



# Benchmark ICT functies

Verkorte samenvatting

6-11-2023

# Samenvatting

Ter publicatie

## BENCHMARK ICT

# Managementsamenvatting

## Achtergrond en vraagstelling

Het blijkt lastig om **essentiële groepen medewerkers binnen de ICT te behouden en/of aan te trekken in een krappe arbeidsmarkt**. Dit geldt voor alle sectoren in Nederland. Ook binnen de Tweede Kamer is de krapte op de arbeidsmarkt gespreksonderwerp, zeker als het gaat om de werving en selectie van ICT professionals voor de Rijksoverheid. Als het gaat om ICT-medewerkers binnen de Rijksoverheid zelf, is de beleving vaak dat de salarissen in het bedrijfsleven hoger liggen dan bij het Rijk.

Vanuit de directie CIO Rijk, onderdeel van het Ministerie van BZK, is daarom de vraag bij Berenschot neergelegd om te onderzoeken of het beloningsniveau van **specifieke expertise groepen van ICT professionals** bij het Rijk **concurrerend is met het beloningsniveau in het bedrijfsleven**. Het gaat hier om een aantal specifieke **schaarstegroepen**. Berenschot doet al meer dan 20 jaar jaarlijks onderzoek naar de arbeidsvoorwaarden onder ICT-ers. Binnen deze context zijn wij gevraagd om dit onderzoek uit te voeren.

### Onderzoeksvragen:

- Is het beloningsniveau van specifieke expertisegroepen van IV-professionals in dienst bij de Rijksoverheid concurrerend met het beloningsniveau in het bedrijfsleven?
- Welke factoren spelen een rol bij de totstandkoming van de beloningsgrondslag van de geselecteerde expertisegebieden?

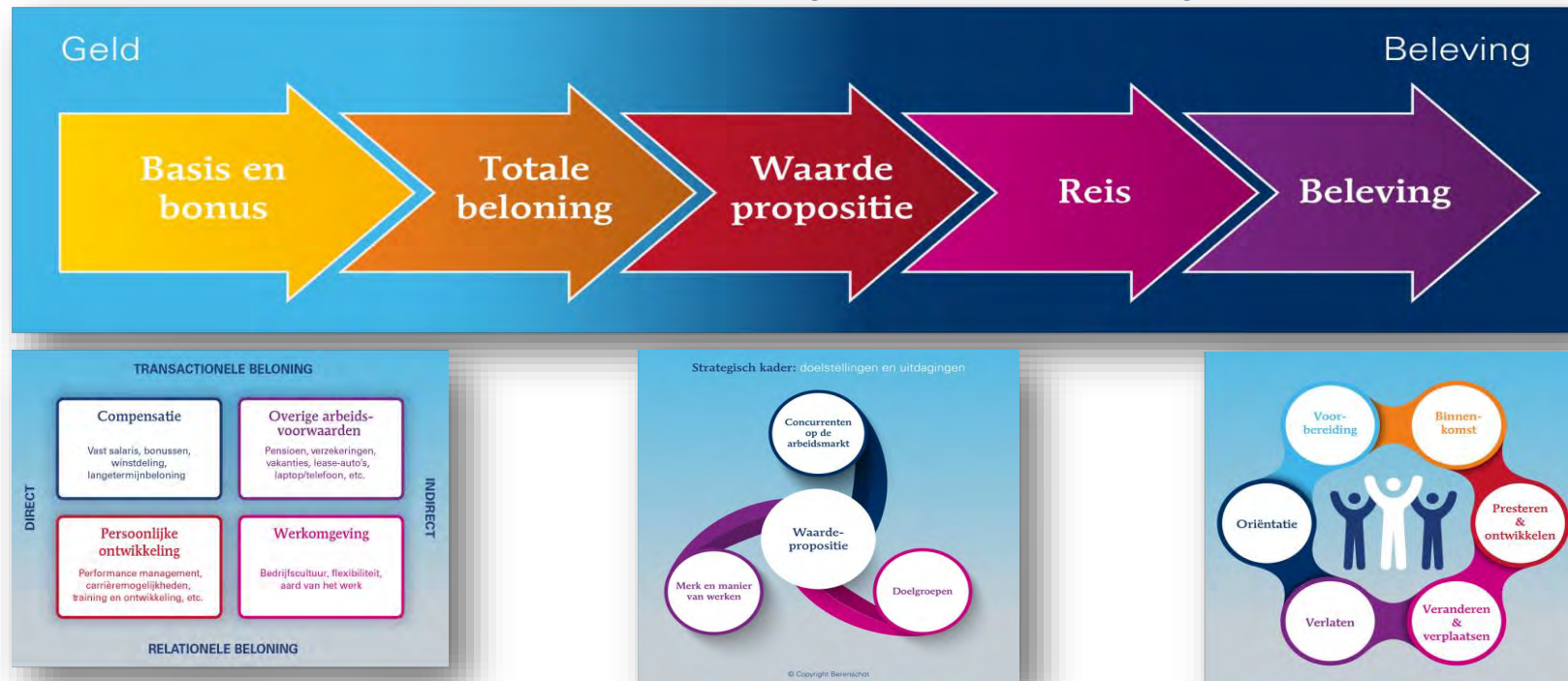


# Managementsamenvatting

## Visie

Berenschot vindt dat belonen over meer gaat dan alleen basissalaris en bonus uiteindelijk gaat het om de totale beleving die je als werkgever biedt. Beloning van werknemers is dus niet alleen een financiële kwestie. Wij adviseren om beloning in het bredere perspectief van de **waardepropositie** te bezien en het vraagstuk integraal te benaderen. Naast primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden hebben wij zodoende ook bewust bredere inzichten rondom de “employee experience” meegenomen en wordt ook gekeken naar **de “totale beleving” van medewerkers.**

“Belonen is meer dan alleen basissalaris & bonus: het gaat om de totale beleving”



## BENCHMARK ICT

# Managementsamenvatting

## Aanpak

Dit **onderzoek** bestaat uit **drie onderdelen**:

- **Primaire arbeidsvoorwaarden:**
  - benchmark van de **salarisschalen uit het Functiegebouw Rijk (FGR)** met de beloningsniveaus in de algehele Nederlandse markt (hierna B.V. NL) en specifiek met de beloningsniveaus in de sector ICT, d.w.z. bedrijven die voornamelijk informatie- en communicatieapparatuur ontwerpen en produceren.
  - benchmark op **directe data**, hier kijken wij naar de beloningsniveaus van specifieke functies met een vergelijkbare functie-inhoud.
- **Secundaire arbeidsvoorwaarden**
  - marktconformiteit van de belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarden en de belangrijkste trends en ontwikkelingen binnen deze voorwaarden.
- **Employee experience**
  - Inzicht in de belangrijkste (dis)satisfiers en drivers onder ICT-ers in de markt, gekoppeld aan de werkbeleving en werktevredenheid van de huidige en toekomstige ICT-ers bij de Rijksoverheid.

De peildatum van dit onderzoek is **1 juli 2023**.

Als het gaat om **marktconformiteit**, zetten wij de beloning bij het Rijk af tegen het **50ste percentiel** in de markt. Dit is het punt waarbij de helft van de waarnemingen binnen de markt hoger of lager is dan deze 'middelste' waarneming.

Het **Rijk** kent een **36-urige werkweek**. In de Berenschot database zijn beloningen gebaseerd op 40 uur. Voor een eenduidige en zuivere vergelijking met onze marktdata zijn ook de beloningen bij het Rijk omgerekend naar **40 uur**.

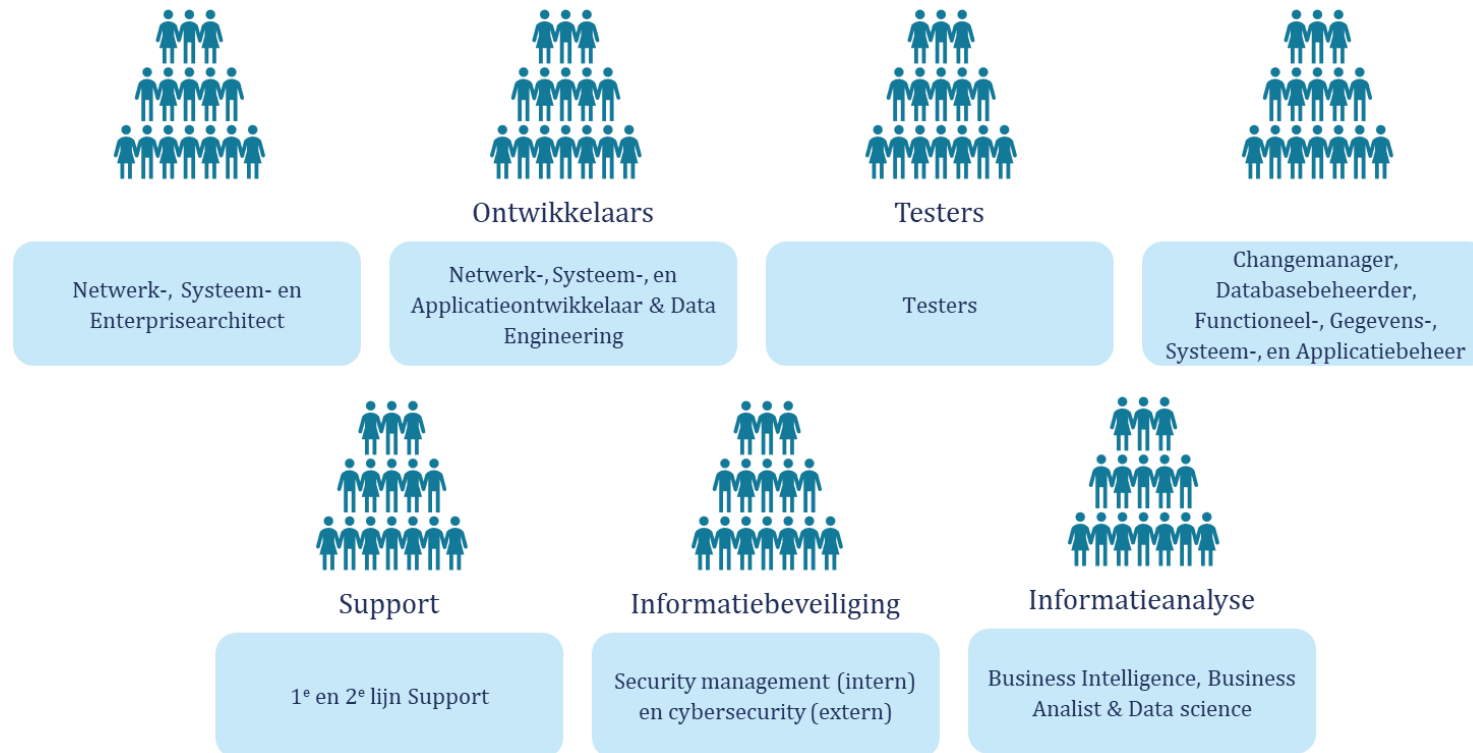
Uiteraard speelt een lager salaris door minder werkuren of een vergelijking met een organisatie met een beloningsniveau aan de bovenkant van de markt (bovenste 50%) een belangrijke rol in de ervaring van marktconformiteit onder medewerkers. Goed om met beide aspecten rekening te houden bij de **interpretatie van de resultaten en de toelichting hierop**.

De resultaten van het onderzoek worden op hoofdlijnen op de volgende pagina weergegeven, gevolgd door de belangrijkste conclusies en aanbevelingen.

## BENCHMARK ICT

# Doelgroepen

ICT profielen meegenomen in benchmark - onderverdeeld in 7 buckets



Bovenstaande 7 buckets zijn samengesteld op basis van gangbare ICT doelgroepen in de arbeidsmarkt. Deze koppeling van de specifieke schaarse functies bij de Rijksoverheid met deze doelgroepen stelt ons in staat om te toetsen in hoeverre het Rijk medewerkers met de juiste kennis en kunde kan aantrekken en behouden.

## BENCHMARK ICT

# Koppeling in benchmark

## Gebruikte KWIV-profielen en indeling in benchmark

De schaarse functies bij de Rijksoverheid zijn ingedeeld in 7 buckets om een koppeling te kunnen maken met de arbeidsmarkt. Binnen de Rijksoverheid zijn de ICT functies gekoppeld aan het Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening (KWIV). In dit onderzoek zijn alleen de organisaties meegenomen die KWIV hebben geïmplementeerd. Rechts is een overzicht van de functies die wij hebben meegenomen in de benchmark en de bijbehorende schaalindeling. Dit is het niveau waar wij functies op ijken in de markt. Hierbij gaan wij zo veel mogelijk uit van het mediorniveau (schaal 10 of 11). Indien indeling in praktijk hoger is, bijvoorbeeld omdat dit meer senior functiehouders of lichtere functies betreft, gaan wij uit van de meest voorkomende schaalindeling(en) bij de overheid.

| Bucket                       | KWIV-profiel                       | Meegenomen in benchmark |
|------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| <b>Architecten</b>           |                                    |                         |
| Enterprise architect         | Enterprise Architectuur            | Schaal 12/13            |
| Netwerkarchitect             | Informatiearchitectuur             | Schaal 12/13            |
| Systeemarchitectuur          | Systeemarchitectuur                | Schaal 12/13            |
| <b>Ontwikkeling</b>          |                                    |                         |
| Applicatieontwikkelaar       | Applicatieontwikkeling             | Schaal 10/11            |
| Data Engineering             | Data Engineering                   | schaal 10/11            |
| Netwerkontwikkelaar          | Netwerkontwikkeling                | Schaal 10/11            |
| Systeemontwikkelaar          | Systeemontwikkeling                | Schaal 10/11            |
| <b>Testers</b>               |                                    |                         |
| Tester                       | Testmanagement                     | Schaal 10               |
| <b>Onderhoud</b>             |                                    |                         |
| Applicatiebeheerder          | Applicatiebeheer                   | Schaal 10               |
| Change Manager               | Change Management                  | Schaal 10               |
| Gegevens/Database beheerder  | Data/Gegevensmanagement            | Schaal 11               |
|                              | Databasebeheer                     |                         |
|                              | Metadata/Gegevensmanagement        |                         |
| Functioneel beheerder        | Functioneel Beheer                 | Schaal 10               |
| Systeembeheerder             | Systeembeheer                      | Schaal 10               |
| <b>Support</b>               |                                    |                         |
| 1e Lijn                      | 1e Lijns Gebruikersondersteuning   | Schaal 8                |
| 2e Lijn                      | Technical Support                  | Schaal 9                |
| <b>Security</b>              |                                    |                         |
| Cybersecurity (extern)       | Cybersecurity Management           | Schaal 12               |
| Security Management (intern) | Security Management                | Schaal 12               |
| <b>Informatieanalyse</b>     |                                    |                         |
| Business Analyst             | Business Analyse                   | Schaal 11               |
| Business Intelligence        | Business Intelligence/Data Analyse | Schaal 11               |
| Data Science                 | Data Science                       | Schaal 11               |

## BENCHMARK ICT

# Algemene kenmerken Rijk

Uitgesplitst per ministerie/leeftijdscategorie

- De gemiddelde leeftijd binnen de Rijksoverheid is 45,6 jaar. IT'ers bij de Rijksoverheid zijn gemiddeld genomen iets ouder met 47,8 jaar. 27,5% van de IT'ers gaat binnen nu en 10 jaar met pensioen (>57 jaar).
- De totale database van de Rijksoverheid bestaat uit 147.777 medewerkers waarvan 9.210 medewerkers met een KWIV profiel (6,2%).
- Berenschot onderzoekt jaarlijks de verhouding man-vrouw onder IT'ers. Uit ons onderzoek bleek dat circa één op de tien IT'ers een vrouw is (8,8%). Het gemiddelde percentage vrouwen onder IT'ers bij de Ministeries is 21,9% en hiermee hoger.
- De meeste IT'ers bij de overheid zitten in de leeftijdscategorie van 51-60 jaar.

| Populatie Rijk     |               |          | Jaarlijks onderzoek onder IT'ers |
|--------------------|---------------|----------|----------------------------------|
| Leeftijdscategorie | Aantal IT'ers | % IT'ers | %                                |
| <= 30              | 817           | 8,9%     | 9,8%                             |
| 31-40              | 1824          | 19,8%    | 17%                              |
| 41-50              | 2157          | 23,4%    | 26,3%                            |
| 51-60              | 3078          | 33,4%    | 37,3%                            |
| 61+                | 1334          | 14,5%    | 9,5%                             |

| Populatie                                 |               |          |                     |         |        |
|-------------------------------------------|---------------|----------|---------------------|---------|--------|
| Ministerie                                | Aantal IT'ers | % IT'ers | Gemiddelde leeftijd | % vrouw | % man  |
| Algemene Zaken                            | <5            | 0,2%     | 53,0                | 0,0%    | 100,0% |
| Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties | 1669          | 15,0%    | 46,5                | 23,4%   | 76,6%  |
| Buitenlandse Zaken                        | 151           | 4,4%     | 49,9                | 31,1%   | 68,9%  |
| Economische Zaken en Klimaat              | 1033          | 9,5%     | 48,0                | 18,1%   | 81,9%  |
| Financien                                 | 2947          | 7,8%     | 49,5                | 17,3%   | 82,7%  |
| Infrastructuur en Waterstaat              | 1141          | 7,4%     | 47,9                | 28,3%   | 71,7%  |
| Justitie en Veiligheid                    | 644           | 1,4%     | 46,7                | 25,6%   | 74,4%  |
| Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit      | <5            | 0,0%     | 54,5                | 0,0%    | 100,0% |
| Onderwijs, Cultuur en Wetenschap          | 1079          | 17,3%    | 45,2                | 22,9%   | 77,1%  |
| Sociale Zaken en Werkgelegenheid          | 151           | 2,9%     | 47,2                | 29,1%   | 70,9%  |
| Volksgezondheid, Welzijn en Sport         | 392           | 5,8%     | 48,5                | 26,0%   | 74,0%  |

## BENCHMARK ICT

# Managementsamenvatting

## Primaire arbeidsvoorwaarden



### Totaal jaarsalaris

Op basis van de benchmark op **de salarissen van het FGR** biedt het Rijk voor het merendeel van de functies ruimte voor een **marktconforme beloning**. Voor schaal 14 en soms voor schaal 13 kan het voor het Rijk wel lastig worden om IT'ers aan te trekken en te behouden, omdat het maximum voor deze schalen (net) **onder het marktconform beloningsniveau ligt**. In deze schalen worden normaal gesproken met name de meer **specialistische IT functies ingedeeld**.

Wanneer voor **een aantal specifieke KWIV-profielen** gekeken wordt naar de beloningsniveaus van het Rijk ten opzichte van vergelijkbare posities in de markt (een benchmark op directe data), blijkt dat het Rijk het merendeel van haar ICT'ers **op een (boven) marktconform niveau beloont**. Hierbij speelt wel mee welke schaal binnen het Rijk wordt afgezet tegen het medior dan wel senior niveau in de markt. Het Rijk werkt met meer generieke functielevels, maar niet specifiek met ICT junior/medior/senior functielevels en heeft ook geen duidelijke koppeling van levels met inschaling en/of vaste groeipaden. Uit intern onderzoek onder ICT-ers vanuit diverse Ministeries blijkt dat zij binnen het Rijk inconsistente ervaringen in de toepassing van het beloningsbeleid. Er zou sprake zijn van verschillende beloning voor vergelijkbare prestaties. Ook zouden functies **inconsistent** worden ingeschaald en lijkt het erop dat medewerkers relatief **hoog zijn ingedeeld**.

## Secundaire arbeidsvoorwaarden



**Vakantiedagen, werkgeversbijdrage pensioen, opleidingsbudget, onkostenvergoeding (inclusief thuiswerken) en mobiliteitsvergoeding.**

De positie van het Rijk is **(boven) marktconform** voor bijna alle onderzochte secundaire arbeidsvoorwaarden. Enkel de **mobilitetsvergoeding is beneden marktconform**. Dit heeft vooral te maken met het toekennen van een leaseauto in het bedrijfsleven versus een volledige OV-vergoeding dan wel kilometervergoeding bij het Rijk.

## Employee experience



### Werkbeleving ICT-ers

#### Sterke punten Rijk:

Maatschappelijke relevantie, grote mate van zelfstandigheid, opleidingsmogelijkheden, inhoud van het werk en de impact op mens en maatschappij, samenwerken met collega's

#### Verbeterpunten Rijk:

Bureaucratische processen, carrièrepaden (horizontaal en verticaal), kennisdelen en netwerken binnen de organisatie, besluitvorming en resultaatgerichtheid, werkwijze en cultuur.

## BENCHMARK ICT

# Samenvatting uitkomsten

## Benchmark beleidslijnen: primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden

In de rechters tabel treft u een samenvatting van de positie van het Rijk ten opzichte van de markt op het gebied van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

De positie van het Rijk op het gebied van **primair (basis) salaris** is als volgt:

- boven marktconform voor schaal 8 tot en met 12
- marktconform voor schaal 13
- beneden marktconform voor schaal 14

In **total cash ( basissalaris + bonus)** ligt deze positie voor schaal 14 ook onder het marktconform beloningsniveau. In de ICT markt geldt dit ook voor schaal 13. Voor het merendeel van de functies kan biedt het Rijk nog steeds een boven marktconforme beloning.

Op het gebied van **secundaire arbeidsvoorwaarden** is de positie van het Rijk als volgt:

- boven marktconform op vakantiedagen en pensioen
- marktconform op opleidingsbudget en onkostenvergoeding
- beneden marktconform op mobiliteitsvergoeding

| CAO Rijk t.o.v. markt                                                                                                |                                                        |                   |       |                  |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------|-------|------------------|-------|
|                                                                                                                      | Benchmark                                              | B.V. NL           |       | ICT              |       |
| <br>Primaire arbeidsvoorwaarden   | Primair salaris<br>(o.b.v. 40 uur en<br>inclusief IKB) | Schaal 14:        | -     | Schaal 14:       | -     |
|                                                                                                                      |                                                        | Schaal 13:        | + / - | Schaal 13:       | + / - |
|                                                                                                                      |                                                        | Schaal 8 t/m 12:  | +     | Schaal 8 t/m 12: | +     |
| <br>Secundaire arbeidsvoorwaarden | Total Cash<br>(o.b.v. 40 uur en<br>inclusief IKB)      | Schaal 14:        | -     | Schaal 13 & 14:  | -     |
|                                                                                                                      |                                                        | Schaal 8,9,12&13: | + / - | Schaal 11 & 12:  | + / - |
|                                                                                                                      |                                                        | Schaal 10 & 11:   | +     | Schaal 8 t/m 10: | +     |
|                                                                                                                      | Vakantiedagen                                          | ++                |       | ++               |       |
|                                                                                                                      | Mobiliteit                                             | -                 |       | --               |       |
|                                                                                                                      | Opleidingsbudget                                       | + / -             |       | + / -            |       |
|                                                                                                                      | Onkostenvergoeding                                     | + / -             |       | + / -            |       |
|                                                                                                                      | Pensioen                                               | +                 |       | ++               |       |

### Legenda:

++ ruim boven marktconform (>P75) + boven marktconform (>P50)

+/- marktconform (P50)

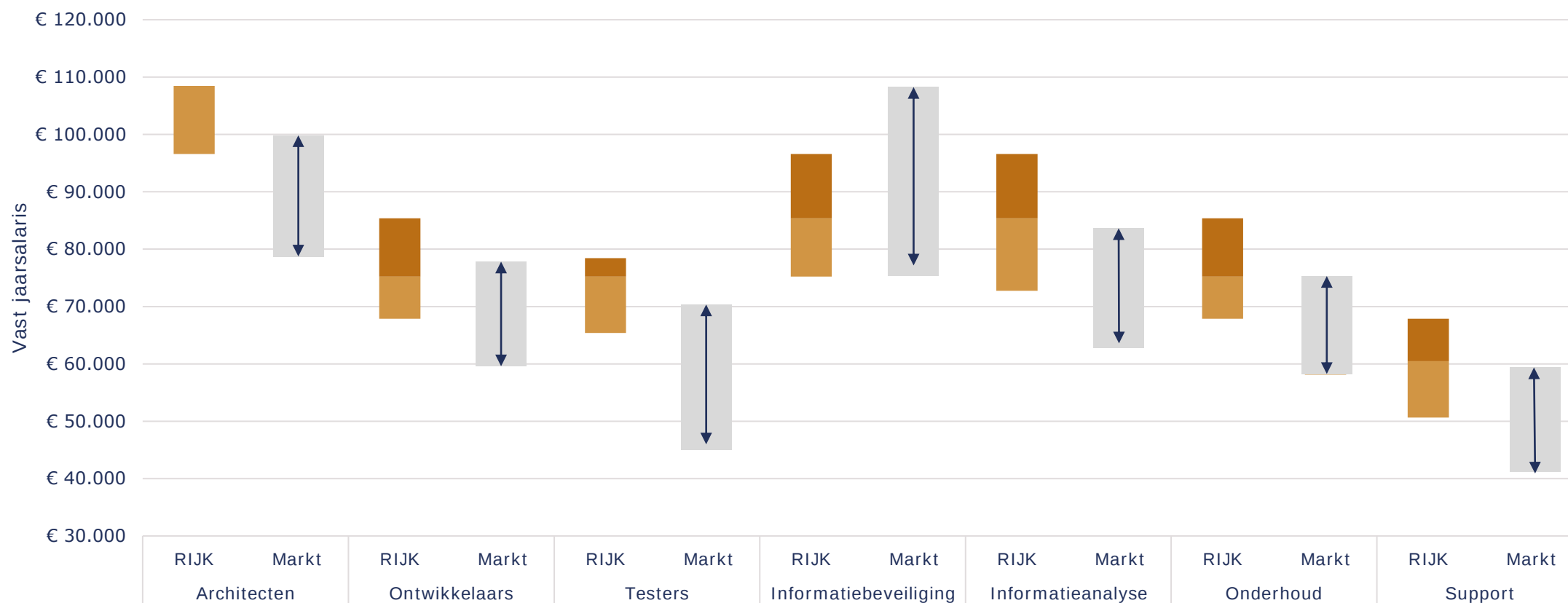
- beneden marktconform (<P50) -- ruim beneden marktconform (<P25)

## BENCHMARK ICT

# Benchmark directe data

Rijk P25 – P50 – P75 t.o.v. beloningen onderkant tot bovenkant van de markt \*

Overzicht uitkomsten per bucket \*\*



\* De data uit de Berenschotbeloningsdatabase is vertrouwelijk en uitgesloten van publicatie. Om toch inzicht te kunnen bieden in de uitkomsten van dit onderzoek, geven wij een indicatie van de bandbreedte van beloningen in de markt

\*\* Op basis van de gemiddelde uitkomsten per bucket

## BENCHMARK ICT

# Inzet arbeidsmarkttoelage

## Frequentie per bucket en functie

Wij hebben een analyse gemaakt voor de toepassing van arbeidsmarkttoelagen voor de verschillende benchmarkfuncties. Ook tussen benchmarkfuncties zien wij over het algemeen relatief kleine verschillen. In de buckets Testers, Informatieanalyse en Support komt een arbeidsmarkttoelage het minst vaak voor en in de buckets Architecten, Ontwikkelaars, Informatiebeveiliging en Onderhoud het vaakst. De frequentie ligt in deze buckets ook iets hoger dan het gemiddelde van 1,1% voor alle IT'ers binnen de Rijksoverheid. Opvallend is de groep van netwerkontwikkelaars, waar ruim één op de drie IT'ers een arbeidsmarkttoelage krijgt.

| Architecten 2,0%           |              |
|----------------------------|--------------|
| Enterprise Architectuur    | 1,9%         |
| Informatiearchitectuur     | 1,2%         |
| Systeemarchitectuur        | 3,4%         |
| Ontwikkelaars 1,9%         |              |
| Applicatieontwikkeling     | 0,8%         |
| Data Engineering           | -            |
| <b>Netwerkontwikkeling</b> | <b>36,0%</b> |
| Systeemontwikkeling        | 1,3%         |
| Informatiebeveiliging 1,7% |              |
| Cybersecurity Management   | 1,7%         |
| Security Management        | 1,6%         |

| Onderhoud 1,6%                     |      |
|------------------------------------|------|
| Applicatiebeheer                   | 1,8% |
| Change Management                  | -    |
| Data/Gegevensmanagement            | -    |
| Databasebeheer                     | 1,1% |
| Functioneel Beheer                 | 0,4% |
| Metadata/Gegevensmanagement        | -    |
| Systeembeheer                      | 1,5% |
| Informatieanalyse 0,4%             |      |
| Business Analyse                   | 0,8% |
| Business Intelligence/Data Analyse | -    |
| Data Science                       | -    |
| Testers 0,4%                       |      |
| Testmanagement                     | 0,4% |
| Support 0,1%                       |      |
| 1e Lijns Gebruikersondersteuning   | -    |
| Technical Support                  | 0,3% |

## BENCHMARK ICT

# Inzicht benchmark mobiliteit

## Uitkomsten mobiliteitsregeling per sector

Voor dit onderzoek hebben wij gekeken naar de frequentie van verschillende mobiliteitsregeling per functiezwaarteniveau. De rechtertabel geeft op schaalniveau de meest voorkomende regeling weer per sector en de geldelijke waarde van die regeling. In de **B.V. NL is een tegemoetkoming reiskosten het meest gebruikelijk voor schaal 8 tot en met 12**. De meeste organisaties keren een vergoeding uit die gelijk is aan het fiscaal maximum, nu 21 cent per kilometer. In de sector IT zien wij dat het merendeel van de medewerkers nog steeds gebruik kan maken van een mobiliteitsbudget dan wel leaseauto.

| Overzicht (meest voorkomende) regeling per sector |                           |                             |                           |                       |           |               |
|---------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------|---------------|
| Schaal                                            | CAO Rijk                  |                             | B.V. NL                   |                       | ICT       |               |
|                                                   | Regeling                  | Waarde (€)                  | Regeling                  | Waarde (€)            | Regeling  | Waarde (€)    |
| 8                                                 | Tegemoetkoming reiskosten | 7 tot 21 cent per kilometer | Tegemoetkoming reiskosten | 21 cent per kilometer | Leaseauto | Vertrouwelijk |
| 9                                                 |                           |                             |                           |                       |           |               |
| 10                                                |                           |                             |                           |                       |           |               |
| 11                                                |                           |                             |                           |                       |           |               |
| 12                                                | / OV-kaart                | 2 <sup>e</sup> klas         | Leaseauto                 |                       |           |               |
| 13                                                |                           |                             |                           |                       |           |               |
| 14                                                |                           |                             |                           |                       |           |               |

**De CAO Rijk biedt medewerkers een tegemoetkoming voor de reiskosten of een volledige vergoeding van het reizen met het OV (2<sup>e</sup> klas).** De kilometervergoeding is afhankelijk van de afstand woon-werkverkeer, het gekozen vervoersmiddel en of de werkplek met het openbaar vervoer te bereiken is en is gemaximeerd op € 419,95 per maand. Voor reizen per trein geldt dat de kosten voor 2e klasse worden vergoed, tot maximaal de kosten van een jaartrajectkaart. De lagere kilometer vergoeding en het niet aanbieden van een leaseauto maakt dat de mobiliteitsregeling van het Rijk als minder aantrekkelijk wordt gezien in vergelijking met de meeste organisaties in de B.V. NL of ICT.

## BENCHMARK ICT

# Inzicht benchmark pensioen

## Voorbeeld werkgeversbijdrage

In een benchmark op pensioen kijken wij alleen naar de hoogte van de werkgeversbijdrage. Wij doen daarmee dus nadrukkelijk geen uitspraak over de hoe de opbouw van het pensioen en de uitvoering van de pensioenregeling bij het ABP zich verhoudt tot die van andere pensioenregelingen. De onderstaande tabel geeft voor de Rijksoverheid én voor de sector B.V.NL en ICT de totale premie weer en de premiebijdrage van de werkgever. Voor de B.V.NL en ICT gaan wij uit van een standaard premiestaffel\*. In de volgende slide hebben wij voor een drietal maatmensen berekend wat ongeveer de geldelijke waarde van de werkgeversbijdrage in het pensioen bedraagt.



Leeftijd: 30  
Pensioengrondslag: 53K

| Rijk    | B.V. NL     | ICT         |
|---------|-------------|-------------|
| € 7.158 | Ca. € 1.500 | Ca. € 1.300 |



Leeftijd: 45  
Pensioengrondslag: 53K

| Rijk    | B.V. NL     | ICT         |
|---------|-------------|-------------|
| € 7.158 | Ca. € 2.800 | Ca. € 2.300 |



Leeftijd: 65  
Pensioengrondslag: 53K

| Rijk    | B.V. NL     | ICT         |
|---------|-------------|-------------|
| € 7.158 | Ca. € 6.300 | Ca. € 5.200 |

\* OP en uitgesteld opgebouwd PP bij opbouw gericht op 1,875% per dienstjaar

## BENCHMARK ICT

# Managementsamenvatting

## Mogelijke aanscherpingen secundaire arbeidsvoorwaarden



### Trends & ontwikkelingen

#### Verlof

**Sabbatical:** Een sabbatical is een periode van verlof (betaald of onbetaald), van vaak een paar maanden of langer, waarin een medewerker zich op iets anders dan werk kan concentreren. In de arbeidsmarkt bieden steeds meer werkgevers werknemers de mogelijkheid om zo'n lange verlofperiode op te nemen.

**“Workation”:** Een goede balans tussen werk en privé is belangrijker dan ooit. Om deze reden is het zogenaamde 'workation' - werken vanaf een vakantieadres - de laatste jaren steeds populairder geworden. We zien dat verschillende organisaties op deze trend inspelen door een groeps-workation te organiseren voor een kleine groep medewerkers of door medewerkers de mogelijkheid te bieden om voor een bepaalde periode, soms zelfs permanent, remote te gaan werken.

#### Mobiliteit

Versneld door COVID is de manier en plaats van ‘werken’ steeds flexibeler geworden. We zien dan ook veranderingen in de manier waarop organisaties hun mobiliteitsregeling vormgeven. Belangrijke uitgangspunten zijn **flexibiliteit en maatwerk**. Ook het onderwerp **duurzaamheid** speelt hierin een rol.

De twee meest gebruikte middelen in dit verband zijn:

- **Mobiliteitspas;** een kaart waarmee een werknemer kan reizen per trein, bus, metro, deauto en/of fiets. Voor zakelijke reizen, maar steeds vaker ook voor persoonlijk gebruik.
- **Mobiliteitsbudget;** een vastgesteld (maandelijks) budget waaruit de werknemer verschillende vervoermiddelen kan betalen, waaronder een leaseauto. Het resterende budget kan de werkgever belast aan de werknemer uitkeren. Ook kan er een afspraak zijn dat de werknemer het mobiliteitsbudget mag gebruiken of inzetten voor andere doeleinden, zoals scholing of extra vakantiedagen.

#### Opleiding & trainingen

Onderwerpen als **vitaliteit** en **werk-privé balans** zijn bij veel organisaties onderwerp van gesprek. Organisaties spelen hierop in door naast **vakgerichte training** ook trainingen en cursussen gericht op **soft skills** aan te bieden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een mindfulness training.

Daarnaast zien we dat organisaties steeds meer aandacht besteden aan de **continue groei en ontwikkeling** van hun medewerkers en hebben steeds vaker de potentiële groeipaden geëxpliciteerd. Belangrijke factor hierin is de toenemende **krachte op de arbeidsmarkt**. Een organisatie kan niet langer altijd naar buiten kijken voor het benodigde talent. In een wereld die ook nog eens continue in ontwikkeling is, is het daarom van belang dat de huidige medewerkerspool zich blijft doorontwikkelen. Door als organisatie stil te staan bij onderwerpen als groei en ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

#### Pensioen

Uit onderzoek blijkt dat vooral jonge werknemers waarde hechten aan meer **keuzevrijheid** ten aanzien van hun pensioen. Voor oudere werknemers is **pensioenopbouw** daarentegen vaak van grote waarde. De **80-90-100 regeling** wordt vaak ingezet door organisaties als onderdeel van een breder **leeftijdsbewust vitaliteitsbeleid**. Met een 80-90-100 regeling komt een bedrijf oudere medewerkers tegemoet die graag minder willen werken. Een jongere medewerker kan hierdoor ook vaak sneller doorgroeien binnen een bedrijf of bijvoorbeeld een vaste aanstelling krijgen.



# Samenvatting uitkomsten

Mogelijke aanscherpingen Employee Journey & Experience

## Wat vinden IT'ers belangrijk?

## Sterke / zwakke punten Rijk

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Meaning</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Werken <b>voor gemeenschappelijk belang</b>.</li> <li><b>Bedrijfsreputatie</b> is voor ongeveer helft van de IT'ers bepalend voor werkbeleving.</li> <li>Betekenisvol werk leidt tot meer betrokkenheid.</li> </ul>                                          | + <b>Maatschappelijke relevantie</b>                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Autonomy</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Uitdagende projecten</b> waarbij er <b>ruimte is voor ondernemerschap</b>.</li> <li>Vrijheid die de werkgever biedt; <b>flexibiliteit</b> is zeer bepalend voor werktevredenheid.</li> <li>Micro-managen van projecten als bron van irritatie.</li> </ul> | + Grote mate van <b>zelfstandigheid</b><br>- <b>Bureaucratische processen</b>                                                                                                                                                                                               |
| <b>Growth</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Opleidingsmogelijkheden</b> binnen de organisatie</li> <li><b>Ontwikkelingsmogelijkheden</b> nog steeds belangrijke reden voor vertrek</li> </ul>                                                                                                         | + <b>Opleidingsmogelijkheden</b> over het algemeen goed<br>- <b>Carrièrepaden</b> , zowel doorgroei binnen functie als overstap kunnen maken naar andere functie binnen de overheid<br>- Gebrek aan kennisdeling en netwerken binnen organisatie, weinig expertise groepen. |
| <b>Impact</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvoeren en begeleiden van <b>uitdagende projecten</b></li> <li>Te veel <b>vergaderen en micromanagement</b> als belangrijke verbeterpunten voor organisaties.</li> <li><b>Bureaucratische processen</b> zijn redenen voor vertrek.</li> </ul>              | + <b>Inhoud</b> van het werk en de impact hiervan op mens en maatschappij. Het belang van digitale transformatie voor de overheid en de bijdrage vanuit ICT.<br>- <b>Besluitvorming en resultaatgerichtheid</b> binnen de Overheid                                          |
| <b>Connection</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Sfeer en collegialiteit</b> het belangrijkste element voor werktevredenheid.</li> <li>Een prettige <b>leidinggevende</b> staat vaak ook in de top 5 van redenen voor werktevredenheid en is een belangrijke reden voor vertrek.</li> </ul>                | + <b>Samenwerken</b> met collega's wordt als positief ervaren<br>- <b>Werkwijze en cultuur</b> binnen Overheid als belangrijke reden voor vertrek                                                                                                                           |

## BENCHMARK ICT

# Samenvatting uitkomsten

## Inzicht maatmensberekening (1/2)



De Super Expert

Marieke, onze Super Expert, is 50 jaar oud en woont in Zoetermeer. Zij heeft een jaar geleden vanuit de private sector de overstap gemaakt naar het Rijk. Bij de Overheid kon zij namelijk werken aan meer **relevante en uitdagende projecten**, in een betere **werk-privé** balans. Zij ervaart hier veel meer **flexibiliteit en ruimte voor haar expertise**, omdat zij geen commerciële verantwoordelijkheden meer heeft en niet meer afhankelijk is van klanten. Ook de ruime **verlofregeling** van het Rijk spreekt haar erg aan.

Wel moest ze wennen aan de besluitvorming binnen de Overheid. Met name de **bureaucratische processen** staan haar nog steeds erg tegen. Zij heeft helaas ook geen **leaseauto** meer, maar gelukkig is Den Haag voor haar goed te bereiken met het openbaarvervoer en kan zij ook veel **thuiswerken**.

Om te kunnen werken bij de Rijksoverheid heeft ze wel moeten inleveren op haar salaris. Daartegenover stond wel een ruimere **pensioenbijdrage** van haar werkgever en een aanzienlijk minder **aantal te werken uren per jaar**.

| Totale waarde arbeidsvoorwaardenpakket |                         |
|----------------------------------------|-------------------------|
| Onderdeel                              | Rijk                    |
| Vast jaarsalaris FT (exclusief IKB)    | € 83,9 K*               |
| Vast jaarsalaris FT (inclusief IKB)    | € 97,6 K*               |
| Vakantiedagen                          | € 9,3 K<br>(28,9 dagen) |
| Mobiliteit *** ****                    | € 600                   |
| Thuiswerkvergoeding **                 | € 300                   |
| Pensioen (werkgeversbijdrage)          | € 15,9 K                |
| Totale waarde                          | <b>€ 123,7 K</b>        |
| Gewerkte uren per jaar                 | 1628<br>(o.b.v. 36 uur) |
| Totaal "uurloon"                       | <b>€ 71,07</b>          |

Vertrouwelijk

\* Uitgaande van schaal 13 trede 10

\*\* Uitgaande van 3 thuiswerkdagen per week

\*\*\* Op basis van voltarief enkele reis Zoetermeer naar Den Haag

\*\*\*\* Op basis van 260 werkdagen per jaar, minus verlof en vijf doordeweekse feestdagen.

# Samenvatting uitkomsten

## Inzicht maatmensberekening (2/2)



De dertiger

Simon, onze dertiger, is 30 jaar oud en woont in Den Haag. Hij werkt inmiddels drie jaar bij het Rijk. Hier is hij samen met een aantal leeftijdsgenoten na zijn studie gestart aan zijn carrière als ICT'er. Simon hecht veel waarde aan **sfeer en collegialiteit en werkt** na corona weer vaker op kantoor. Met zijn OV jaarkaart is hij binnen 10 minuten op het werk en ook weer thuis, een auto mist hij voor nu dan ook helemaal niet. De **stabiele werktijden en opbouw van extra verlofuren door de arbeidsduurverkortung** vindt hij ideaal. Hierdoor heeft hij veel vrije tijd en kan hij het werk goed combineren met zijn hobby's en zijn vrijwilligerswerk.

Hij mist wel perspectief en zekerheid op verdere groei binnen de Rijksoverheid. Het is **niet duidelijke** welke kansen voor **carrièreontwikkeling** er voor hem zijn. Op den duur zou hij toch graag willen groeien in functie en in salaris, om samen met zijn vriendin bijvoorbeeld hun eerste droomhuis te kopen.

Simon ziet dat zijn **salaris relatief lager** is dan zijn vrienden die in de commerciële sector werken en hij twijfelt dan ook soms of hij niet toch de overstap zou maken. Echter weet hij ook dat de Rijksoverheid investeert in zijn (financiële) toekomst, de **pensioenbijdrage** vanuit de werkgever is voor hem namelijk **zeer gunstig** en er zijn veel opleidingsmogelijkheden.

| Totale waarde arbeidsvoorwaardenpakket |                         |
|----------------------------------------|-------------------------|
| Onderdeel                              | Rijk                    |
| Vast jaarsalaris FT (exclusief IKB)    | € 43,3 K*               |
| Vast jaarsalaris FT (inclusief IKB)    | € 50,4 K*               |
| Vakantiedagen                          | € 4,8 K<br>(28,9 dagen) |
| Mobiliteit *** ****                    | € 700                   |
| Thuiswerkvergoeding **                 | € 200                   |
| Pensioen (werkgeversbijdrage)          | € 6,6 K                 |
| Totale waarde                          | <b>€ 62,8 K</b>         |
| Gewerkte uren per jaar                 | 1628<br>(o.b.v. 36 uur) |
| Totaal "uurloon"                       | <b>€ 38,55</b>          |

Vertrouwelijk

\* Uitgaande van schaal 9 trede 5

\*\* Uitgaande van 2 thuiswerkdagen per week

\*\*\* Op basis van voltarief enkele reis Den Haag Ypenburg naar Den Haag

\*\*\*\* Op basis van 260 werkdagen per jaar, minus verlof en vijf doordeweekse feestdagen.

# Managementsamenvatting

## Aanleiding

- Verschillende beloning voor vergelijkbare prestaties. Indeling in schalen is niet overall consequent toegepast. Dit wordt gebruikt als middel door leidinggevenden om meer beweegruimte en perspectief te creëren, maar zorgt echter voor onvrede onder medewerkers en mogelijk talentverlies.

## Aanbeveling



### Inhoud en zwaarte functie en uniform beloningsbeleid

- Zorg voor uniforme ICT-rollen met bijbehorende inschaling, gekoppeld aan de benodigde formatie. Maak hierbij ruimte voor ICT top specialisten. Dek met deze exercitie de taken en verantwoordelijkheden af, zodat duidelijk is wat wordt verwacht van medewerkers en hoe dit zich verhoudt tot het salaris. Maak hiervoor een (rijksbrede) meerjarige personeelsplanning.
- Zorg voor een consistente toepassing van het schaalindelingsmechanisme over alle Ministeries heen, door uniform beleid en toezicht op de uitvoering hiervan.
- Maak carrièrepaden en de benodigde criteria om door te kunnen groeien helder en inzichtelijk. Koppel dit aan een continue feedback proces waarin helder op de gestelde normen wordt geëvalueerd.

- Op basis van de benchmark van de FGR salarisstructuur biedt het Rijk voor het merendeel van de functies ruimte om (boven) marktconform te belonen.
- Voor schaal 14 en soms voor schaal 13 is de positie van het Rijk onder het marktconforme beloningsniveau. Het gaat hier met name om specialistische functies.



### Inzet arbeidsmarkttoelage

- Gebruik de arbeidsmarkttoelage als tijdelijke oplossing. Pas de arbeidsmarkttoelage gericht toe op ICT-ers waarvoor het maximale beloningsniveau van het Rijk beneden het marktconform niveau komt. Dit geldt met name voor de hogere schalen (13 & 14). Formuleer hiertoe helder beleid en proces.

- De positie van het Rijk is (boven) marktconform voor bijna alle onderzochte secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Als het gaat om de werkbeleving onder ICT-ers zijn er een aantal sterke punten binnen het Rijk die ook zeer belangrijk worden gevonden door de doelgroep.



### Waardepropositie & beleving

- Optimaliseer de werkbeleving en benadruk de positieve punten van werken bij het Rijk zoals een goede werk-privé balans in combinatie met inhoudelijk uitdagend werk, waarbij een maatschappelijke bijdrage wordt geleverd. Maak opleidingsmogelijkheden en carrièreperspectief concreet. Toets de ervaringen onder ICT-ers, bijv. via medewerkerstevredenheidsonderzoeken en exit-gesprekken, en stel bij waar nodig.
- Benadruk in de arbeidsmarktcommunicatie de positieve punten van het werken bij het Rijk en ook het pakket aan arbeidsvoorwaarden dat over meer gaat dan alleen salaris.