

De Grote Uittocht en HRM: van bedreiging naar kans

Tobias Kwakkelstein en Vanessa Roelse

Het is een gevelegd begrip geworden: de Grote Uittocht van personeel die de overheidssectoren als gevolg van met name de vergrijzing te wachten staat. De ingrijpende bezuinigingen bij de overheid hebben de problematiek van verwachte arbeidsmarkttekorten wat naar de achtergrond gedrongen, maar de urgentie om te anticiperen op deze tekorten is niet verminderd. De prognose blijft dat in 2020 gemiddeld zeven van de tien overheidswerknemers is vertrokken of van baan is gewisseld. De overheid staat voor een grote uitdaging: met minder middelen goed blijven presteren, en een aantrekkelijk werkgever zijn die talenten weet te boeien en te binden, maar ook weer weet los te laten. In dit artikel presenteren we de negen oplossingsrichtingen voor de toekomstige arbeidsmarktproblematiek bij de overheidssectoren, die zijn voortgekomen uit intensief overleg tussen werknemers- en werkgeversorganisaties in het kader van de scenarioanalyse De Grote Uittocht (2010).

De verwachte problemen zijn niet alleen kwantitatief, maar vooral ook kwalitatief van aard: de belangrijkste uitdaging voor de overheidssectoren is ervoor te zorgen dat de juiste persoon op het juiste moment op de juiste plek terecht komt. Maatregelen die gericht zijn op de in-, door- en uitstroom van personeel zijn de komende jaren dan ook essentieel in het opvangen en voorkomen van arbeidsmarkttekorten. Dit vergt doortastend en soms onorthodox optreden van HR- en lijnmanagement. Hier ligt bovendien een gezamenlijke opgave voor overheid en bedrijfsleven. Vooral in het midden- en kleinbedrijf liggen ook de bedreigingen van vergrijzing en toenemende concurrentie om hooggekwalificeerd personeel op de loer.¹ Door betere samenwerking tussen HR-professionals bij de overheid en in het bedrijfsleven kunnen problemen rondom boventaligheid, krapte en mobiliteit in de toekomst sneller worden opgevangen. Kunnen HR-professionals het onheil van de Grote Uittocht afwenden?

In vrijwel alle sectoren en regio's zal de vergrijzing van de bevolking grote gevolgen hebben voor de arbeidsmarkt (UWV, 2011). De verwachting is dat de beroepsbevolking vanaf 2020 voor het eerst in decennia gaat krimpen. Bij de sectoren overheid en onderwijs doen zich de grootste problemen voor. Momenteel is al meer dan de helft van de werknemers in deze sectoren 45 jaar of ouder. In het onderwijs en het openbaar bestuur werken bovendien relatief veel hoger opgeleiden, en de schaarste aan

Drs. T. Kwakkelstein en drs. V.E. Roelse zijn werkzaam voor het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, respectievelijk bij het Bureau Onderzoek en Verkenningen en bij de directie Arbeidszaken Publieke Sector. Beide auteurs maakten deel uit van de projectgroep die verantwoordelijk was voor de totstandkoming van het rapport De Grote Uittocht, en de bijbehorende essaybundel. Dit artikel is op persoonlijke titel.

hoger opgeleiden zal naar verwachting het grootst zijn. Van de bijna één miljoen werkenden in het onderwijs en bij de overheid zijn in 2020 dan ook gemiddeld zeven van de tien mensen vertrokken of van baan gewisseld (MinBZK, 2010a). Het wordt moeilijk om hier voldoende gekwalificeerde mensen voor terug te krijgen. Enerzijds omdat de ontwikkeling van een vergrijzende beroepsbevolking de komende jaren waarschijnlijk zal samengaan met een aantrekkende arbeidsmarkt, waardoor een toenemende concurrentie om gekwalificeerd personeel te verwachten is. Anderzijds omdat het kabinet het initiatief heeft genomen tot ingrijpende bezuinigingen op de publieke sector. In sommige deelsectoren, zoals in het openbaar bestuur en bij defensie, leiden deze bezuinigingen op korte termijn tot boventaligheid.² Hierdoor is er minder ruimte voor nieuwe instroom.

In vrijwel alle sectoren zal de vergrijzing grote gevolgen hebben voor de arbeidsmarkt

De publieke sector staat voor de grote uitdaging om, ondanks dat er aanzienlijk minder geld beschikbaar is, goed te presteren en ook een aantrekkelijke werkgever te zijn die talenten weet te boeien en binden. Om te voorkomen dat de publieke sector in een negatieve spiraal terecht komt, hebben het Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VSO), de Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel (SCO) en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) gezamenlijk een toekomstverkenning uitgevoerd (zie kader). Deze toekomstverkenning is in april 2010 verschenen onder de titel *De grote uittocht. Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren*. In het rapport zijn negen oplossingsrichtingen benoemd die de uitdagingen van dreigende personeelstekorten en krappe budgetten het hoofd moeten bieden.

Het project De Grote Uittocht en het vervolg

Aan het verschijnen van het rapport De Grote Uittocht is een intensief traject van studie, consultatie, afstemming en discussie vooraf gegaan. De drie betrokken partijen, VSO, SCO en het ministerie van Binnenlandse Zaken, hebben dit traject gezamenlijk doorlopen. Onder leiding van een gespecialiseerd bureau zijn in vijf rondetafelconferenties relevante trends, scenario's en beleidsopties uitgewerkt. Ter ondersteuning van dit proces zijn prominente sprekers uit wetenschap, politiek en bedrijfsleven uitgenodigd, interviews gehouden, vragenlijstonderzoek onder werknemers uitgevoerd, en hebben negen gespecialiseerde wetenschappers een essay geschreven. Het gehele traject heeft anderhalf jaar geduurd. Het heeft geresulteerd in het rapport De Grote Uittocht en een bijbehorende essaybundel. Dit artikel is grotendeels gebaseerd op deze publicaties.

De uiteindelijke ambitie van het project De Grote Uittocht, het ontwikkelen van een concreet uitgewerkte, gezamenlijke strategische arbeidsmarktagenda, is niet gehaald. Wel heeft De Grote Uittocht veel publiciteit en waardering gekregen, en nog belangrijker, heeft het tot een gedeeld gevoel van urgentie geleid over de arbeidsmarktproblematiek van de overheid- en onderwijssectoren. Sinds het rapport aan de Tweede Kamer is verstuurd, zijn verschillende overheidssectoren met de analyse en oplossingsrichtingen aan de slag gegaan.

Het kabinet heeft in juli 2011 gereageerd op het rapport De Grote Uittocht, in de vorm van een beleidsbrief die naar de Tweede Kamer is verzonden. Met het programma 'Beter werken in het openbaar bestuur' wil het kabinet samen met partners in het openbaar bestuur komen tot een gezamenlijke aanpak van korte- en langetermijnknooppunten. Het kabinet zet in op:

1. Het opheffen van belemmeringen voor mobiliteit en het faciliteren in van-werk-naar-werk arrangementen
2. Aantrekkelijk en modern werkgeverschap
3. Het verhogen van arbeidsproductiviteit en ruimte voor de professional.

Om deze inzet met partijen in het openbaar bestuur te bespreken en te komen tot een gezamenlijk plan van aanpak wordt het najaar van 2011 een bestuurderconferentie georganiseerd.

Eén gedeelde zorg, negen oplossingsrichtingen

De negen oplossingsrichtingen die werkgevers- en werknemersorganisaties samen hebben geformuleerd, zijn in willekeurige volgorde:

1. Wat je als overheid doet, doe je goed (minder taken)
2. Inzet op sociale innovatie/slimmer werken
3. Vergroten van professionele ruimte en statusherstel van professionals
4. Talenten van professionals beter benutten
5. Verder verhogen van de arbeidsdeelname
6. Investeren in loopbaan en gezondheid
7. Nog beter combineren van werk en privé
8. Bevorderen van mobiliteit, binnen en buiten de overheid
9. Marktconforme loonontwikkeling

Een nadere omschrijving van deze oplossingsrichtingen is te vinden in het volgend kader.

De negen oplossingsrichtingen van de Grote Uittocht

1. *Wat je als overheid doet, doe je goed (minder taken)*

Het afbouwen van overheidstaken leidt rechtstreeks tot vermindering van de vraag naar personeel. Het regeringsbeleid, maar ook het gedeelde opvatting van werknemers- en werkgeversorganisaties betrokken bij het project De Grote Uittocht, is dat de overheid 'kleiner en beter' moet worden. Dit betekent duidelijke keuzes maken waar de overheid op kan worden aangesproken, en wat de burger van de overheid kan verwachten.

2. *Inzet op sociale innovatie/slimmer werken*

In een situatie van tekort aan geld en een dreigend tekort aan goed opgeleide mensen kan het slimmer organiseren van werk uitkomst bieden. Slimmer werken betekent het werken met een minimum aan bureaucratie en andere inefficiënties, in horizontale organisaties die gunstige voorwaarden scheppen voor productieve en tevreden medewerkers. Slimmer werken helpt om de arbeidsproductiviteit te verhogen, zodat minder mensen nodig zijn om hetzelfde werk te doen. Het kan ook helpen om de werkdruk beheersbaar te houden in tijden van personeelskrapte.

3. *Vergroten van professionele ruimte en statusherstel van professionals*

Het overgrote deel van het personeel in de onderwijs- en overheidssectoren is hoog opgeleid. Ze zijn inhoudelijk gedreven en willen veel vrijheid om hun vak uit te kunnen oefenen. Helaas geldt voor een aantal beroepsgroepen dat ze hier in toenemende mate worden beperkt, door regels, resultaatafspraken en management. Dit komt de aantrekkelijkheid van het werk niet ten goede, zodat minder mensen ervoor zullen kiezen om als leraar, politieagent of medewerker burgerlijke stand aan de slag te gaan. Deze trend dient met de grote uittocht in aantocht, te worden gekeerd.

4. *Talenten van professionals beter benutten*

Het tekort aan personeel bij de onderwijs- en overheidssectoren zal zich vooral doen gelden bij hoger opgeleiden. De uitdaging van deze sectoren is om het werk zo te organiseren dat een steeds groter deel van het werk door middelbaar of lager opgeleiden uitgevoerd kan worden. Te denken valt aan de inzet van klassenassistenten, politie-assistenten, verkeersregelaars, et cetera. Het gevolg is dat er minder hoger opgeleiden nodig zijn, en dat meer beroep wordt gedaan op de specifieke kwalificaties van professionals.

5. *Verder verhogen van de arbeidsdeelname*

Het gaat hier vanzelfsprekend om het scheppen van randvoorwaarden die ervoor moeten zorgen dat ouderen langer aan het werk blijven, maar ook bijvoorbeeld om het bevorderen van de arbeidsdeelname van vrouwen. Indien vrouwen met een parttime baan zouden kunnen worden verleid om meer uren per week te werken, dan zou dit al een flinke invloed op het arbeidsaanbod hebben.

6. *Investeren in loopbaan en gezondheid*

Er zijn grote verschillen in de inzetbaarheid van oudere werknemers. Iedereen moet in staat worden gesteld om in goede gezondheid langer door te werken. Dit vraagt om bewust loopbaanbeleid en aandacht voor individuele verschillen in belastbaarheid. Onderwijs- en overheidssectoren kunnen hierin een voorbeeldrol vervullen en op deze manier ook bijdragen aan een imago van 'aantrekkelijk werkgever'.

7. *Nog beter combineren van werk en privé*

Door telewerken op bredere schaal mogelijk te maken, flexibele roosters toe te staan en meer eigen verantwoordelijkheid te geven, kunnen medewerkers worden verleid om meer uren te werken. Doordat werk en privé beter op elkaar zijn aangesloten, gaan er minder uren verloren aan tijd die in feite aan geen van beide kan worden toegerekend (bijv. reistijd).

8. *Bevorderen van mobiliteit, binnen en buiten de overheid*

Het moet eenvoudiger en normaler worden om van baan, functie of sector te wisselen. De belemmeringen die er nu voor een dergelijke overstap zijn, dienen daarom te worden weggenomen. Dit kan zowel goed uitwerken voor de arbeidsproductiviteit, als voor de tevredenheid en inzetbaarheid van medewerkers.

9. *Marktconforme loonontwikkeling*

De concurrentie om schaars hoger opgeleid personeel zal de komende jaren toenemen, en kan uitmonden in een heuse 'war for talent'. Alleen al om deze reden mag het salaris bij de overheid niet teveel uit de pas lopen bij het salaris in de marktsector. Weliswaar zijn 'public sector motivation' en secundaire arbeidsvoorwaarden ook belangrijke drijfveren om bij de overheid te werken, maar zonder een marktconform salaris zal het onmogelijk blijken om voldoende talenten voor de overheid te interesseren.

Wat in het lijstje oplossingsrichtingen opvalt, is dat ze ongelijksoortig zijn (vergelijk 1 en 2), deels elkaar overlappend (vergelijk 2/3 of 5/6), en nog niet uitgewerkt naar concrete maatregelen. Dit kan voor een belangrijk deel worden verklaard uit het proces, waarin met partijen met deels verschillende perspectieven en belangen aan een gezamenlijke probleemanalyse en oplossingen is gewerkt. Momenteel wordt in verschillende sectoren gewerkt aan een nadere uitwerking van deze punten tot een arbeidsmarktagenda. De prioritering en uitwerking van deze thema's kan verschillen per organisatie of sector.

De vergrijzing zorgt voor krapte maar betekent geen einde aan de werkloosheid

Er is weinig overeenstemming over de precieze aard en omvang van toekomstige arbeidsmarkttekorten. De vergrijzing zal zorgen voor krapte maar betekent niet automatisch een einde aan de werkloosheid. Onvervulbare vacatures en werkloosheid zullen tegelijkertijd voorkomen. Zo ontstaat er bijvoorbeeld een tekort in de zorg terwijl er in de industrie een overschot is (RWI, 2011). Sommige experts spreken daarom liever helemaal niet van tekorten, maar van 'schaarste'.³ Niemand kan met zekerheid zeggen hoe groot 'het probleem' uiteindelijk zal zijn. In het rapport De Grote Uittocht is deze onzekerheid geadresseerd door te werken met verschillende scenario's. In het ene scenario zijn arbeidsmarktkeerpunten voor de overheid groter dan in het andere scenario. Vast staat wel dat relatief veel mensen met pensioen zullen gaan: gemiddeld drie op de tien overheidswerknemers. In sommige individuele organisaties kan dit zelfs oplopen tot de helft van het personeelsbestand. De overige uitstroom (bijvoorbeeld richting een andere baan) is met meer onzekerheid omgeven, maar blijft ook in elk scenario bestaan. Bij elkaar komt dit uit op een gemiddelde uitstroom van zeven op de tien overheidswerknemers. Deze uitstroom is schrikbarend, maar niet de kern van de problematiek. Waar het om gaat is: zijn overheidsorganisaties in staat om daar voldoende instroom voor terug te krijgen? Zijn overheidsorganisaties in staat voldoende *gekwalificeerd* personeel te binden en boeien voor de overheid? In het licht van de verkrappende arbeidsmarkt op de lange termijn zijn dit de belangrijkste uitdagingen waarvoor de overheids- en onderwijssectoren zich zien gesteld, terwijl ze op de korte termijn minder middelen ter beschikking hebben.

De negen oplossingsrichtingen proberen verbinding te leggen tussen het korte en lange termijn vraagstuk. Veel discussie is mogelijk over de vraag of dit lijstje het juiste lijstje is, of het volledig is, en of het wel op alle (publieke) sectoren van toepassing is. Dit is tijdens en na het project ook veelvuldig gebeurd. Ook was er discussie over het draagvlak en de effectiviteit van enkele maatregelen. Toch was er brede consensus dat deze negen maatregelen, mits in samenhang ter hand genomen, een

zeer wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan het voorkomen van de toekomstige arbeidsmarktproblemen bij de publieke sectoren.

Het overzicht van enigszins breed geformuleerde oplossingsrichtingen biedt ook handvatten voor het bedrijfsleven, waar ook arbeidsmarkt knelpunten verwacht worden als gevolg van de vergrijzing. Deze knelpunten zullen in minder vergrijzde regio's en sectoren, zoals handel en horeca, minder urgent zijn. Maar ook hier zijn er problemen te verwachten, omdat het werven van nieuw personeel moeilijker wordt. Het arbeidsaanbod voor alle sectoren neemt af, met name het aantal beschikbare hogeropgeleiden, en de vervangingsvraag is groot. Vooral de oplossingsrichtingen 2 t/m 8 van De Grote Uittocht zijn (in uiteenlopende mate) toepasbaar op het bedrijfsleven. Deze oplossingen sluiten goed aan op de ideeën over de aanpak van arbeidsmarkt krapte in de marktsectoren, zoals de verhoging van de participatiegraad en langer doorwerken (o.a. UWV, 2011).

Bovenstaande lijst met oplossingsrichtingen valt uiteen in grofweg twee soorten: de maatregelen die de vraag naar arbeid beperken, en de maatregelen die het aanbod van arbeid voor de publieke sectoren vergroten. Bij het anticiperen op toekomstige arbeidsmarkt knelpunten zijn beide kanten van belang. De eerste twee oplossingsrichtingen zijn goede voorbeelden van het beperken van de vraag. Een overheid die minder taken uitvoert doet een minder groot beroep op schaarse arbeidskrachten. De arbeidsvraag van de publieke sector is een politieke keuze. In het Regeerakkoord 2010 heeft het kabinet opgenomen dat zij naar een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid wil, met minder belastinggeld, minder ambtenaren, minder regels en minder bestuurders. Het doel is een goedkopere, kleinere en slimmere overheid zonder kwaliteitsverlies: de 'compacte overheid' (VVD-CDA 2010).

Het inzetten van sociale innovatie en slimmer werken, de tweede oplossingsrichting, heeft onder meer tot gevolg dat de arbeidsproductiviteit omhoog gaat, zodat dezelfde of zelfs betere (maatschappelijke) resultaten kunnen worden bereikt met minder medewerkers. Bij verhoging van de arbeidsproductiviteit gaat het er om met evenveel arbeidsvolume meer te produceren of met minder arbeidsvolume evenveel te produceren. Om ervoor te zorgen dat het verhogen van arbeidsproductiviteit niet ten koste gaat van de aantrekkelijkheid van werken in de publieke sector (bijvoorbeeld omdat de werkdruk omhoog gaat) of van de kwaliteit van de dienstverlening, is het van belang oog te blijven houden voor de motivatie en het werkplezier van medewerkers.

'Slimmer werken' kan op verschillende manieren vormgegeven worden in organisaties. Te denken valt aan het horizontaal organiseren naar onderwerpen en processen, functie- en taakdifferentiatie, plaats- en tijdonafhankelijk werken, en een andere manier van leidinggeven. Er zijn aanwijzingen dat op het gebied van sociale innovatie en slimmer werken binnen overheidsorganisaties nog een wereld te winnen is (Volberda in MinBZK, 2010b). Dit geldt overigens in het algemeen voor maatregelen die in eerste instantie bedoeld zijn om de vraag naar arbeid te beperken. Uit internationaal vergelijkend onderzoek blijkt dat de Nederlandse overheid zeer arbeidsintensief is (OECD, 2010). Als een manier kan worden gevonden om onze sterk op dienstverlening gebaseerde overheid minder afhankelijk te maken van de productiefactor arbeid (bijvoorbeeld door de inzet van ICT-middelen), dan kan dit aanzienlijk bijdragen aan het voorkomen van arbeidsmarktknelpunten.

Bij het verhogen van het arbeidsaanbod gaat het vaak om het vergroten van de participatie van mensen die nu (nog) niet werken. Het gaat ook om het verhogen van de arbeidsdeelname van werkende mensen, bijvoorbeeld door te stimuleren dat ze meer uren gaan werken, of dat ze op latere leeftijd langer doorwerken. Door het arbeidsaanbod te vergroten komen er meer mensen of fte's beschikbaar die de tekorten kunnen opvullen. De meeste oplossingsrichtingen die in het kader van de Grote Uittocht zijn geagendeerd, hebben betrekking op deze aanbodkant. Dit geldt in ieder geval voor oplossingsrichting 5 en 6, maar ook voor aspecten van de meeste andere oplossingsrichtingen. Een belangrijke vraag is wel hoeveel rek er nog zit in de Nederlandse arbeidsparticipatie. Tegenwoordig wordt flexibilisering van de arbeidsmarkt als een belangrijke voorwaarde gezien voor het verhogen van arbeidsdeelname (De Graaf-Zijl, 2009). Maar ook zonder grote hervormingen van de arbeidsmarkt kunnen organisaties in hun doen of laten een belangrijke invloed hebben op de ontwikkeling van de arbeidsparticipatie en daarmee op het aanbod aan arbeid dat hen ter beschikking staat. In de volgende twee paragrafen gaan we hier dieper op in.

'Slimmer werken' kan op verschillende manieren vormgegeven worden in organisaties

Tekorten én boventaligheid: een complexe puzzel

De hierboven geschetste economische benadering van het arbeidsmarktknelpunten als een kwestie van vraag en aanbod maakt de problematiek inzichtelijk, maar behoeft wel enige nuancering. Voor de publieke sector, en met name voor het openbaar bestuur, is het arbeidsvraagstuk eerder van kwalitatieve dan van kwantitatieve aard. De situatie van boventaligheid van personeel als gevolg van de bezuinigingen op het openbaar bestuur zullen geleidelijk overgaan in, en mogelijk zelfs samengaan

met een situatie van tekorten aan hooggekwalificeerd personeel. Ook de decentralisatiedoelstellingen van het kabinet leiden tot kwalitatieve knelpunten bij bijvoorbeeld gemeenten, bijvoorbeeld op het gebied van jeugdzorg. Deze verschuiving van de arbeidsvraag doet zich voor in een periode waarin zich structureel minder jongeren aandienen op de arbeidsmarkt. Bovendien trekt ook de arbeidsmarkt weer sneller aan na de crisis dan eerder werd verwacht (CPB, 2011). Voor het openbaar bestuur worden onder andere knelpunten verwacht onder hoogopgeleide ICT'ers, juristen en in mindere mate financieel specialisten (MinBZK, 2010d). Tegelijkertijd verandert het werken bij de overheid. Door toenemende complexiteit van de samenleving worden relaties en interactie steeds belangrijker, betoogt Vermeulen (MinBZK, 2010b). Co-creatie en samenwerken in netwerken zullen steeds vaker geboden zijn. Dit betekent dat andere vaardigheden van medewerkers worden gevraagd dan in het verleden.

*Er worden andere
vaardigheden van
medewerkers gevraagd
dan in het verleden*

Al met al gaat het er dus vooral om de juiste mensen op het juiste moment op de juiste plaats te krijgen: het samenbrengen van arbeidsvraag en -aanbod. Aan de vraagkant betekent dit strategische keuzes maken met betrekking tot beleidsambities en personeel. Waar het voor tekortsectoren (bijv. zorg, onderwijs en bepaalde marktsectoren) belangrijk blijft om het arbeidsaanbod te vergoten, zal voor het openbaar bestuur de aandacht zich vooral moeten richten op het versterken van het arbeidsaanbod. Oplossingen in het kader van inzetbaarheid (oplossingsrichting 6) en het benutten van talenten (4) worden dan relevant. Bovendien komen ook oplossingen gericht het snijvlak van vraag en aanbod steeds nadrukkelijker in beeld, zoals mobiliteit (8), flexibiliteit (7), en samenwerking tussen sectoren en organisaties. In het bijzonder op het gebied van beleid ter bevordering van in-, door- en uitstroom, klassiek HRM-beleid dus, kunnen (vooral) overheidsorganisaties nog grote stappen zetten.

Samenhang en samenwerking: in-, door- en uitstroom

Binnen de klassieke driedeling in-, door- en uitstroom zijn verschillende onderverdelingen van mobiliteit te maken: vrijwillige en gedwongen mobiliteit, horizontale en verticale mobiliteit, interne- en externe mobiliteit, functie- en taakmobiliteit, et cetera. In (overheids-)organisaties heeft de nadruk lange tijd gelegen op het instroombeleid. Vanuit het perspectief van grote kwantitatieve personeelstekorten, is dit logisch. Maar door het kabinetsbeleid op het gebied van de 'compact overheid', de verhoging van de pensioenleeftijd, het verdwijnen van 'de baan voor het leven' en veranderende competentie-eisen, neemt ook de noodzaak voor goed door- en uitstroombeleid toe. Wat nu in veel organisaties gebeurt, is dat zij vanwege bezuinigingen de deuren aan de voorkant sluiten voor jong

talent. Bovendien is het lastig om jonge, talentvolle medewerkers die (bijvoorbeeld op een tijdelijk contract) binnen de organisatie werkzaam zijn, perspectief te bieden. Tegelijkertijd moeten nu grootschalige van-werk-naar-werk trajecten in gang worden gezet om mensen naar ander werk te begeleiden, terwijl veel van deze mensen over een tijdje weer hard nodig zijn op de plek waar ze vandaan zijn gekomen. Dit zijn voorbeelden van selectieve maatregelen gericht op de korte-termijn, die gelet op de bredere problematiek van de grote uittocht waarschijnlijk averechts zullen werken. Effectiever is een samenhangend pakket van maatregelen te nemen, die zowel in-, door-, als uitstroom een nieuwe impuls geven.⁴

Instroom

Op het gebied van instroom is een van de onderdelen van deze integrale benadering het doorlopend werven van personeel, zoals ook in het bedrijfsleven al gebruikelijk is. Doorlopend werven is in tijden van bezuinigingen niet zo eenvoudig, maar ook niet onmogelijk. Het op beperktere

schaal blijven aanbieden van traineeprogramma's en stageplaatsen biedt een mogelijkheid om in contact te blijven met (talenten op) de arbeidsmarkt. Om korte en lange termijn te overbruggen kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het aanbieden van verlengde traineeships met aangescherpte selectie en plaatsingsgarantie. Daarnaast kan gedacht worden aan regionale stagefondsen. Bovendien liggen er kansen in de aansluiting en samenwerking met opleidingsinstituten. Defensie brengt bijvoorbeeld een belangrijk deel van de opleidingen naar de ROC's over. Hier verzorgen militairen een deel van de

opleidingen, om via die weg de instroom te vergroten. In het openbaar bestuur zouden verschillende organisaties op regionaal niveau kunnen werken aan (interbestuurlijke) leerarrangementen. Een mooi voorbeeld van interbestuurlijk werken is het project Interbestuurlijke Trainees. NL.⁵ Hierin werken trainees van rijk, gemeenten, waterschappen en provincies samen aan projecten en wisselen zij trainees onderling uit. De trainees hebben met elkaar ook een adviesbureau opgezet voor opdrachtgevers in het openbaar bestuur.

Daarnaast biedt flexibilisering van arbeidsinzet een manier om het aanpassingsvermogen van overheidsorganisaties te verbeteren, in tijden van krimp maar ook als er weer meer behoefte ontstaat aan medewerkers. Bij flexibilisering kan gedacht worden aan het vergroten van interne en externe flexibele schillen, bijvoorbeeld het werken met flexpools, zzp'ers, hybride arbeidsrelaties en detacheringen. Strategische vragen liggen hier aan ten grondslag, zoals: wat zijn de kerntaken van de organisatie? Wat doet de organisatie zelf, wat besteedt het uit? Flexibilisering is niet

Bij instroom is samenwerking tussen organisaties geboden

alleen vanuit het perspectief van werkgevers interessant, het komt ook tegemoet aan veranderende behoeften van werkenden. ‘De baan voor het leven’ verdwijnt, werkenden willen werk dat aansluit bij hun kennis, interesses en vaardigheden. Ook willen zij mogelijkheden om werk te combineren met activiteiten in andere levensdomeinen. Vernieuwende arbeidsrelaties maken het voor medewerkers mogelijk bijvoorbeeld projecten voor verschillende organisaties te doen, of een vaste baan te combineren met een eigen bedrijf, of lesgeven. Een nieuwe visie op arbeidsverhoudingen vraagt om voldoende aandacht voor flexibiliteit en zekerheid. Het gezamenlijke manifest van AWWN, CNV Vakmensen, FNV Bondgenoten en De Unie voor nieuwe arbeidsverhoudingen geeft hiervoor een mooie aanzet.⁶ Voor het daadwerkelijk laten slagen van mobiliteit op de arbeidsmarkt zullen overigens nog wel wat arbeidsrechtelijke en arbeidsvoorwaardelijke belemmeringen moeten worden weggenomen, maar vast staat dat hier nog een wereld te winnen is.

Flexibilisering is niet alleen vanuit het perspectief van werkgevers interessant

Ook op het gebied van flexibilisering is samenwerking noodzakelijk. Via regionale netwerken kunnen organisaties hun beschikbare capaciteit (arbeidsaanbod) delen, en dus vergroten. Capaciteit bestaat dan namelijk niet meer alleen uit medewerkers in vaste dienst bij de eigen organisatie, maar ook uit personeel in dienst van maatschappelijke partners, detacheringbureaus, en zzp'ers. (zie ook BMC, 2010). Ook voor werknemers is dit interessant, omdat ze hun werk inhoudelijk aantrekkelijker kunnen maken door projecten voor verschillende organisaties te doen. Ook kunnen ze een vaste baan combineren met een eigen bedrijf, of bijvoorbeeld in deeltijd gaan lesgeven.

Verder is het van belang organisaties nu zo in te richten dat zij straks aantrekkelijk zijn voor nieuwe generaties op de arbeidsmarkt. Eén van de grootste uitdagingen voor organisaties om aantrekkelijk te blijven voor toekomstige generaties is het veranderen van de stijl van leidinggeven. De generatie die de komende jaren haar entree maakt op de arbeidsmarkt, de zogenaamde “grenzeloze generatie” (geboren na 1986), heeft gemiddeld genomen een zeer positief zelfbeeld. Ze vinden zichzelf bijzonder, nemen minder snel een blad voor de mond, en een groot deel staat graag in de belangstelling. Deze generatie hecht veel aan vrijheid en verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd blijft er behoefte aan sturing en willen jongeren gehoord en gezien worden (Spangenberg & Lampert, 2011). Ook het Netwerk Toekomstverkenningen wijst er in een analyse van toekomstige arbeidsverhoudingen op dat de oriëntatie op arbeid van de komende generaties op de arbeidsmarkt individueler is (Netwerk Toekomstverkenningen, 2008).

Dit vraagt om een andere leiderschapsstijl die meer gebaseerd is op wederzijds vertrouwen, het sturen op resultaat in plaats van aanwezigheid en het bevorderen van eigen initiatief en ondernemerschap van medewerkers.

Dit vraagt om een andere leiderschapsstijl meer gebaseerd op wederzijds vertrouwen

Door duidelijk en transparant te zijn, en door verbindingen te leggen, spelen leidinggevenden een sleutelrol in het creëren van een klimaat waar het leuk werken is en verantwoordelijkheid genomen wordt. Andere generaties in de organisatie kunnen hierin ook een belangrijke rol vervullen. Jongeren zijn gevoeliger voor natuurlijk gezag dan formeel gezag en willen graag leren van oudere collega's die over veel ervaring beschikken. In de overheidsorganisaties is hier nog veel winst te behalen. In de top vijf van functieaspecten waar medewerkers het *minst* tevreden over zijn, staan de mate van bureaucratie, de mate van sturing in de organisatie en de wijze waarop de leidinggevende

leidinggeeft respectievelijk op plek 1, 3 en 5 (MinBZK, 2010c).

Niet alleen de komst van een nieuwe generatie werknemers op de arbeidsmarkt verdient de aandacht van het management van overheidsorganisaties. Er is een bredere trend waarneembaar van verandering in de samenstelling van de bevolking, waar organisaties ook in hun personeelsbestand het effect van zullen gaan merken. Naast vergrijzing en ontgroening zijn de meest in het oog springende demografische trends de toename van het aantal eenpersoonshuishoudens en een toename van het aantal niet-westerse allochtonen (CBS, 2009). Het is waarschijnlijk dat deze trends zullen doorwerken op de arbeidsmarkt, en binnen organisaties de cultuur en leiderschap zullen beïnvloeden, maar het is lastig te voorspellen welk effect dit precies zal zijn. Vermeulen voorspelt dat de uitdaging van de overheid vooral gelegen is in het "aanhaken bij [de] fragmentatie" van de samenleving. De 'standaard' medewerker en de typische loopbaan bestaan niet meer. Het management van overheidsorganisaties zou een manier moeten vinden om een verbinding te leggen met werknemers en zzp'ers uit verschillende domeinen en organisaties, om optimaal gebruik te maken van de kennis en competenties die daar voorhanden zijn (MinBZK 2010b).

Doorstroom

Voor wat betreft de doorstroom van personeel is het zaak meer aandacht te besteden aan de competentieontwikkeling van medewerkers *van alle generaties*. Opleidingsinvesteringen van organisaties richten zich veelal op jongere medewerkers, terwijl organisaties er juist bij gebaat zijn meer te investeren in hun oudere medewerkers (Berkhout & Van den Berg, 2010). Dit geldt in het bijzonder omdat mensen langer moeten doorwerken. Het is van doorslaggevend belang dat mensen gemotiveerd aan het werk blijven.

Effectief employability-beleid is activerend en neemt de relatie tussen medewerkers en hun leidinggevers als uitgangspunt. Inzetbaarheid begint bij goed en duidelijk met elkaar communiceren over wensen, behoeften en verwachtingen ten aanzien van de loopbaan. Vervolgens moeten afspraken over bijvoorbeeld scholing en het uitvoeren van andere taken ook daadwerkelijk worden nagekomen. HRM kan een rol spelen in het bevorderen van de dialoog, de communicatie rondom het employability-beleid en het betrekken van belanghebbenden in de ontwikkeling van het beleid. Het gesprek over ontwikkeling is idealiter verankerd in, en gebaat bij, een goede gesprekscyclus. HRM kan hier ondersteuning bieden. Uiteindelijk zijn het de werknemer en werkgever zelf, die het gesprek daadwerkelijk voeren en vorm geven aan inzetbaarheid.

*Jongeren zijn gevoeliger
voor natuurlijk gezag
dan formeel gezag*

Goed employability-beleid houdt rekening met individuele verschillen tussen werknemers. In haar bijdrage aan de essaybundel bij de Grote Uittocht presenteert Beatrice van der Heijden de Loopbaan Potentieel Methodiek, een wetenschappelijk gefundeerd instrument dat recht doet aan deze verschillen. De methodiek geeft inzicht in de factoren die bepalend zijn voor de employability van medewerkers, en de daaruit volgende kansen op loopbaansucces. Van der Heijden pleit voor een integrale benadering van employability, waarin lijnmanagers en HR-management gezamenlijk werk maken van “gezonde, aantrekkelijke en uitdagende loopbanen”. Opvallend aspect van deze benadering is de speciale aandacht voor individuele voorkeuren en ambities van medewerkers, ter versterking van het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer. (MinBZK 2010b)

Een meer specifiek voorbeeld van een activerend instrument dat rekening houdt met individuele verschillen is het persoonlijk ontwikkelbudget. Er zijn meerdere organisaties die hiermee experimenteren, zoals KPN, ING, Philips en verschillende Universitair Medisch Centra. Vaak valt het gebruik ervan echter tegen. Een belangrijke les die hieruit getrokken kan worden is om medewerkers zelf mee te laten denken over het ontwerp en gebruik van ontwikkelingsmogelijkheden (Nauta & Minnaar, 2009). In het kader van employability is de eerdergenoemde aansluiting tussen (regionale) opleidingsinstituten en werkgevers relevant. Nauta pleit er voor dat O&O-fondsen niet alleen investeren in cursussen die werknemers in een bepaalde branche kunnen *volgen*, maar ook in opleidingen die werknemers kunnen *geven*. “Een technicus zou vanuit het fonds gedeeltelijk vrijgesteld kunnen worden van zijn reguliere werk, zodat hij als docent aan de slag kan voor zijn eigen collega’s of in een onderwijsinstelling. Mensen leren het meest van wat ze anderen doceren. Zo snijdt het mes aan twee kanten” (Nauta, 2011).

Met het oog op de verhoging van de pensioenleeftijd is de inzetbaarheid van oudere werknemers natuurlijk een specifiek punt van aandacht. Gemiddeld genomen nemen met het stijgen van de leeftijd inzetbaarheid, mobiliteit en arbeidsmotivatie af (Bovenberg et al 2009, Moynihan & Pandey 2007). In de bijdrage van Burdorf aan de essaybundel bij de Grote Uittocht, wijst hij op een aantal randvoorwaarden voor de inzetbaarheid van oudere werknemers. Door de toename van oudere werknemers zal het aandeel van werknemers met gezondheidsproblemen toenemen. Actief gezondheidsmanagement is noodzakelijk, met aandacht voor de verschillen in belastbaarheid en werkvermogen van oudere werknemers. Ook pleit hij voor een opzetten van regelingen en voorzieningen die een arbeidsmarkt voor oudere werknemers mogelijk maken. Op deze manier kun je beter inspelen op toenemende verschillen in voorkeur en belasting van oudere werknemers (MinBZK 2010b).

Uitstroom

Een neveneffect van het investeren in medewerkers kan zijn dat zij inderdaad uitstromen, ook de productieve en creatieve medewerkers. Echte flexibiliteit betekent dat leidinggevendenden deze medewerkers durven loslaten. Uitstroom maakt ruimte voor in- en doorstroom. Werkgevers moeten er dus op leren vertrouwen dat zij ook weer nieuw talent terugkrijgen. Kortom, zonder uitstroom geen in- en doorstroom. Deze wetmatigheid wordt in veel overheidsorganisaties niet voldoende onderkend. Het gevolg is dat uitstroombesluit in veel HRM-afdelingen een onderontwikkelde activiteit is. Samen met de ontwikkeling en de inzetbaarheid van medewerkers, zou ook het onderwerp van mobiliteit veel meer verankerd moeten worden in de gesprekscyclus. Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van het 3-5-7 model. Dit is een instrument om gestructureerd te kunnen nadenken over mobiliteit als waardevol uitgangspunt voor medewerkers en de organisatie. Het model is gebaseerd op de gedachte dat de ontwikkeling van de medewerker binnen zijn of haar functie is in te delen in drie fases: 0-3 jaar, 3-5 jaar en 5-7 jaar (MinBZK, 2011). De getallen vormen een indicatie voor mobiliteit maar doen er minder toe dan het voeren van het gesprek zelf tussen leidinggevende en medewerker. Dat betekent echter niet dat afspraken die medewerkers en leidinggevendenden onderling maken over mobiliteit vrijblijvend hoeven te zijn. Zowel leidinggevendenden als medewerkers zijn gebaat bij duidelijke en heldere afspraken over mobiliteit (MinBZK, 2011).

*Zonder uitstroom geen
in- en doorstroom*

Voor het bevorderen van uitstroom zullen zowel lijnmanagement, HR-management als medewerkers zelf meer over de grenzen van hun eigen organisatie heen moeten kijken. Bijvoorbeeld op het gebied van van-werk-naar-werk arrangementen met organisaties uit het bedrijfsleven.

Dit ligt in lijn met de aanbevelingen van de Sociaal Economische Raad over het bevorderen van een ‘mobiliteitscultuur’ (SER, 2011). Een mobiliteitscultuur bij de overheid kan bestaan uit bijvoorbeeld detacheringsconstructies, omscholingsregelingen, snuffelstages of kleine tijdelijke herplaatsingen. Binnen het openbaar bestuur bestaan er veel netwerken en samenwerkingsverbanden die zich richten op het bevorderen van mobiliteit. In de praktijk blijken vaak nog schotten te bestaan tussen verschillende sectoren binnen het openbaar bestuur, en zelfs tussen organisaties binnen dezelfde sector (MinBZK 2010d, MinBZK 2011). In het geval van van-werk-naar-werk-activiteiten ligt de focus vaak in de eerste instantie op de eigen organisatie. “Het gebeurt nog te weinig dat gekeken wordt naar mogelijke oplossingen, maar ook dat (alle) openstaande vacatures van organisaties worden gedeeld” (MinBZK, 2011). Bovendien zijn er weinig netwerken die ook verbindingen weten te leggen met het regionale bedrijfsleven, terwijl hier nu juist kansen liggen. In bepaalde krimpgebieden, zoals de Achterhoek, heeft het bedrijfsleven nu al behoefte aan hoger opgeleiden.⁷ Regionale samenwerking in netwerken kan veel opleveren, al zal het de nodige tijd en energie kosten om dergelijke samenwerking van de grond te krijgen.

Een mooi voorbeeld van een samenwerkingsverband is Talentenregio, waarin vijftien gemeenten rondom Zwolle zijn aangesloten. De aanleiding voor de samenwerking werd gevormd door de taakverzwaringen, reductiedoelstellingen en de toenemende krapte op de arbeidsmarkt die deze gemeenten voor grote uitdagingen stelden. Het project richt zich op drie kernthema’s: kennisdeling, intergemeentelijke mobiliteit en arbeidsmarktcommunicatie. De samenwerking richt zich in eerste instantie op HRM-afdelingen, maar moet zich op den duur uitbreiden naar alle medewerkers in de deelnemende gemeenten. Van iedere HRM-medewerker wordt eerst een competentiematrix opgesteld, zodat duidelijk is wie over welke competenties beschikt. Zo worden ook de HRM-medewerkers zelf optimaal ingezet in het netwerk. De vijftien gemeenten delen vacatures, waarbij medewerkers binnen de grote eigen kring voorkeur hebben boven sollicitanten van buitenaf. Ook kijken de gemeenten of zij gezamenlijk op kunnen trekken bij het inkopen en verzorgen van opleidingen. Waar mogelijk worden opleidingsprogramma’s gedeeld en wordt gestimuleerd meer opleidingen in-company te (laten) verzorgen. Daarnaast werken de gemeenten onder andere aan een gezamenlijke klussenbank voor tijdelijke projecten en het creëren van flexibele werkplekken (HR Overheid, 2011).⁸

Belangrijk is bij uitstroom ook aandacht te besteden aan kennisoverdracht

Belangrijk is om bij uitstroom en van-werk-naar-werk arrangementen ook aandacht te besteden aan kennisoverdracht. Bij het verlies van er-

varen krachten gaat voor de organisatie vaak veel kennis verloren. Dit is ook een zorgpunt van werknemers zelf (BZK, 2010a). Ervaren mensen zijn vaak bereid hun kennis over te dragen aan nieuwe medewerkers. En in het bovenstaande bleek al dat jongeren graag leren van ervaren collega's. Als organisatie is het van belang om verstandig om te gaan met medewerkers aan de uitstroomkant en waardevolle kennis niet verloren te laten gaan.

Tenslotte hoort bij aandacht voor uitstroom en talentontwikkeling ook een goed beoordelings- en beloningsbeleid. Dat betekent het belonen van goede prestaties, maar ook de bereidheid om afscheid te nemen van

structureel slecht presterend personeel. Dit gebeurt nu nog veel te weinig in overheidsorganisaties, waardoor de ontwikkeling van een evenwichtig personeelsbeleid direct al op flinke achterstand staat. Enerzijds wordt dit veroorzaakt door institutionele beperkingen zoals de ambtelijke rechtspositie, die het voor werkgevers bijzonder onaantrekkelijk maakt een procedure om het arbeidscontract van een slecht functionerende medewerker te laten ontbinden. Anderzijds mag ook van HR-management verwacht worden dat ze actiever gebruik maken van de mogelijkheden die er zijn om beweging in gang te zetten. Voorbeelden zijn het alert zijn op het systematisch

gebruik van HR-systemen (functioneringsgesprekken, loopbaanplannen) en het aanbieden van trainingen in gespreksvaardigheden.

Bewust in-, door- en uitstroombeleid vormt een belangrijke bijdrage aan mobiliteit

Bewust in-, door- en uitstroombeleid vormt een belangrijke bijdrage aan mobiliteit, maar er zullen ook op andere vlakken belemmeringen moeten worden weggenomen om mobiliteit te bevorderen. De overheid wordt soms wel omschreven als een 'gouden kooi': de relatief gunstige rechtspositie en arbeidsvoorwaarden belemmeren de overstap naar een andere baan. Naast een lager salaris kunnen een pensioenbreuk en het verlies van een deel van de opgebouwde (WW-) rechten een overgang naar ander werk in de weg staan (MinBZK, 2011).

Van belang is niet langer te wachten met maatregelen die in-, door- en uitstroom bevorderen. Om op lange termijn aantrekkelijk te zijn als werkgever, en straks de juiste mensen op de juiste plek te kunnen krijgen, moeten partijen nú investeren in het aantrekken van talenten, vernieuwende arbeidsrelaties en andere managementstijlen (instroom), inzetbaarheid (doorstroom) en mobiliteit (uitstroom). Het om- en bijscholen van mensen, het ontwikkelen van talent, het inbedden van andere werkprocessen en eigen maken van andere managementstijlen kost immers tijd. Datzelfde geldt voor het bewerkstelligen van goed functionerende samenwerkingsverbanden.

Naar een strategische rol voor HRM

Bij het hierboven beschreven pakket aan maatregelen ter bevordering van in-, door- en uitstroom is naar voren gekomen dat HRM een duidelijke en aanzienlijke taak heeft om arbeidsmarkt knelpunten te voorkomen.⁹ Personeelsbeleid mag geen sluitpost zijn, maar vormt een essentieel bestanddeel van de ondernemingsstrategie van organisaties. Dit vergt een voortdurende koppeling van de doelen van een organisatie aan de factor arbeid. Voor het openbaar bestuur betekent dat dus een koppeling van beleidsambities aan de capaciteiten en beschikbaarheid van medewerkers en HR-management. “Het politieke besluitvorming- en keuzeprocess moet feitelijk continu doorspekt zijn van personele overwegingen” (BMC, 2010). Dit vergt dat reguliere HRM-instrumenten als binden, boeien, aantrekken en belonen, maar ook nieuwe instrumenten op het gebied van uitstroom, worden verbonden aan het beleidsproces en de inrichting van de organisatie.

In de praktijk vereist dit meer betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor de personeelssamenstelling en -ontwikkeling van het top- en lijnmanagement. Op het bestuur van organisaties rust de belangrijke taak om de arbeidsmarktthematiek te agenderen en een open vizier te hebben voor de strategische implicaties van HRM-beleid. Nog wezenlijker is het dat leidinggevend middenkader beoordeeld wordt op haar betrokkenheid bij HR-zaken. Ook zullen zij het goede voorbeeld moeten geven, bijvoorbeeld door niet zelf heel lang op dezelfde functie te blijven. Van der Heijden wijst er in haar essay dan ook terecht op dat lijnmanagement continue en systematisch getraind dient te worden in de discipline ‘Human Capital Management’. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor HR professionals. Een verschuiving naar strategisch HRM vraagt van HR professionals dat zij een beweging maken van de meer operationele en beheersmatige functie in de richting van strategisch partner en (veranderkundig) adviseur van dat top- en lijnmanagement. Dit betekent naast aandacht voor het traditionele instrumentarium meer aandacht voor functiestructuur, interorganisatiele netwerken, leiderschap en cultuur (BMC, 2010). Naast de rol van het management, en HRM-adviseurs, wordt uiteraard van medewerkers zelf een actieve inzet verwacht in de ontwikkeling van hun eigen loopbaan.

Conclusies

Het belangrijke resultaat van het rapport over de Grote Uittocht, is dat het een gevoel van urgentie heeft opgeroepen, zowel bij de sociale partners als bij publieke organisaties die ook in de toekomst willen kunnen beschikken over voldoende en goed gekwalificeerd personeel. Er is overeenstemming over het feit dat ingegrepen moet worden om arbeidsmarktproblemen in de publieke sectoren te kunnen voorkomen, en er is zelfs overeenstemming – zij het op hoofdlijnen – op welke wijze

dit moet gebeuren. We hebben in dit artikel negen oplossingsrichtingen beschreven die uit de Grote Uittocht naar voren zijn gekomen. Deze oplossingsrichtingen zijn niet alleen relevant voor de onderwijs- en overheidssectoren, maar bieden ook HR-managers in het bedrijfsleven handvatten voor een evenwichtig en duurzaam personeelsbeleid. Vergrijzing en een op termijn krimpende beroepsbevolking gaat de hele arbeidsmarkt aan, maar tekorten zullen zich niet overal tegelijkertijd en in dezelfde mate voordoen. Samenwerking in plaats van concurrentie tussen overheid en bedrijfsleven op het gebied van arbeidsmarktopgaven zal dus de sleutel zijn voor het oplossen van arbeidsmarktknelpunten.

Dit is een opdracht aan de sociale partners, maar ook aan bestuurders van individuele organisaties. Een strategische visie op HRM is van hen vereist. Door het beter sturen op in-, door- en uitstroom kan een belangrijke bijdrage worden geleverd aan het afwenden van de arbeidsmarktknelpunten binnen publieke organisaties. Van HR-management vraagt dit dat zij zich ontwikkelen als strategisch partner en adviseurs van het lijnmanagement. Van hen mag verwacht worden dat zij de grote uittocht als een kans zien om op een creatieve manier werk te maken van een evenwichtig personeelsbestand. Essentieel is dat daarbij ook minder orthodoxe maatregelen worden ingezet, zoals het actief bevorderen van uitstroom door het wegnemen van belemmeringen, het belonen van mobiliteit binnen de organisatie, werk maken van samenwerking met andere organisaties in de regio, en het geven van baangaranties en doorgroeiperspectief aan talentvolle trainees.

Literatuur

- Berkhout, E & Van den Berg, E (2010). *Bridging the Gap. International Database on Employment and Adaptable Labour*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- BMC (2010), *Goed Werkgeverschap. Over de innovatieve verbinding van beleid, organisatie en HRM in het lokaal bestuur*. Hoofddorp: Kluwer.
- Bovenberg, L., Jacobs, B. & De Mooij, R. (2009), 'Hogere arbeidsparticipatie van 55-plussers vereist meer functionerende arbeidsmarkt'. *Me Judice*, jaargang 2, april.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2011). 'Iets meer banen dan een jaar geleden' (persbericht PB11-045).
- Centraal Planbureau (2011). *Centraal Economisch Plan*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Graaf-Zijl, M. de (2009), 'Is extra arbeidsparticipatie mogelijk en gewenst?'. *TPEdigitaal*, jaargang 3(2), p. 1-5
- HR Overheid* (2011), Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2011), *Quickscan Van-Werk-Naar-Werk*. Den Haag: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010a), *De Grote Uittocht. Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren*. Den Haag: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010b), *De Grote Uittocht. Essaybundel*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010c), *Quickscan Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2010*. Den Haag: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010d), *Arbeidsmarktanalyse Openbaar Bestuur 2010*. Den Haag: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. (2007), 'The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation'. *Public Administration Review*, vol. 67 (1), pp. 40-53.
- Nauta, A. (2011), *Tango op de werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A. & Minnaar, C. (2009). Employability in barre tijden: verwaarlozing verleidelijk maar contraproductief, *Gids voor Personeelsmanagement*, oktober, p. 23-25.
- Netwerk Toekomstverkenningen (2008), *Arbeid in de Toekomst. Een Caleidoscopisch Perspectief*. SER/STT, Den Haag.
- OECD (2010). *Public Administration after "New Public Management"*. Parijs: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Raad voor Werk en Inkomen (2011), *Arbeidsmarktanalyse 2011*. Den Haag: RWI.
- Sociaal Economische Raad (2011), *Werk maken van baan-baanmobiliteit*. Advies 11/05. Den Haag: SER.
- Spangenberg, F. & Lampert, M. (2011), *De Grenzeloze Generatie en de onstuitbare opmars van de 'B.V. ik'*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- UWV WERKbedrijf (2011), *Vergrijzing en krapte*. Amsterdam: UWV.
- VVD-CDA (2010), *Vrijheid en Verantwoordelijkheid*. Regeerakkoord. Den Haag: Rijksoverheid.

Noten

- 1 Zie het recente rapport van UWV Werkbedrijf, 'Vergrijzing en krapte' (2011).
- 2 Precieze cijfers van boventaligheid in het openbaar bestuur als geheel zijn niet bekend. Veel overheidsorganisaties zijn nog bezig hun plannen vorm te geven. Voor een aantal sectoren en organisaties zijn de cijfers bekend: Bij defensie worden 6.000 gedwongen ontslagen verwacht. Bij de departementen EL&I en BZK worden respectievelijk 3.000 en 2.000 banen geschrapt. Bij gemeente Rotterdam gaat het om 1.000 fte. Het CBS signaleert dat het aantal banen in het openbaar bestuur sinds vorig jaar met 1,4% is afgenomen, een afname van zo'n 8.000 banen: <http://www.inoverheid.nl/artikel/nieuws/2528715/aantal-banen-bij-de-overheid-slinkt-met-8000.html>.

- 3 Presentatie Ton Korver, *Een frisse blik op de toekomst van HRM in de publieke sector* (ROI HRM trainees), 17 mei 2011.
- 4 Een integraal beleid voor in-, door- en uitstroom wordt wel aangeduid als strategische personeelsplanning. Zie o.a. Evers en Verhoeven (1999), *Human Resource Planning, een integrale benadering van personeelsplanning*.
- 5 Zie <http://www.interbestuurlijketrainees.nl/>.
- 6 *Naar nieuwe arbeidsverhoudingen*, januari 2011, o.a. op <http://www.awvn.nl/sociaal-manifest>.
- 7 'Volop actie in de Achterhoek', *De Pers*, 12 juli 2011.
- 8 Zie <http://interbestuurlijkwerken.wordpress.com/>, juni 2011.
- 9 In dit licht is het zorgelijk dat het aantal vacatures voor HRM-professionals bij de overheid in één jaar tijd met de helft is afgenomen, zoals blijkt uit gegevens van Yacht (zie <http://www.inoverheid.nl/artikel/nieuws/2564073/overheid-loopt-risico-door-tekort-aan-hrmers.html>).