

# Rijk creëert flex-ambtenaar

EXTERNEN ERUIT, EIGEN MENSEN ALS INTERIMMER



## I-Interim Rijk: @nders denken @nders doen

I-Interim Rijk brengt flexibilisering en kennisbehoud, maar wil ook een andere wind laten waaien door de rijksoverheid. Gids voor Personeelsmanagement spreekt met de oprichter van het eerste uur, ‘veranderdokter’ Dirk-Jan de Bruijn (links op de foto), en de huidige manager van I-Interim Rijk Jeroen Been. Sinds januari 2011 actief, draait dit initiatief nu op volle toeren en het heeft nog veel potentie in zich.

**H**et bewijs dat het werkt is dat de mensen aan de deur kloppen om te mogen werken bij I-Interim Rijk.' Dat zegt Jeroen Been. Niet alleen worden er bovendien kosten bespaard op externe inhuur, ook blijven de kennis van grootschalige ICT-projecten en talentvolle projectmanagers voor het Rijk behouden. Efficiënter werken en sneller op vragen kunnen inspelen noemt hij als belangrijke nevenopbrengsten. Met een steeds complexer wordende informatie-infrastructuur bewegen de grote ICT-projecten bij de Rijksoverheid zich op het vlak van innovatie, strategie, investeringen én besparingen. Daarom wordt er fors geïnvesteerd in het upgraden van de regiefunctie, inclusief adequate aansturing van leveranciers. Het past in deze visie dat op cruciale regieposities ingehuurde externen worden ingeruild voor professionals en managers in dienst van het Rijk met brede ervaring in het managen van complexe projecten. Dat zijn precies de ICT-professionals die in de pool van I-Interim Rijk zitten. Zij worden ingezet op projecten als consolidatie datacenters of keteninformatisering voor de vreemdelingenketen. Tegelijkertijd bespaart de overheid op de, vaak structurele, inhuur van externen bij uitvoeringsorganisaties. De inhuur van specialistische kennis blijft wel overeind.

**Arbeidsrelaties.** I-Interim Rijk is een pool van arbeidskrachten die tijdelijk op projecten binnen het Rijk ingezet kunnen worden. De interim pool kent twee typen arbeidsrelaties: enerzijds ICT'ers die in dienst zijn in de vaste kern van I-Interim Rijk, en anderzijds ICT'ers die in de flexibele pool zijn opgenomen en via I-Interim Rijk worden gedetacheerd bij andere departementen of uitvoeringsorganisaties.

Jeroen Been, manager I-Interim Rijk, legt het verschil in arbeidspositie uit: 'Bij de oprichting heeft de Rijks Chief Information Officer (CIO) Maarten Hillenaar ruimte gegeven voor 35 FTE die in de vaste kern in dienst mogen komen. Deze kern is vrijgesteld van de taakstellingen waar alle ministeries op dit moment voor staan. De professionals die zich opgeven voor de flexibele pool blijven daarentegen in dienst van hun werkgever, terwijl die werkgevers onder druk staan om te krimpen in personeel. De gedetacheerden in de flexpool van I-Interim Rijk staan dus nog wel op de begroting van hun oorspronkelijke werkgever, maar voeren hun werk elders uit. Dat maakt het voor sommige werkgevers op dit moment minder interessant om medewerkers via I-Interim Rijk te detacheren. Ook al is iedereen in dienst van het Rijk, de taakstellingen zijn per uitvoeringsorganisatie of departement vastgesteld. De verwachting is dat na januari 2012, als de taakstellingen moeten zijn behaald voor de diverse Rijksonderdelen en uitvoeringsorganisaties, deze spagaat voor werkgevers minder wordt en er weer meer ruimte komt voor flexibele inzet van personeel.'

Woord : Martine Maes

**Coöperatiemodel.** Sinds de start vormen een aantal grote uitvoeringsorganisaties en departementen gezamenlijk het fundament waarop I-Interim Rijk is gebouwd. Kwartiermaker Dirk-Jan de Bruijn schetst de opstartfase: 'De Rijks-CIO gaf mij opdracht om op bezoek te gaan bij een aantal grote ICT-uitvoeringsclubs zoals de Belastingdienst, Politie (vtsPN), Defensie (Ivent) en Rijkswaterstaat. Om zodoende te starten vanuit de wensen van organisaties die ergens last van hebben. Dat was een gouden greep. In de verkennende gesprekken met deze organisaties zijn de behoeftes bij elkaar gebracht. De meeste van die clubs waren self-supporting en deden veelal een enorm beroep op (structurele) externe inhuur. Daarnaast was er bij sommige ICT-organisaties tijdelijk teveel capaciteit. Zie hier de basis voor I-Interim Rijk. De grondgedachte is een coöperatiemodel, waarbij de CIO's van verschillende ministeries over de grenzen van hun eigen koninkrijken kijken en belangrijke regieposities willen invullen met ICT-professionals in dienst van het Rijk.'

Been geeft aan dat het in de uitvoering weinig problemen geeft om over de grenzen tussen departementen te kijken en samen te werken. 'De mensen die bij I-Interim Rijk zijn aangesloten zijn mensen van hoog kaliber met ruime ervaring, die kunnen departementen juist verbinden in de uitvoering van complexe projecten.'

**Mobiliteit.** Been: 'Alle mensen in vaste dienst zijn nu ingezet op projecten. Als de eerste projecten zijn afgerond, wil ik uit zakelijk oogpunt de vaste kern zo snel mogelijk weer inzetten op nieuwe >>

## Ewoud Halewijn, lid vaste kern I-Interim Rijk

'Na mijn rol als plaatsvervangend directeur van het Gemeenschappelijk Dienstencentrum ICT van het Ministerie van Justitie, wilde ik een nieuwe toekomst kiezen. Ik werk sinds mijn aantreden bij I-Interim Rijk voor de nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit. Drie organisaties fuseren momenteel tot één organisatie. Dat betekent dat ook drie ICT-landschappen met interfaces, databases en systemen samen moeten smelten. Mijn rol is om de systemen die het primaire proces ondersteunen zodanig in te richten dat we op één landschap, en dus één proces, uitkomen. De grootste uitdaging is om vanuit een totaalbelang de besluitvorming te organiseren, terwijl in deze fusiesituatie veel managers en medewerkers nog door de bril van hun 'vorige organisatie' kijken. Het over de grenzen van de culturen kijken gaat makkelijker vanuit mijn rol omdat ik geen belang heb bij die grenzen. Als mede-ambtenaar ben ik bovendien zeer betrokken bij het resultaat.'

Ik ben in dienst getreden in de vaste kern, maar heb tegelijkertijd een flexibele vorm van werk. Voor mij is het geen optie om via de flexibele pool gedetacheerd te worden, omdat het geen doen is voor mijn oude werkgever om mijn plek bezet te houden. Het leuke vind ik om op grotere programma's op diverse plekken in het rijk aan het werk te gaan. Deze vorm van mobiliteit met grote flexibiliteit binnen het rijk heeft nog veel mogelijkheden in zich.'

>> startende projecten. In het begin geef ik meer begeleiding, zodat ik de competenties van mijn vaste formatie na een tijdje precies in beeld heb en beter kan matchen.'

De groei zoekt I-Interim Rijk in het aantal detacheringen via de flexibele pool. Er is nu eigenlijk een luxeprobleem omdat er meer opdrachten zijn dan mensen die de organisatie via de flexibele pool per direct kan inzetten. Dat heeft volgens Been vooral te maken met de al genoemde taakstellingen. Managers kunnen of willen niet teveel mankracht kwijt via detachering terwijl ze zelf moeten krimpen.

Het is op lange termijn in belang van het Rijk om geïnteresseerde medewerkers voor de pool vast te houden. Vooral omdat blijkt dat de ICT-pool een specifiek type mensen aantrekt (zie kaders bij dit artikel). De Bruijn: 'Het zijn mensen die eager zijn, die niet hun hele leven willen werken bij één organisatie, maar wel loyaal zijn aan het concern Rijk. Mensen die zich willen ontwikkelen, ook als werkgroepen of bijeenkomsten buiten werktijd plaatsvinden. Zoals overal in deze sector zijn de professionals vooral mannen, maar we zijn blij dat ook een aantal vrouwen deel uitmaakt van de vaste formatie.'

Het is merkbaar dat bij het personeel in dienst van het Rijk de behoefte aan mobiliteit toeneemt, zowel onder jongeren als onder medewerkers met veel ervaring. I-interim Rijk komt hieraan tegemoet. Voor medewerkers geeft deze organisatievorm afwisseling en ruimte voor ontwikkeling, voor de aangesloten organisaties biedt het flexibiliteit in omgaan met hun resources. Langzamerhand ontstaat door de hele rijksoverheid en uitvoeringsorganisaties een netwerk van high level professionals met veel sociaal kapitaal. Zo stijgt het Rijk op de ranglijst van attractieve werkgevers voor ICT'ers. Been heeft dat al aan den lijve ondervonden: 'Ik heb bij de vaste kern gemerkt dat de kandidaten de afweging maakten: maak ik vanuit het Rijk de stap naar een bureau in de markt met opdrachten in meerdere organisaties, of wil ik voor mezelf beginnen met meer flexibiliteit? Bij ons vinden ze het beste van twee werelden: I-Interim Rijk biedt, in overheidsdienst, meer flexibiliteit in uitvoering van het werk en afwisseling van werkzaamheden en werkomge-

## Specifiek type mensen.

## Wil je behouden voor het Rijk.

ving. Daarnaast hechten we veel belang aan de ontwikkeling van talenten. Die combinatie biedt zichtbaar meer werkplezier aan medewerkers.'

**Talenten benutten.** De toetredingseisen liggen voor alle I-Interimmers hoog. Kandidaten volgen allereerst een assessment gericht op hun talenten. De onderlinge verhoudingen van de talenten worden in beeld gebracht, vanuit kracht en ontwikkeling. Belangrijke kernwaarden zijn eigen verantwoordelijkheid nemen, politieke sensitiviteit, zelfsturing en verbinden. Het gaat om de combinatie van kennis op het vlak van technologische en sociale innovatie. Een tweede onderdeel is een virtuele presentatie aan mensen van I-interim Rijk over een opdracht uit de opdrachtportefeuille. Voor kandidaten die in de vaste kern willen komen volgt ook nog een gesprek met het management van I-Interim Rijk en een CIO van één van de departementen. Op basis van het totaaloordeel kan de kandidaat aan de klant worden voorgesteld. Want die beslist uiteindelijk en blijft eindverantwoordelijk voor de projecten.

De ontwikkeling van kennis en talenten en verhoging van het lerend vermogen van het Rijk is een belangrijke toegevoegde waarde van I-Interim Rijk. Alle mensen die zijn ingezet (vaste kern en flexibele pool) komen één keer per maand een namiddag bij elkaar om ervaringen uit te wisselen, mee te denken over de strategie of inleidingen te volgen door collega's en externe experts vanuit de wetenschap of het bedrijfsleven. De Bruijn: 'Het uitdrukkelijke doel daarvan is ook om iedereen het gevoel te geven dat ze bij I-Interim Rijk horen, omdat iedereen normaal gesproken bij de klant zit.'

Een ander belangrijk facet is het vorm- en opleidingsprogramma om de knowhow van de medewerkers van I-Interim Rijk op een hoger plan te brengen. Onderdelen daarvan zijn het schaduwmanagement en expertgroepen. De I-Interimmers hebben allemaal een collega op hetzelfde werkterrein als schaduwmanager, die als eerste vraagbaak fungeert.

Een grote uitdaging is bijvoorbeeld de consolidatie van datacenters. Dit zijn rekencentra van verschillende departementen die letterlijk bij elkaar moeten komen en in aantal teruggaan van 60 naar 5. Dit is typisch een project voor I-Interim Rijk waar mensen op verschillende plekken zitten, regelmatig met elkaar overleggen, elkaar wederzijds coachen

## Facts en figures

**De vaste kern.** 35 FTE in dienst van I-interim Rijk, waarvan 5 op kantoor. 30 mensen ingezet op projecten.

**De flexibele pool.** 800 mensen hebben zich aangemeld via de site, waarvan 300 serieuze kandidaten voor detachering, waarvan 150 binnen een jaar wil reageren op een functie. De andere 150 zijn nu actief aan het zoeken. 25 mensen nu ingezet op projecten.

**Projecten.** Projecten duren tussen de zes maanden en anderhalf jaar. Detachering tegen een vaste fee; hoogte ongeveer gelijk aan de interne personeelskosten. Besparing door invullen van plekken met rijks personeel in plaats van externe inhuur.

## Jessica Maes, gedetacheerd via I-Interim Rijk

'In mijn werk als SAP-productmanager bij het ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie (EL&I) ben ik verantwoordelijk voor het ERP-systeem van EL&I. Het ERP-systeem is de toepassing van SAP/Oracle automatisering die alle bedrijfsprocessen ondersteunt, zoals personeelsadministratie en financiële administratie. Departementen gebruiken veel verschillende pakketten en ik zag de potentie om via samenwerking tussen alle departementen meer efficiency te bereiken. Toen de vacature voor de opstart van een ERP-kenniscentrum voorbij kwam via de mobiliteitsbank, leek me dat de perfecte rol voor mij. Ik heb me aangemeld bij I-Interim Rijk, en ben begin 2011 gestart.

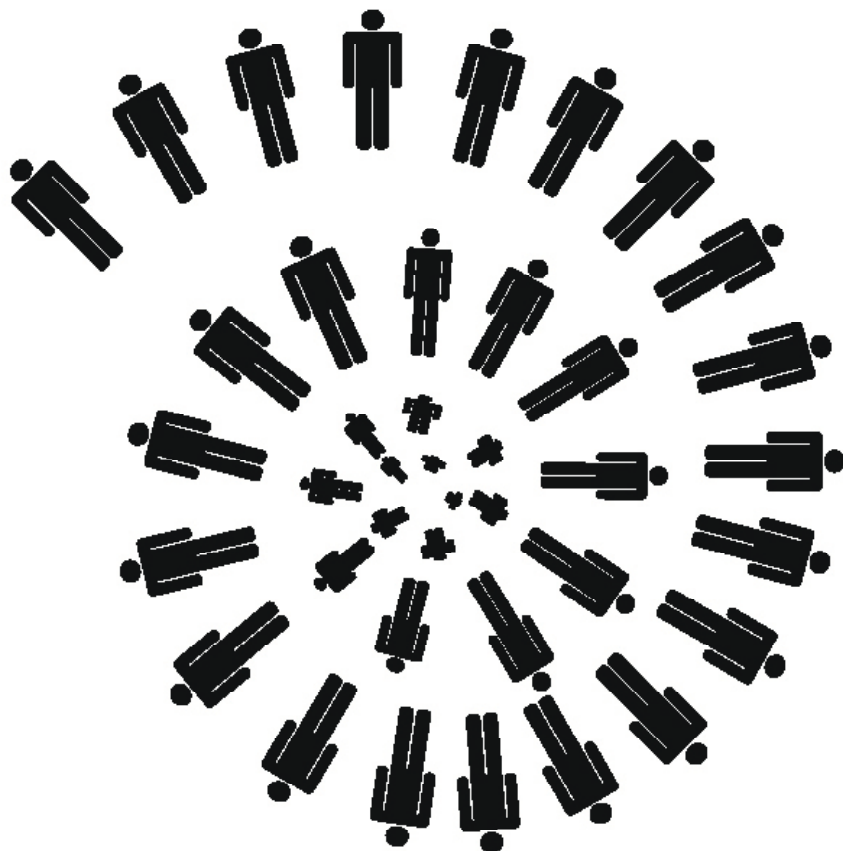
Ik ben parttime gedetacheerd vanuit I-Interim Rijk, omdat mijn manager me niet helemaal kwijt wilde. In het begin was de afstemming met mijn eigen werkgever en I-Interim Rijk wel even lastig. Gelukkig ziet mijn manager deze ervaring als onderdeel van mijn ontwikkeling. Ik ben in de onderhandelingen ook echt zelf aan de touwtjes gaan trekken omdat ik graag via I-Interim Rijk aan de slag wilde. In deze rol kan ik in breder perspectief met collega's sparren, out-of-the-box denken en pro-actief oplossingen aandragen voor het hele rijk.

Per 1 juli 2011 is mijn project officieel afgelopen, het plan van aanpak voor het ERP-kenniscentrum ligt er, en we kunnen het kenniscentrum voor een jaar op gaan starten. Zelf sta ik voor de keuze of ik nu definitief ga werken voor I-interim rijk of vanuit mijn huidige werkplek projecten ga doen.'

en intervisie-bijeenkomsten beleggen.

De expertgroepen zijn opgestart rondom een specifiek onderwerp, zoals e-governance. Daarin komen de gedetacheerden met relevante expertise samen om op dat onderwerp kennis uit te wisselen en in breder perspectief te bezien. Op deze overstijgende terreinen liggen kansen om de gevalideerde kennis mee te nemen naar andere opdrachten, te verspreiden binnen het Rijk en nieuwe kansen te benoemen binnen de opdrachtportefeuille.

**Groeipotentie.** Met 35 FTE in de vaste formatie en 25 gedetacheerden via de flexibele pool staat I-Interim Rijk aan het beginpunt. Er is veel potentie om in deze vorm te werken. Idealiter ziet Been een organisatie voor zich met 75 procent vaste forma-



tie en 25 procent flexibele schil. Been: 'Een beheersbare groei van ongeveer 30 mensen per tranche lijkt me ideaal. Als de basis stabiel is, start ik de volgende tranche weer op, totdat een evenwicht is bereikt tussen inkomende opdrachten en te detacheren professionals. Een volgende stap zou kunnen zijn dat er meerdere pools voor diverse vakgebieden gaan komen. Dat past bij een compactere en slimmer werkende overheid.'

Dirk-Jan de Bruijn kijkt even breder: 'De ontwikkelingen op het gebied van HR wijzen in de richting van een Rijksbrede HR-voorziening. Deze discipline leent zich ook om de uitdagingen strategisch op te pakken, zoals dat voor ICT nu is gedaan. HR-professionals kunnen daarvoor zelf initiatieven ontplooiën met collega's over departementen heen. Bij ICT, en ook bij andere samenwerkingsverbanden zoals arbeidsjuristen, mobiliteitsadviseurs, projectadviseurs en andere expertisegebieden zien we dat het voor alle facetten van de bedrijfsvoering loont. Dat vereist wel het doorbreken van muren en over de grenzen heen kunnen kijken. Anders denken en anders doen.'

In anders denken zit de visie van beide heren vervat: niet meer denken in fulltime beschikbaarheid van functies, maar veel meer op een zakelijke manier denken in concrete opdrachten en benodigde aantal dagen/uren.

**Martine Maes is programmamanager Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie**



**Een flexibele pool van arbeidskrachten in loondienst bij het Rijk.**