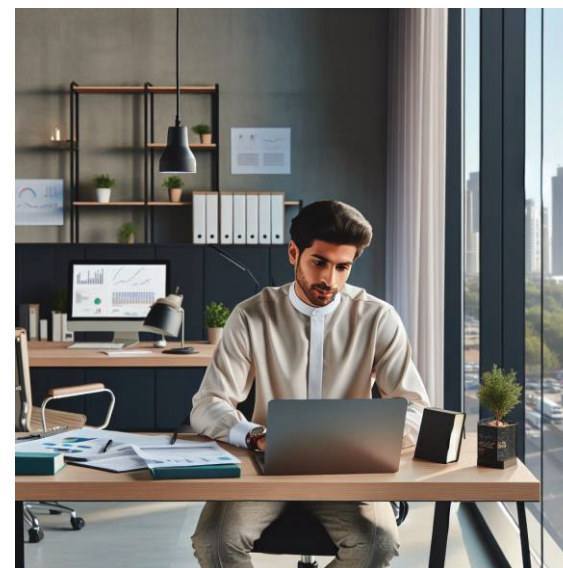


Beleidsevaluatie I-Vakmanschap

18 april 2025



Management samenvatting (1/4)

Beleidsgedachte van I-Vakmanschap

- De noodzaak voor het thema I-Vakmanschap bij het Rijk is duidelijk. Het Rijk heeft – net als de rest van Nederland – te maken met een krappe arbeidsmarkt voor ICT'ers. Er is sprake van een toename in het aantal vacatures voor ICT'ers bij het Rijk. Tekorten zijn hierbij in afgelopen jaren opgevuld via een groeiende toename van externe inhuur van ICT'ers. Dit is kostbaar. De uitvoeringsstrategie speelt in op toekomstige ontwikkelingen door te investeren in kennisontwikkeling, instroom, mobiliteit/doorstroom en monitoring. De gedachte is om dit Rijksbreed aan te pakken
- Een Rijksbrede aanpak heeft een groot bereik en zou kostenbesparend ten opzichte van een decentrale aanpak moeten zijn, aangezien niet iedere organisatie voor zich aan de slag hoeft. De overkoepelende aanpak voorkomt daarnaast ook onderlinge concurrentie. Tegelijkertijd borgt het kennisdeling via (kennis)communities. Tot slot creëert het betere kansen voor kleinere organisaties, waardoor er een level playing field ontstaat. Daarmee wordt gehoor gegeven aan het solidariteitsprincipe. De directie CIO Rijk, afdeling IS&V is verantwoordelijk voor het invulling geven aan dit beleidsvoornemen. Zij gebruikt Programma I-Vakmanschap|ODI als haar belangrijkste leverancier hiervoor
- De subdoelstellingen die CIO Rijk gebruikt in de opdrachtverstrekking naar het programma I-Vakmanschap (ODI) zijn dezelfde subdoelstellingen als die zijn geformuleerd in de I-strategie 2021 – 2025 voor het thema I-Vakmanschap. Deze subdoelstellingen zijn vier jaar hetzelfde gebleven
- De subdoelen van deze thema's zijn abstract geformuleerd. Voornamelijk worden activiteiten benoemd, geen concrete prestatie-indicatoren
- Op alle vier speerpunten (Inzicht & monitoring, Kennisontwikkeling, Instroom, Doorstroom & Mobiliteit) zijn resultaten geboekt, het betreft *output* resultaten (zie verderop)
- In 2024 is I-Vakmanschap niet benoemd als prioriteit voor de departementale informatieplannen binnen de bredere I-strategie

Cirkels van betrokkenheid, invloed en beheersing; ICT als breed bedrijfsvoeringsvraagstuk en de noodzaak van HR & Inkoop expertise

- Hoewel het belang van digitaal Vakmanschap breed werd en wordt erkend, is het programma afhankelijk van de bereidheid en prioriteiten van individuele departementen en rijksonderdelen. De afhankelijkheid van vrijwillige deelname door departementen en rijksonderdelen is een knelpunt; zonder een afdwingbare structuur blijft de duurzaamheid van de resultaten (en geboekte effecten) ongewis
- I-Vakmanschap is eigenlijk een verbijzonderd bedrijfsvoeringsvraagstuk van personeelsbeleid. CIO Rijk gaat niet over startersfuncties, noch het Functiegebouw Rijk noch over de inkoop. Een effectievere aanpak vereist daarom niet alleen I-expertise, maar ook strategische betrokkenheid en commitment van HR (A&O) en Inkoop (IFHR). In de praktijk is de betrokkenheid van deze directies teveel situationeel, waardoor initiatieven rondom I-Vakmanschap onvoldoende structureel worden ondersteund en verankerd in het I-, HR- en Inkoopbeleid. Het maken van duidelijke afspraken over wie verantwoordelijk is voor het bereiken van de subresultaten en hoe dit gebeurt, is noodzakelijk. Het opbouwen van een toekomstbestendig I-Vakmanschap zou een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid moeten zijn

Management samenvatting (2/4)

Resultaten en effecten generiek inclusief meetmethoden

- Tot nu toe betreft het uitsluitend output (niet outcome) gerelateerde KPI's waarover verantwoording wordt afgelegd. Het causale verband tussen acties en het vergroten van I-Vakmanschap als geheel kan niet worden vastgesteld. Het meten van impact/effect resultaten zoals bijvoorbeeld 'hoeveel instroom is werkelijk gerealiseerd' of 'hoeveel nieuwe kennis heeft daadwerkelijk geleid tot verbetering van de overheidssystemen c.q. -processen', is een verantwoordelijkheid van de departementen en rijkorganisaties zelf, zo wordt geredeneerd vanuit het programma I-Vakmanschap|ODI en tot voor kort ook vanuit CIO Rijk. Tegelijkertijd constateren wij (zie hiervoor) dat de opdrachtgever van programma I-Vakmanschap|ODI (CIO Rijk) dit ook niet kan afdwingen bij de rijkorganisaties
- Om toch te toetsen of effecten worden behaald, zijn in deze beleidsevaluatie alternatieve methoden gebruikt, zoals kwalitatieve proces evaluatie, stakeholder feedback, vergelijking verwachtingen versus doelen, casestudies + analyse best practices en narratieve evaluaties

Financierings- en organisatorische uitdagingen

- De opdrachtgever CIO Rijk maakt gebruik van enkele leveranciers voor het behalen van de gestelde doelstellingen. Gemeten naar budget is programma I-Vakmanschap|ODI verreweg de grootste leverancier (€ 5,6 miljoen van in totaal iets meer dan € 6 miljoen budget jaarlijks). Dit bedrag vormt de scope van deze beleidsevaluatie
- Het programma I-Vakmanschap|ODI is veel groter dan alleen het gedeelte dat vanuit CIO Rijk wordt gefinancierd. Ook via diverse andere budgetten en opdrachtgevers ontvangt dit programma geld. Het totaalbudget bedraagt jaarlijks ca. € 13 miljoen, wat leidt tot complexiteit en versnippering in de verantwoording. Ook het ontstaan van een cumulatieprobleem ligt hier op de loer (wat wordt besteed aan wat). Er is een multi-opdrachtgever omgeving ontstaan waardoor de sturing wordt bemoeilijkt en er idee bij opdrachtgever CIO Rijk is dat de transparantie over inspanning versus resultaat verbeterd kan worden. Al zijn er qua interne planning & control bij Programma I-Vakmanschap|ODI sinds medio 2023 wel stappen gezet, zo constateren wij. Tevens stelt het programma I-Vakmanschap|ODI dat zij maatregelen heeft genomen om cumulatieprobleem te ondervangen
- Sinds eind 2023 is opdrachtgever directie CIO Rijk – mede gegeven dat digitalisering een Rijksbreed onderwerp is (niet alleen bedrijfsvoering) en meer politiek is geworden (van 5 naar 50 debatten per jaar) – formeler en nadrukkelijker de rol van opdrachtgever gaan invullen

Behaalde resultaten door het Programma I-Vakmanschap|ODI

- De uitvoering kijkt naar prestaties en activiteiten, die binnen haar eigen invloedssfeer en beheersing zitten. Het gaat dan vooral om meer aanboderichte activiteiten (zoals aantal sollicitaties per IT/IV vacature, bijhouden van events, bieden van (stage)opdrachten tot ontwikkeling van (aantallen van) IT-medewerkers en leer- en groeiprofielen). Hiermee wordt getracht de randvoorwaarden van het realiseren van beoogde outcomes (bij rijksonderdelen) zo goed mogelijk te kunnen faciliteren
- Nagenoeg alle afgesproken KPI's zijn gehaald of overtroffen in de afgelopen jaren. Er is altijd décharge verleend
- Wel ligt hier het gevaar op de loer van 'we krijgen waar we op sturen', zonder dat duidelijk is of het heeft geleid tot resultaat
- Tevens is de vraag of de lat op sommige onderdelen niet te laag wordt gelegd, om maar in ieder geval te kunnen voldoen aan de doelstellingen. Dienen de geformuleerde *doelstellingen* eigenlijk geen (grotere) *ambities* te zijn?

Management samenvatting (3/4)

Resultaten en inzichten specifieke uitvoeringsprojecten (met grootste budgetten)

- Programma I-Vakmanschap|ODI is verantwoordelijk van diverse projecten en programma's voor I-Vakmanschap. De grootste betreffen I-Partnerschap, I-Arbeidsmarktcommunicatie en werving en KWIV. RADIO is een programma dat sinds medio 2023 bij ODI is ondergebracht
- *I-Partnerschap*: qua output afspraken is alles behaald. Het is een groot programma met meerdere deelprojecten, dat bovendien meerdere financieringsbronnen kent. Een netwerk opbouwen kost tijd en resultaten kunnen langer uitblijven. Het gevaar van een 'never ending story' ontstaat dan. Bovendien is sprake van een tijdperk van een aankomende taakstelling, waarin projecten met een lange investeringstermijn minder snel doorgang kunnen vinden. Uit gesprekken leiden wij af dat I-Partnerschap ook als erg breed wordt gezien en het mogelijk tijd is om focus aan te brengen. Er dient onderzocht te worden of de door het programma zelf benoemde belangrijke randvoorwaarde van 'bestuurlijk draagvlak' momenteel nog aanwezig is binnen CIO Rijk. Ook daadwerkelijke samenwerking met lectoren en professoren wordt niet als eenvoudig gezien, gegeven strakke financiering- en sturingsmodellen in het hoger onderwijs. Op basis van ervaring van deelnemende rijksorganisaties is er het risico dat I-doctoraat studenten meer bezig zijn met hun doctoraat traject en minder ingezet kunnen worden op onderzoeksprojecten en ondersteuning van deelnemende rijksorganisaties, waardoor de economische meerwaarde van een dergelijk partnerschap wordt beperkt
- *I-Arbeidsmarktcommunicatie en werving (I-AMC)*: qua outputafspraken is alles behaald. Het project is en blijft van belang om de reputatie en branding van het Rijk als IT-werkgever te blijven benadrukken voor nieuwe potentiële I-professionals om zo instroom te vergroten
- *KWIV*: Een belangrijke randvoorwaarde voor monitoring en belangrijk traject gekoppeld aan initiatieven rond leer- en groeipaden voor IT'ers evenals toekomstige meerjarige en strategische personeelsplanningen (MPP/SPP's) voor I-personeel. De verplichting uit het recente verleden voor implementatie van het KWIV gekoppeld aan IHH-gelden heeft geholpen om IT'ers een KWIV-profiel te geven, maar beheer, ontwikkeling onderhoud van het KWIV is geen sinecure en vergt een proces van lange adem. Hierbij dienen I, O(rganisatie) en P(ersoneel) verantwoordelijk en betrokken te zijn, zodat IT'ers, HR en leidinggevend en bestuurders de meerwaarde zien van het KWIV voor niet alleen monitoring maar ook doorstroom en groei van IT'ers
- *RADIO*: (sinds 1,5 jaar bij ODI ondergebracht): qua beoogde (output)doelen is nagenoeg alles behaald. Activiteiten worden door iedereen goed gewaardeerd en nut en noodzaak voor kennis over I als niet-I ambtenaar worden erkend. Hier is ons advies wel oog te blijven houden voor de uniekheid en samenhang van het RADIO lesaanbod met het grote ambtelijke leeraanbod, zowel binnen als buiten het Rijk
- *Nieuwe initiatieven* om – gegeven de arbeidskrapte op vlak van IT – nieuwe doelgroepen te vinden, starters beter te laten landen tot expertise te vergroten verdienen lof, maar hierbij dient rekening gehouden te worden met lessen uit het verleden van vergelijkbare (gestopte) trajecten. Signalen dat initiatieven als het startersnetwerk ICT en nieuwe doelgroepen voorlopig zijn gestopt en het uitbreiden van ICT-pools moeilijk verloopt, zijn niet positief (zie bullit hieronder). Deze initiatieven rond communicatie en kennisdeling kunnen bijdragen aan nadere bekendheid, maar blijven ondersteunend aan activiteiten als KWIV, I-Partnerschap en I-AMC
- Initiatieven en projecten die minder succesvol waren (bijv. omscholingstrajecten als I-Flow) zijn veelal projecten die dicht tegen HR/recruitment zitten (en niet meer in de voorfases van recruitment marketing). Dan komt men al snel in de autonomie en eigen bedrijfsvoering van de ministeries. Hier kunnen lessen uit getrokken worden, bijv. dat een centrale rol dicht tegen de eigen bedrijfsvoering aan, bestaat bij de gratie van departementen

Management samenvatting (4/4)

Positionering van I-Vakmanschap: afwegingen die een rol kunnen spelen

- I-Vakmanschap wordt momenteel aangeboden als een aanbodgericht cafetariamodel, waarbij departementen en rijkonderdelen de vrijheid hebben om maatwerkopties te kiezen op basis van hun specifieke behoeften. Dit biedt flexibiliteit en zorgt ervoor dat I-Vakmanschap aansluit bij de prioriteiten van individuele departementen; tegelijkertijd is er vanuit I-Vakmanschap geen afdwingbaarheid richting rijksonderdelen om gebruik te maken van de ontwikkelde producten en diensten
- Grote projecten voor I-Vakmanschap die reeds van 2018 (en soms eerder) lopen, zijn belegd bij Programma I-Vakmanschap|ODI. De vraag is of I-Vakmanschap als apart programma moet blijven bestaan of dat het programma en/of onderdelen als een structurele lijnverantwoordelijkheid in de uitvoering moet worden belegd (bijv. bij een rijksorganisatie als ODI of ander rijksonderdeel)
- Een programma biedt de mogelijkheid om expertise centraal te ontwikkelen en kennisdeling te bevorderen, maar kent ook nadelen zoals afhankelijkheid van tijdelijke financiering en beperkte doorzettingsmacht
- Tegelijkertijd loopt het programma al sinds 2018, waarbij thema's niet heel veel zijn veranderd. Het beleggen in de lijn kan de borging en lange termijn continuïteit versterken, maar vereist een duidelijke strategische verankering en betrokkenheid op alle niveaus, inclusief HR en Inkoop tot ook interdepartementale medewerking en akkoord. Op het moment dat dit niet wijzigt, zal de bestaande problematiek blijven bestaan

Kern aanbevelingen uit deze beleidsevaluatie

Borg structurele betrokkenheid van HR (A&O) en Inkoop, betrek hen nadrukkelijk. I-Vakmanschap is een breed bedrijfsvoeringsvraagstuk, niet louter van de ICT-kolom. Dit is ook van belang voor projecten zoals bijv. verdere implementatie, ontwikkeling en beheer van het KWIV

Kijk naar bestendiging in de lijn van goedlopende projecten en programma's. Bekijk hierbij of financiering als 'generieke voorziening' door departementen en rijkorganisaties mogelijk is (teneinde commitment van hen te verhogen)

Kijk kritisch naar het programma I-Partnerschap (bekijk mogelijkheden voor meer focus en het bestuurlijk draagvlak), maar gooi het kind niet met het badwater weg

Kern aanbevelingen uit deze beleidsevaluatie

Breng beleid en uitvoering meer op 1 lijn. Deze werelden zijn in afgelopen jaar teveel uiteen gaan lopen, dat belemmert de samenwerking en de resultaten. Dit is vooralsnog een risico voor de toekomst. CIO Rijk vindt dat zij als eigenaar van het beleidsthema I-Vakmanschap door ODI meer meegenomen moet worden, ODI voelt/neemt de ruimte hiervoor niet. Varianten, met ieder hun eigen voor- en nadelen, voor samenwerking, waarbinnen afspraken gemaakt kunnen worden, zijn: (1) een 'consultancy model' waarbij CIO Rijk opdrachten uitzet met duidelijke doelen bij opdrachtnemer, (2) uitvoering direct binnen CIO Rijk (zoals toen RADIO nog een programma was) of (3) een 'detacheringsmodel' (zoals inzet van I-interim Rijk, Rijksconsultants, etc.) waarbij opdrachtnemer met diens kennis en expertise onder directe aansturing van CIO Rijk werkt

Combineer waar mogelijk I-Vakmanschap met andere thema's uit de I-Strategie en nog vast te stellen NDS.

Bijv. : Hoe om te gaan met nieuwe technologieën (bijv. generatieve AI) om ook arbeid te besparen? Of: hoe de koppeling tussen IT en IV werkzaamheden rond I-Vakmanschap te borgen op termijn? Kijk hierbij ook naar een goede inrichting van het portefeuillehouders- en/of stuurgroepoverleg I-Vakmanschap met duidelijke kaders en verwachtingen

Belijd I-Vakmanschap vanuit de stellige overtuiging dat dit belangrijk is en onderken dat causale verbanden tussen inspanning en effecten niet c.q. zeer moeilijk vast te stellen zijn, zolang departementen en rijkorganisaties zelf eindverantwoordelijk zijn voor de resultaten