pSG) deze bestuurders de ruimte om op basis van hun 'best guess sourcingsplan' zelf de afweging te maken tussen zelf doen, uitbesteden of inhuren. *Bestuurders* gaan dit ook daadwerkelijk doen! Jaarplannen, viermaandrapportages en jaarverslagen zijn de momenten waarop plannen worden voorgelegd of verantwoording wordt afgelegd.

De eigen 'best-guess sourcingsstrategie' komt tot stand op basis van de portefeuille onderhanden werk, expliciete verwachtingen over de ontwikkelingen daarin en de

gedachten over een ideale sourcing. De strategie biedt houvast bij de afwegingen en beslissingen over zelf doen, uitbesteden of inhuren. Maar deze helpt ook bij het formuleren van de eigen inbreng in de discussie over de digitale realisatie.

CIO Rijk faciliteert waar nodig en gewenst de uitvoeringsorganisaties, andere grote inleners en de interne dienstverleners bij het formuleren van de 'best guess sourcingsstrategie'. Het wiel hoeft immers niet iedere keer opnieuw te worden uitgevonden. Natuurlijk hebben collega's van HRM en Inkoop hier een rol bij. Maar, slechts één partij is duidelijk in de 'lead'.

Er kunnen in- en externe onzekerheden worden ervaren, zoals ontwikkeling van de maatschappelijke opgaven en de arbeidsmarkt. Deze kunnen het komen tot een sourcingsstrategie in de weg staan. Door de 'best guess' van organisaties naast elkaar te leggen, leren we van elkaar en mitigeren we onzekerheden beter. De *CIO Rijk* organiseert het platform en de vorm waarin dit plaatsvindt. *CIO-beraad* en CIO-overleg van de *Manifestgroep* en *Klein Lef* kunnen vehikels zijn.

De *CIO Rijk* benut de opbrengst van bovenstaande om de contouren of kaders van een rijksbrede sourcingsstrategie te schetsen. We schromen niet om onze *externe leveranciers* in onze gedachtenvorming te betrekken. Ze zijn en blijven onmisbare partijen. Die betrokkenheid hoeft een gezonde competitieve marktwerking niet in de weg te staan.

We durven te dromen: er komt een moment dat we kunnen zeggen dat we als rijksdienst doen aan total workforce management. Dat is onze stip op de horizon. Strategische personeelsplannen, met daarin aandacht voor een evenwichtige leeftijdsopbouw, zijn een tussenstap op korte termijn. Voor het ICT- en IV-domein maken *ICOP en CIO-beraad* hierover afspraken.

Opbrengst 'botsproef'

- Begint met goede bedrijfsvoeringstrategie.
- Laat angst en onzekerheid niet regeren; je hebt ook nu al sourcingskeuzes gemaakt! Mogelijk niet bewust en afgewogen. Wacht niet op anderen. Een sourcingsstrategie maak je vooral voor jezelf.
- Werk planmatig vanuit de inhoud. Houd het compact, overzichtelijk en actueel. Paar A4.
- Benut ervaringen collega's. Ga met paar aan tafel zitten. Vorm 'coalition of the willing'. Pak door op patronen over uitvoeringsorganisaties heen.
- Vraag CIO Rijk, maar ook Inkoop en HRM je te helpen.

7.2.5 Integraal: ICBR organiseert samenhang in beleidsontwikkeling tussen HRM, ICT en Inkoop

De beleidsontwikkelingen op het gebied van HR, ICT en Inkoop vinden vooral in de eigen kokers plaats. De *ICBR* organiseert dat *ICOP, CIO-beraad* en *ICIA* tot een meer geïntegreerde benadering komen. De 'I-strategie Rijk 2021-2025', ICOP- en ICIA-agenda worden naast elkaar gelegd. Waar deze elkaar raken op ICT-inhuur, worden de taken verdeeld. Wie draagt concreet bij aan wat?

De *ICBR* bewaakt en faciliteert de benodigde realisatiekracht langs de vijf lijnen van het 'Programmaplan veranderopgave rijksbrede bedrijfsvoering'. In het bijzonder ziet zij toe op de versterking van centraal opdrachtgeverschap, stroomlijnen van bekostigingswijzen en steviger inzetten op en uitbreiden van de coördinatierol van BZK. Gericht op het bevorderen van collectiviteit. Niet in abstracto, maar concreet op deze problematiek.

Opbrengst 'botsproef'

- Dit is geen vraag aan, maar taak van ICBR. Echter niet zonder inbreng van de uitvoeringsorganisaties.
- Vertrekpunt zijn de bottom-up opgebouwde sourcingsstrategieën. Ontwikkel van daaruit rijksbrede ICT-visie - inclusief sourcingsstrategie die I-strategie, ICOP- en ICIA-agenda overlapt - waarop de ICBR stuurt.
- ICBR maakt portfolio van de onderwerpen die op kruispunten van de drie kolommen liggen.
- De bekostigingswijze is randvoorwaarde; de bestaande regels zijn geen startpunt.
- We gaan dit nu echt doen!

7.2.6 HRM: recruitment, binden en boeien vliegen we creatief en robuust aan

De *uitvoerders*, *grote inleners* en *interne dienstverleners* hanteren de eigen 'best guess sourcingsstrategie' als basis voor het rekruteren, binden en boeien van medewerkers. Op basis hiervan bouwt Rijks *I-arbeidsmarktcommunicatie en werving* verder aan rijksbrede campagnes. Deze benadrukken de maatschappelijke relevantie van het werk en de aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Rijksorganisaties worden belicht als 'the professional place to be'. De organisaties blijven zelf gaan over hun eigen (aanvullende) boodschappen. Desgevraagd faciliteert de *ICBR* een toegesneden rijksbreed werkend team recruiters. Aangehaakt kan worden bij de het bestaande recruitmentteam voor informatiehuishouding.

Samen met de *externe dienstverleners* bezien de *uitvoeringsorganisaties*, *grote inleners* en de *interne dienstverleners* hoe detavast constructies kunnen worden uitgebreid. *CIO Rijk* neemt daartoe het initiatief. Daarnaast wordt de *departementale HRM-organisaties* gevraagd om mee te denken over het verkleinen van de kloof tussen Rijk en bedrijfsleven. Tijdelijk uitwisselen van personeel maakt het werk afwisselender en brengt kennis en kunde van buiten naar binnen.

Voor het vakgebied informatiebeveiliging en schaal 14 en soms voor schaal 13 positioneert het Rijk zich onder het marktconforme beloningsniveau. Het gaat met name om specialistische functies. De huidige regels bieden mogelijkheden voor toelagen. We gaan deze beter communiceren en benutten. Minder terughoudendheid vermindert de druk op inhuur. *DGDOO* komt met een voorstel hoe hier verantwoord mee om te gaan.

De capaciteit van de huidige ICT-pools is een druppel op de gloeiende plaat. Op basis van de 'best guess sourcings strategieën' besluit de *ICBR* over uitbreiding. Rijksbrede pools met een sterke focus, die elkaar aanvullen en concurrerend zijn met de markt. Eendachtig het 'Programmaplan veranderopgave rijksbrede bedrijfsvoering' komt *DGDOO* in het bijzonder met voorstellen voor meer centraal opdrachtgeverschap en een bekostigingswijze om meer collectiviteit en daadkracht te realiseren. Daarbij zijn ook aspecten te betrekken als dienstverleningslandschap, matchingsproces en kwaliteitsborging.

DGDOO en de departementale HRM-organisaties sturen erop dat we onze visie en intenties rond vakmanschap verder in praktijk brengen conform het programma I-vakmanschap. We intensiveren conform I-partnerschap de contacten met onderwijs. We benutten de ervaringen van *uitvoeringsorganisaties*, *andere grote inleners* en *interne dienstverleners*, gericht op

het delen van goede voorbeelden en samenwerking. *DGDOO* vraagt de *Rijksacademie voor Digitalisering en Informatisering* een opleidingsaanbod te ontwikkelen voor het slimmer werven, binden en blijven boeien van ICT'ers. I in het hart betekent dat je ook op dit vlak vakmanschap ontwikkelt en bijhoudt.

Opbrengst 'botsproef'

- Recruitment is binnen de rijksdienst te versnipperd georganiseerd. RADIO kan verbindende schakel zijn om van elkaar te leren. Goede voorbeelden zijn Rijkswaterstaat, Defensie, Kadaster en Kamer van Koophandel.
- Stel in de arbeidsmarktcommunicatie de eigen maatschappelijke opgave centraal. Zorg voor een sterk ICT-recruitersteam en maak helder waarom iemand is geselecteerd.
- Meer aandacht nodig voor 'employee journey': wat zijn mijn mogelijkheden als ICT'er binnen die brede rijksdienst? Zorg voor ontwikkelmogelijkheden en voorkom stroperigheid.
- Jongeren kijken met afgrijzen naar de 'digitale gereedschapskist' waarmee ze moeten werken.
- Zorg voor aansprekende profielen voor pools. Nu teveel geur van plekken voor 'ambtenaren waar wat mee is'.

Bijlage 1: verantwoording

1. Opdrachtomschrijving

De secretaris-generaal van BZK heeft in het najaar van 2023 om een verkenning gevraagd rondom ICT-inhuur in relatie tot de Roemernorm. De volgende vragen stonden centraal in onze opdracht:

1. Wat zijn de cijfers en feiten?
2. Hoe komen we binnen het Rijk tot een besluit tot inhuur van ICT'ers?
3. Wat is er te zeggen over de heersende opvattingen over de externe inhuur van ICT'ers? Zijn die gestoeld op feiten? Welke nuanceringen zijn nodig?
4. Kan het anders? Welke oplossingsrichtingen of verbeteringen zijn er?

2. Focus op ICT-inhuur door het Rijk

Binnen het bredere vraagstuk van benutten van externe capaciteit, hebben wij ons geconcentreerd op ICT-inhuur door het Rijk, waarop de Roemernorm van toepassing is. Gemakshalve spreken we over ICT-inhuur. Preciezer geformuleerd gaat het om inhuur op het gebied van ICT en informatievoorziening conform de inkoopcategorie 'ICT-professionals Rijk'. Uitbesteding viel buiten onze scope.

Voor een beeld van de uitgaven aan ICT-inhuur, hebben we ons gebaseerd op de uitgavenrubriek 'Advisering opdrachtgevers automatisering'. Het is niet uit te sluiten dat departementen uitgaven aan inhuur van ICT'ers deels op andere rubrieken verantwoorden. Verschillende interpretaties over de taxonomie in de financiële administratie zorgen voor deze onzekerheid. Een andere informatiebron was de rijksbrede (inkoop)categorie 'ICT-professionals', die voor alle ministeries raamovereenkomsten sluit voor de inhuur van ICT-professionals. Deze inkoopcategorie verzamelt informatie over het gebruik van deze raamovereenkomsten.

3. Met eigen mensen

De opdracht hebben we uitgevoerd met eigen mensen uit het Rijk, onder regie en verantwoordelijkheid van ABDTOPConsult. We hebben de disciplines categoriemanagement, inkoop, inhuur, financiën, beleidsontwikkeling, kaderstelling, monitoring en uitvoering samengebracht. Collega's die hun kennis en ervaring hebben ingebracht en vanuit hun functie het vraagstuk vanuit verschillende invalshoeken hebben benaderd. Zij zijn daarmee naast de documenten en geïnterviewden een belangrijke bron voor dit essay geweest. Zie Colofon voor de werkgroepleden.

4. Van buiten naar binnen

Naast deskresearch en de inbreng van de werkgroep, hebben we zo'n 35 organisaties en rijksonderdelen benaderd, verdeeld over de volgende categorieën:

1. Rijks ICT-dienstverleners;
2. Externe ICT-dienstverleners;
3. (Grote) inleners van ICT-dienstverlening binnen het Rijk;
4. Grote rijksprogramma's met een zware ICT-component;
5. Deskundigen binnen en buiten het Rijk;
6. Organisaties buiten het Rijk.

Per organisatie of onderdeel hebben we steeds één of meer personen gesproken. Als leidraad hebben we een vragen- en stellingenlijst gebruikt, gebaseerd op de heersende beelden over ICT-inhuur. De opbrengst van deze interviews zijn verwoord in persoonlijke aantekeningen. De weergave in dit essay is niet tot personen herleidbaar. Zie bijlage 2 voor de gesproken personen.

'Wederhoor' en verdieping hebben plaatsgevonden tijdens een ronde-tafelbijeenkomst op 28 maart 2024 met geïnterviewden of een vertegenwoordiger. Daarnaast hebben we stakeholders uitgenodigd om mee te praten. De deelnemers hebben het conceptessay van te voren ontvangen. De uitkomsten van de bijeenkomst hebben we meegenomen in dit definitieve essay. Zie bijlage 3 voor de deelnemers aan de ronde-tafelbijeenkomst.

Bijlage 2: gesproken medewerkers van organisaties en rijksonderdelen

Geïnterviewden	Organisatie
[redacted]	Universiteit Utrecht
[redacted]	ABN AMRO
[redacted]	Rijksorganisatie ODI
[redacted]	EZK DICTU
[redacted]	Rechtspraak
[redacted]	BZK RIS
[redacted]	BZK
[redacted]	BZK SSC-ICT
[redacted]	Circle8
[redacted]	VWS RIVM
[redacted]	VNG
[redacted]	KVK
[redacted]	OCW DUO
[redacted]	Centric
[redacted]	Rabobank
[redacted]	FIN
[redacted]	Significant
[redacted]	VNG
[redacted]	FIN ADR
[redacted]	UWV
[redacted]	BZK
[redacted]	Rijksorganisatie ODI
[redacted]	Rijksorganisatie ODI
[redacted]	BZK Logius

Geïnterviewden	Organisatie
[redacted]	KPN
[redacted]	BZK
[redacted]	FIN Belastingdienst
[redacted]	PwC
[redacted]	KPN
[redacted]	Labor Redimo
[redacted]	BZK Adviescollege ICT-toetsing
[redacted]	DEF JIVC
[redacted]	Labor Redimo
[redacted]	ItaQ
[redacted]	HeadFirst Group
[redacted]	BZK SSC-ICT
[redacted]	BZK SSC-ICT
[redacted]	VWS
[redacted]	BZK
[redacted]	BZK
[redacted]	BZK Logius
[redacted]	ItaQ
[redacted]	Significant
[redacted]	OCW DUO
[redacted]	Legal Eurofiber Group
[redacted]	FIN Belastingdienst
[redacted]	IenW RWS
[redacted]	PwC
[redacted]	FIN ADR
[redacted]	DEF JIVC
[redacted]	BZK SSC-ICT
[redacted]	FIN
[redacted]	OCW DUO
[redacted]	EZK DICTU
[redacted]	VNG

Bijlage 3: deelnemers ronde-tafelbijeenkomst 28 maart 2024

Deelnemer	Organisatie
[redacted]	BZK Adviescollege ICT-toetsing
[redacted]	OCW
[redacted]	ABN AMRO
[redacted]	BZK
[redacted]	BZK
[redacted]	EZK DICTU
[redacted]	Rechtspraak
[redacted]	BZK Rijksorganisatie ODI
[redacted]	BZK RIS
[redacted]	BZK
[redacted]	BZK
[redacted]	BZK SSC-ICT
[redacted]	Circle8
[redacted]	KVK
[redacted]	OCW DUO
[redacted]	Centric
[redacted]	BZK
[redacted]	BZK Rijksorganisatie ODI
[redacted]	BZK
[redacted]	BZK Rijksorganisatie ODI
[redacted]	BZK
[redacted]	AZ
[redacted]	BZK

Deelnemer	Organisatie
[redacted]	FIN Belastingdienst
[redacted]	PwC
[redacted]	ItaQ
[redacted]	HeadFirst Group
[redacted]	BZK Logius
[redacted]	ItaQ
[redacted]	Significant
[redacted]	Legal Eurofiber Group
[redacted]	IenW RWS
[redacted]	PwC
[redacted]	BZK
[redacted]	BZK
[redacted]	BZK O&P Rijk

Bijlage 4: geraadpleegde documenten/eindnoten

1 Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2022 (overheid.nl)

2 De Overheid kan niks meer zelf | Tot op de bodem | Avondshow (S4) (youtube.com)

3 Externe inhuur (binnenlandsbestuur.nl)

4 Productiviteit-publicatie.pdf (pwc.nl)

5 Opinie in Volkskrant: Externe inhuur? De overheid heeft dringend een eigen strategieclub nodig - Instituut voor Publieke Economie (instituut-pe.nl)

6 Externe inhuur: het is weer zover! – Montesquieu Instituut (montesquieu-instituut.nl)

7 Tweede Kamer, vergaderjaar 2008–2009, 31 924 VII, nr. 8

8 Tweede Kamer, vergaderjaar 2008-2009, 31 701, nr. 21

9 Meest recent: Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2022 (overheid.nl)

10 Rijksictdashboard

11 Staatscourant 2022, 5255 | Overheid.nl > Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)

12 Er gaat ook veel goed bij de overheid (maar het kan beter) | De Volkskrant

13 Conform het Europose competentieraamwerk onderscheid het rijksbrede Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening (KWIV) de volgende groepen: plannen, bouwen, uitvoeren, mogelijk maken en sturen.

14 Ontleend aan categorieplan ICT-professionals Rijk 2021, bijgewerkt op actualiteit.

15 Panteia/Intelligence Group, Versterking ICT-werkgeverschap Rijk, 2017, schattingen Nederlandse ICT'ers op basis van Kennisbank Openbaar Bestuur en Arbeidsmarkt Gedragsonderzoek (AGO): 'plannen' 12%, 'bouwen' 30%, 'uitvoeren' 31%, 'mogelijk maken' 15% en 'sturen' 11%

16 Zie onder andere krapte-indicator UWV voor ICT-beroepen

17 Het onderzoek naar goed opdrachtgeverschap van Significant (4 april 2024) schetst voor het Rijk handelingsperspectieven voor het verder invullen en verbeteren van de juiste beloning.

18 Handleiding overheidstarieven 2023

19 De ministeries betalen boven het inhuurtarief ook btw, die weer terugvloeit in de staatskas. Voor een zuivere vergelijking wordt de btw daarom niet meegenomen.

20 Staatscourant 2022, 5255 | Overheid.nl > Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)

21 Productiviteit-publicatie.pdf (pwc.nl)

22 Zie ook: 'HR moet hoofdrol pakken bij inhuur externen' - Trends in HR

23 Opinie in Volkskrant: Externe inhuur? De overheid heeft dringend een eigen strategieclub nodig - Instituut voor Publieke Economie (instituut-pe.nl)

24 Kennis openbaar bestuur Dialogid

25 file:///H:/Downloads/WaU_Herijking_2023_TG.pdf

26 Berenschot, Benchmark ICT functies, 6 november 2023

27 https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/07/03/werk-aan-uitvoering-fase-2-handelingsperspectieven-en-samenvatting-analyse

28 ADR onderzoek CIO kader 2021 - Zoeken (bing.com)

29 BZK DGDOO, Programmaplan veranderopgave rijksbrede bedrijfsvoering, 19 december 2023

30 Tweede Kamer, vergaderjaar 2008–2009, 31 924 VII, nr. 8

31 Tweede Kamer, vergaderjaar 2008-2009, 31 701, nr. 21

32 Tweede Kamer, vergaderjaar 2009-2010, 32 360, nr. 5

33 Tweede Kamer, vergaderjaar 2009-2010, 31 701, nr. 31

34 Tweede Kamer, vergaderjaar 2009-2010, 31 701, nr. 32

35 Tweede Kamer, vergaderjaar 2009-2010, 31 701, nr. 32

36 Tweede Kamer, vergaderjaar 2010-2011, 32 501, nr. 15

37 Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2012

38 Tweede Kamer, vergaderjaar 2013–2014, 31 490, nr. 145

39 Tweede Kamer, vergaderjaar 2023-2024, 31 490, nr. 333

40 Tweede Kamer, vergaderjaar 2011-2012, 31 490, nr. 90

41 Tweede Kamer, vergaderjaar 2015-2016, 31 490, nr. 193

42 BZK, Antwoorden vragen Tweede kamer begroting WenR 2015, 29 oktober 2014

43 Tweede Kamer, vergaderjaar 2014–2015, 33 326, nr. 13

44 Tweede Kamer, vergaderjaar 2018-2019, 31 490, nr. 254

45 Tweede Kamer, vergaderjaar 2023-2024, 31 490, nr. 333

Bijlage 5: ontstaan roemernorm en maatregelen in de loop der jaren

1. Roep om normering

Medio 2009 vraagt het Kamerlid Schinkelshoek[30] de regering maatregelen te treffen om externe inhuur te verminderen. Daarvoor had de minister van BZK al een sturingsinstrument voor externe inhuur toegezegd. Op 24 juni 2009 presenteert zij dit instrument. Belangrijk onderdeel vormt het principe van 'pas toe of leg uit', oftewel 'comply or explain'. Als norm stelt het kabinet 13 procent. Dit betekent dat in principe maximaal één achtste deel van het totale personele budget opgaat aan externe inhuur. Met deze omvang wordt voorkomen "dat externen de plaats innemen van ambtelijk personeel." Als het aandeel hoger is dan 13 procent, moet dit gemotiveerd worden.[31]

Bij de behandeling van het financieel jaarverslag van het Rijk 2009, dient het Kamerlid Roemer een motie in. Hij verzoekt om een afdwingbare norm van 10 procent voor de inhuur van externen.

Motie van het lid Roemer
Voorgesteld 20 mei 2010

De Kamer,
- gehoord de beraadslaging,
- constaterende, dat de ministeries gezamenlijk opnieuw meer geld hebbenuitgegeven aan de inhuur van externe adviseurs, interim-managers en andere externe medewerkers;
- van mening, dat de overheid in tijden van crisis moet snijden waar het vet zit;
- verzoekt de regering de ministeries een afdwingbare norm te leggen van 10% voor de inhuur van externen,
- en gaat over tot de orde van de dag.

Roemer

Overweging bij deze motie was de constatering dat de ministeries gezamenlijk weer meer hadden besteed aan de inhuur van externe adviseur, interim-managers en andere externe medewerkers. Voorts was de indiener van de motie van mening "dat de overheid in tijden van crisis moet snijden waar het vet zit."[32]

Op 15 juni 2010 reageert de staatssecretaris van BZK op de motie Roemer. Zij houdt vast aan het element van 'comply or explain'. Een afdwingbare norm betekent dat de uitgaven boven de norm als onrechtmatig moeten worden aangemerkt. Dit zou iedere flexibiliteit in het voorzien van de benodigde personele capaciteit wegnemen. Voorts wil het kabinet in het lopende jaar de norm voor inhuur niet verlagen van 13 naar 10 procent. De besluitvorming over de motie wordt verder overgelaten aan het volgende kabinet.[33]

De Tweede Kamer kan zich hierin niet vinden. Daarom zegt het kabinet toe in de loop van het jaar inzichtelijk te maken hoe sturing op de norm van 13 procent plaatsvindt. Voor 2011 brengt het kabinet de norm per ministerie terug tot 10 procent van de totale personele uitgaven.[34]

Tot slot laat de staatssecretaris de Kamer weten dat ambtelijk personeel en inhuur communicerende vaten zijn, gegeven de taak waar een organisatie voor staat. Een norm is per definitie richtinggevend.[35]

> *"Een uitgavennorm voor externe inhuur kan per definitie niet anders dan richtinggevend zijn, waarbij áchteraf wordt verklaard waarom de norm al of niet is gerealiseerd."*
>
> — *A.Th.B. Bijleveld-Schouten, 29 juni 2010*

De nieuw aangetreden minister van BZK schrijft aan de Tweede Kamer dat elk ministerie in zijn jaarverslag informeert over de uitgaven aan externen. Op basis van de departementale jaarverslagen rapporteert de minister van BZK over de totale kosten aan inhuur door de gezamenlijke ministeries. "Voor het jaar 2010 kunt u deze informatie tegemoet zien in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2010 die u binnenkort wordt toegezonden."[36]

Vanaf 2009 tot 2013 dalen de uitgaven aan externe inhuur. Vrijwel alle ministeries blijven in 2012 onder de norm van 10 procent. De minister voor Wonen en Rijksdienst veronderstelt dat dit te maken heeft met de disciplinerende werking van de norm. Daarnaast spelen ombuigingstaakstellingen van het vorige en toenmalige kabinet naar verwachting een rol. Ook is sprake van verambtelijking van externe medewerkers.[37]

Op 21 mei 2014 meldt de minister voor Wonen en Rijkdienst dat de daling van de inhuur niet verder doorzet. In 2013 is zelfs weer sprake "van een – deels incidentele – stijging van de omvang van de externe inhuur."[38] Vanaf dat moment neemt de inhuur schommelend geleidelijk toe naar ruim 14 procent in 2022.[39]

2. Roep om interne versterking

Hoe bied je het inhuurvraagstuk het hoofd? Diverse bewindspersonen van BZK en de minister voor Wonen en Rijksdienst hebben uiteenlopende oplossingen en wenkende perspectieven geschetst.

Allereerst wordt de (Roemer)norm zelf genoemd. De minister van BZK laat op 21 mei 2012 de Tweede Kamer weten dat de norm zijn vruchten afwerpt. Het totaal aan externe inhuur is in de periode 2009 – 2011 substantieel gedaald.[40]

De minister voor Wonen en Rijksdienst ziet het beeld voor zich van een waaier aan werkrelaties, afhankelijk van specifieke werknemers- en organisatiebehoeften. Daarbij vervalt het onderscheid tussen personeelsbeleid en inhuurbeleid. Een te groot deel van de personeelsmobiliteit is het gevolg van externe inhuur. Voor een deel van de functies waarop wordt ingehuurd, kunnen mogelijk ook vaste af tijdelijke medewerkers van andere onderdelen worden ingezet.[41] Naar aanleiding van zijn begrotingsbehandeling noemt hij voorts het overgaan op het maken van prestatieafspraken (uitbesteding).[42]

De Tijdelijke commissie ICT-projecten (commissie Elias) maakt op 15 oktober 2014 haar rapport 'Grip op ICT' openbaar. Elias snijdt vele zaken aan. Onder meer wijst de commissie op het belang van kwalitatief eigen ICT-personeel en het lerend vermogen van het Rijk. In reactie verdubbelt de minister voor Wonen en Rijksdienst de pool van professionals op het gebied van informatiemanagement en ICT (I-interim Rijk) van 100 naar 200 fte.

"I-interim Rijk draagt bij aan het terugdringen van de inhuur van externen, aan het borgen en uitwisseling van kennis en ervaring en daarmee aan het lerend vermogen binnen het Rijk. Het kabinet is evenals de commissie van mening dat strategische posities in de ICT-projecten van het Rijk zoveel mogelijk door eigen personeel dienen te worden vervuld."

Om een aantrekkelijk werkgever voor ICT'ers te zijn, denkt het kabinet voorts aan primaire arbeidsvoorwaarden, afwisselend werk, investering in scholing en onder de aandacht brengen van dit alles. Ook gaat gewerkt worden aan 'eigen kweek'.[43]

"Om 'eigen kweek' te realiseren start het kabinet een traineeproject voor ICT-functies."

– S.A. Blok, 30 januari 2015

Op 5 juni 2019 publiceert het Algemeen Dagblad het artikel 'Nauwelijks rem op inhuur dure ICT'ers'. Dit ontlokt de Tweede Kamer het verzoek om een brief. De minister van BZK schrijft dat ze waarde hecht aan eigen ICT-kennis en -kunde. De versterking hiervan vormt één van de vier belangrijkste pijlers van de 'Strategische I-agenda Rijksdienst 2019-2021'. Het programma 'Versterking HR ICT Rijksdienst 2018-20-21' moet voorzien in goed ICT-personeel. "Binnen dit programma lopen diverse initiatieven zoals I-traineeships, wervingscampagnes en een aanpak voor betere samenwerking met het Hoger Onderwijs, waardoor de noodzaak voor externe inhuur op termijn wordt verkleind." Voorts verwijst ze naar het rijksbrede categoriemanagement voor inkoop. "Voor de categorie ICT-inhuur geldt dat het Rijk hiermee een sterke inkooppositie heeft richting de markt."[44]

Bij de Algemene Financiële Beschouwingen op 4 oktober 2023 stelt de Tweede Kamer vragen over de ontwikkeling van het aantal rijksambtenaren en inhuur. In haar antwoord hierop gaat de staatssecretaris van BZK in op het terugdringen van inhuur. Ze verwijst daarbij naar de jaarverslagen, waarin departementen toelichten hoe zij inhuur terugdringen. Dat doen zij onder meer door "verambtelijking van externe medewerkers, het scherper prioriteren van inzet op projecten en meer gebruik maken van rijkstrainees en flexpools. Daarnaast benoemt de staatssecretaris "diverse departementale en interdepartementale initiatieven, vanuit het perspectief van strategisch personeelsbeleid, op instroom en behoud van medewerkers." Voorbeelden zijn een marktconform pakket aan arbeidsvoorwaarden, een rijksbreed studenten- en starterspakket en een set innovatieve rijksbrede korte termijn maatregelen. Mogelijke verdergaande maatregelen laat de staatsecretaris over aan het volgende kabinet.[45]

Colofon

Dit is een uitgave van ABDTOPConsult
www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/abdtopconsult

[redacted]

Met medewerking van werkgroep bestaande uit:

[redacted]	BZK FEZ
[redacted]	BZK DGDOO
[redacted]	EZK RVO
[redacted]	BZK RIS
[redacted]	BZK DGDOO
[redacted]	BZK DGDOO
[redacted]	BZK Rijksorganisatie ODI
[redacted]	BZK O&P Rijk
[redacted]	BZK DGDOO

Vormgeving
Ontwerpwerk

9 april 2024

Kijk voor meer informatie op
www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/abdtopconsult

Of neem contact met ons op via
abdtc@rijksoverheid.nl

9 april 2024

ABDTOPconsult

Dichtbij en onafhankelijk