



Reflecties op ‘De organisatie aan zet’

Emeritus prof. dr. Bram Steijn

Kennis van
de overheid

Opmerkelijk dat ik hier nu sta:
terug naar 4 april 2025

”Ik heb er geen zin meer in.”
Reflecties over de arbeidsbeleving,
HRM en de bestuurskunde.

Afscheidsrede prof. dr. Bram Steijn



Belangrijke bevindingen ‘De organisatie aan zet’

- Werkgelegenheid in Openbaar Bestuur is sinds 2015 sterk gegroeid
 - met 38%!
- Samenstelling personeelsbestand sterk veranderd
- Meer ouderen en meer hoger opgeleiden
- Salaris is voor werknemers belangrijker geworden bij werving en binding
- Nog steeds geldt: meer tevreden over baan dan organisatie
 - Dat was in 2002 ook al zo!
- Men is niet altijd tevreden over direct leidinggevende
- Organisaties zijn te weinig resultaatgericht
- HRM heeft te eenzijdig oog voor welzijn en te weinig oog voor prestatie management
- Cultuur (te?) procedureel en te weinig wendbaar
- Benutting van deskundigheid van medewerkers behoeft verbetering
- Organisaties moeten inzetten op verbetering van de wendbaarheid

Reflectie 1: Over het arbeidsmarkttekort

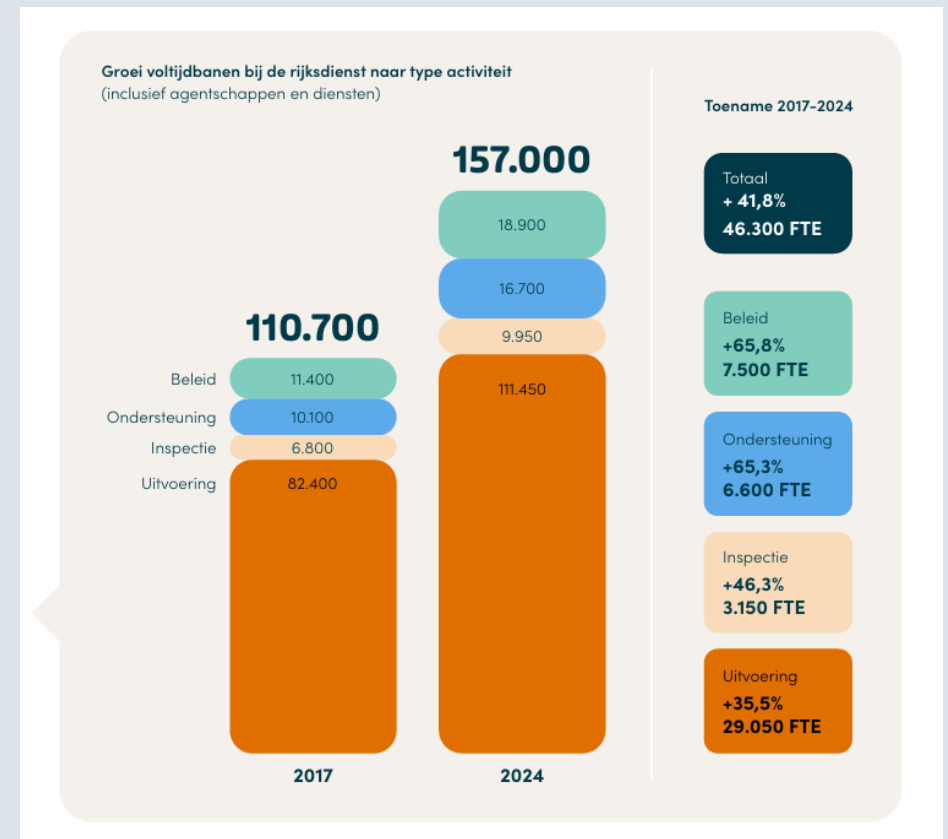
- Al vele jaren een aandachtspunt
- Onder andere in 'De Grote Uittocht' (2010)

Figuur 1 Uitstroom van werknemers bij de overheid, 2010 – 2020



Reflectie 1: Hoezo arbeidsmarkttekort?

- Sinds 2015 steeg het aantal voltijdbanen bij het Rijk met 43% en bij gemeenten met 35%
- Was dat echt nodig? Maken we het misschien zelf te complex?



Reflectie 2: Soms is beleid heel succesvol

- Gemiddelde pensioenleeftijd Openbaar Bestuur in 2002 60,7 jaar en in 2024 65,1 jaar
- Samenstelling personeelbestand dus ingrijpend veranderd
- Speelt het HRM beleid daar voldoende op in?

Terzijde: voor verandering geldt:

- Het is gemakkelijker om *gedrag* dan om *opvattingen* te veranderen
 - verandering van opvattingen volgt vaak na gedragsverandering!

Reflectie 3: Panta Rhei of toch niet?

- Heraclitus of Parmenides?
- In 2002 (!) en 2009 deed ik onderzoek op data van BZK naar o.a. arbeidstevredenheid en mobiliteit. De belangrijkste bevindingen destijds:
 - Tevredenheid met de baan is hoger dan met de organisatie
 - Vergeleken met andere factoren is de onvrede met 'het management' relatief hoog
 - Onvrede met het management/leidinggevende is voor ruim 20% van de werknemers een belangrijk vertrekmotief
 - Daarnaast is men niet erg tevreden over de resultaatgerichtheid van de organisatie
- De onderzoeksresultaten in de meest recente onderzoeken zijn anno 2024 sterk gelijkend (...)
 - Hoewel bijvoorbeeld de tevredenheid met de organisatie wel is toegenomen

Reflectie 4: te weinig prestatiegericht?

- Werknemers zijn kritisch over resultaatgerichtheid organisatie
 - volgens hen zit het wel goed met de legitimiteit van het handelen, maar minder met de efficiency
 - ondermaats presteren wordt te weinig aangepakt

Overigens: volgens het NEA vindt 93,1 % van de medewerkers dat ze zelf goed presteren in hun werk
- Hoe zou de burger hier naar kijken?
 - De burger zal vooral naar de uitvoering kijken (inclusief onderwijs, zorg, etcetera);
 - Heeft het Openbaar Bestuur (en de politiek....) voldoende oog voor de effecten van beleid op de uitvoering?

Reflectie 5: De paarse krokodil

- Volgens veel werknemers in het Openbaar Bestuur valt het relatief mee met de regeldruk (volgens veel leidinggevenden overigens niet);
- Dat komt m.i. omdat de effecten daarvan vooral buiten het Openbaar Bestuur worden gevoeld (in uitvoering, in onderwijs, in zorg....)
- Om kwaliteit van dienstverlening in de publieke sector te verbeteren zou men in het Openbaar Bestuur meer oog voor die regeldruk moeten hebben (....)



Reflectie 6: Over het HRM beleid

- Opmerkelijk genoeg is er weinig onderzoek naar ‘de kwaliteit’ van HRM in de publieke sector.
- Wel constateerde Borst in 2023 op basis van het werkonderzoek 2022 dat “meer dan de helft van de ambtenaren de HRM-afdeling en het hoger management een 6 of lager geeft.”
- Het werkonderzoek 2024 laat zien dat minder dan de helft van de medewerkers in het openbaar bestuur het personeelsbeleid als goed of uitstekend (gemiddeld 40%) beoordeelt. En ruim een kwart (26%) beoordeelt het personeelsbeleid als matig of onvoldoende.
- Slechts 1 op de 5 leidinggevenden vindt dat het strategisch HRM beleid goed is afgestemd op de organisatiedoelen.
- Het lijkt erop alsof HRM beleid in het Openbaar Bestuur vooral naar het welzijn van werknemers en nauwelijks naar de prestaties kijkt.

Maar: Let op HRM waardeketen

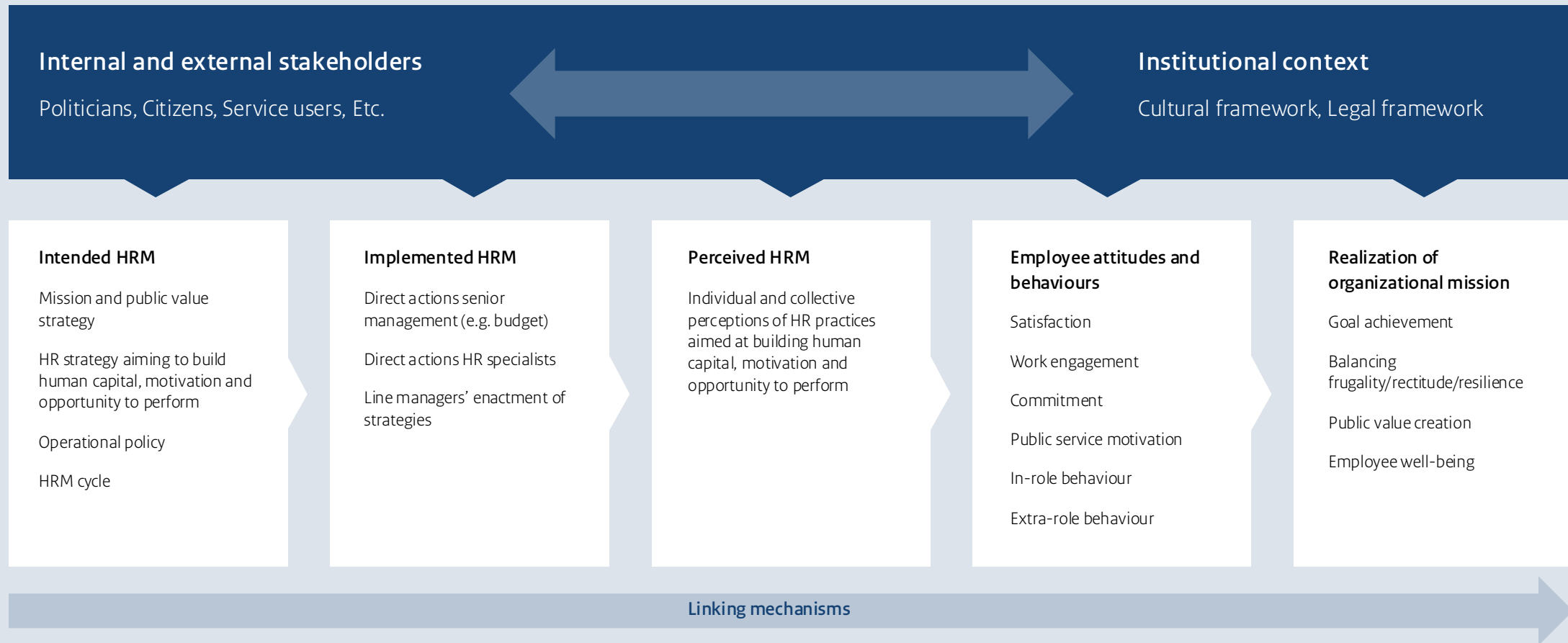


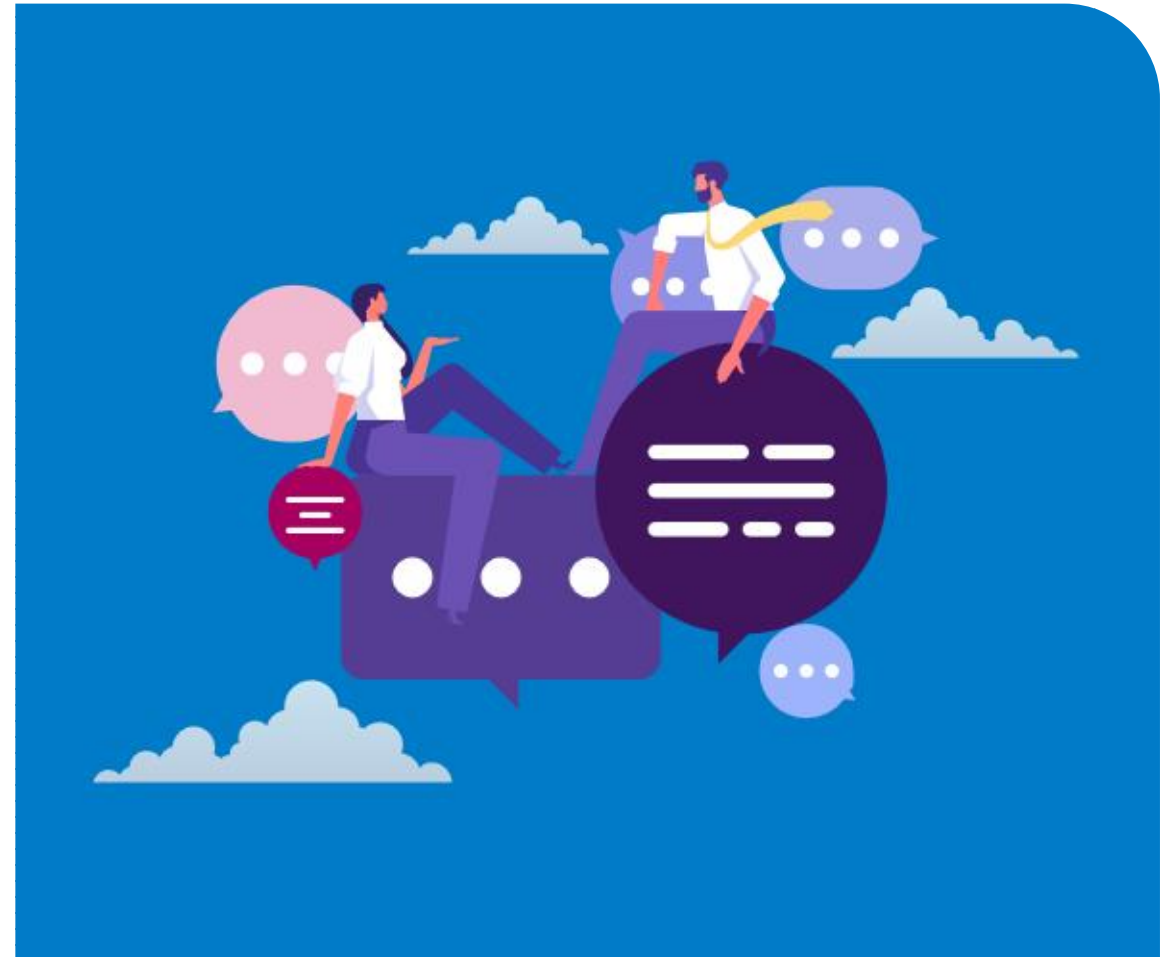
Figure 1: Public value creation (adapted from Vandenabeele et al., 2013).

Over HRM (vervolg)

- Welzijn van werknemers is op zich belangrijk ('a happy worker is a productive worker'), maar moet niet los gezien worden van resultaatgerichtheid ('prestaties') organisaties.
- Bedenk dat bij implementatie van HRM de direct leidinggevende cruciaal is.
- **Pas op!:** Vermijd bureaucrativering van het personeelsbeleid (aldus Steijn, 2002 😊).

Wat te doen?

- De organisatie is aan zet (het wordt tijd!)
 - resultaatgerichtheid centraal – ook in het HRM beleid
 - inzetten op ‘wendbaarheid’
 - oog voor effecten op andere organisaties
- Maar: de organisatie bent u (samen met anderen) zelf!
- Stel uzelf dus de vraag: hoe kan ik zelf bijdragen aan een betere publieke dienstverlening
 - Zowel van mijn eigen organisatie, maar vooral ook van andere organisaties



Bedenk daarbij: het glas is half vol!

- En niet half leeg
- Het kan wel!





Bedankt voor uw aandacht

Kennis van
de overheid