

‘Ik heb er geen zin meer in’

Reflecties over de arbeidsbeleving, HRM en de bestuurskunde.



Afscheidsrede **prof. dr. Bram Steijn**, hoogleraar Bestuurskunde, in het bijzonder HRM in de publieke sector, uitgesproken op 4 april 2025.
Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit Rotterdam

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Arbeidsmarktkrapte	3
Arbeidsbeleving	5
Human Resource Management	9
Bestuurskunde	12
Dankwoord	15
Referenties	18

Inleiding

'*Times they are a changing*' zingt Bob Dylan. Dat geldt zonder enige twijfel voor de wereld om ons heen, maar het geldt uiteraard ook op het persoonlijke vlak. Interesses veranderen en zaken die je ooit leuk vond ga je minder leuk vinden. Als u zich dus afvraagt of de titel van deze rede ook voor mij geldt, dan is het kort antwoord: 'ja, een beetje wel, want anders zou ik hier niet staan'.

Maar de aanhalingstekens staan er niet voor niets. Of ik er al dan niet geen zin meer in heb is niet zo belangrijk. Belangrijker is of dit geldt voor werknemers en meer in het bijzonder werknemers in de publieke sector. Zeker in een tijd van arbeidsmarktkrapte. Immers, als werknemers er geen zin meer in hebben en de organisatie of sector verlaten, dan vergroot dat de problemen van arbeidsmarktkrapte. Sterker nog, als zich dat vertaalt in een verminderde arbeidsinzet (bijvoorbeeld een hoger verzuim of een lagere productiviteit) dan worden de problemen nog groter.

Ik noem de arbeidsmarktkrapte omdat ik in mijn aanvankelijke titel expliciet daarnaar had verwezen. Ook omdat het een goede gewoonte is om in een afscheidsrede aandacht te besteden aan een actueel maatschappelijk vraagstuk. Ik heb die verwijzing uiteindelijk geschrapt, omdat de titel te lang werd. Maar ook omdat het mij wat meer ruimte geeft.

En ik heb getwijfeld of ik bij nader inzien niet wat meer aandacht zou moeten schenken aan wat er in de publieke sector in de VS gebeurt. Want vanuit het perspectief van arbeidsbeleving, HRM en bestuurskunde zijn de opvattingen van Trump en Musk over de inrichting van het openbaar bestuur en het te voeren HRM beleid in de publieke sector opmerkelijk. En levert wat daarvan de gevolgen zullen zijn interessante onderzoeksvragen op. Dat is echter een heel andere rede, dus ik beperk me tot een paar zijdelingse opmerkingen.

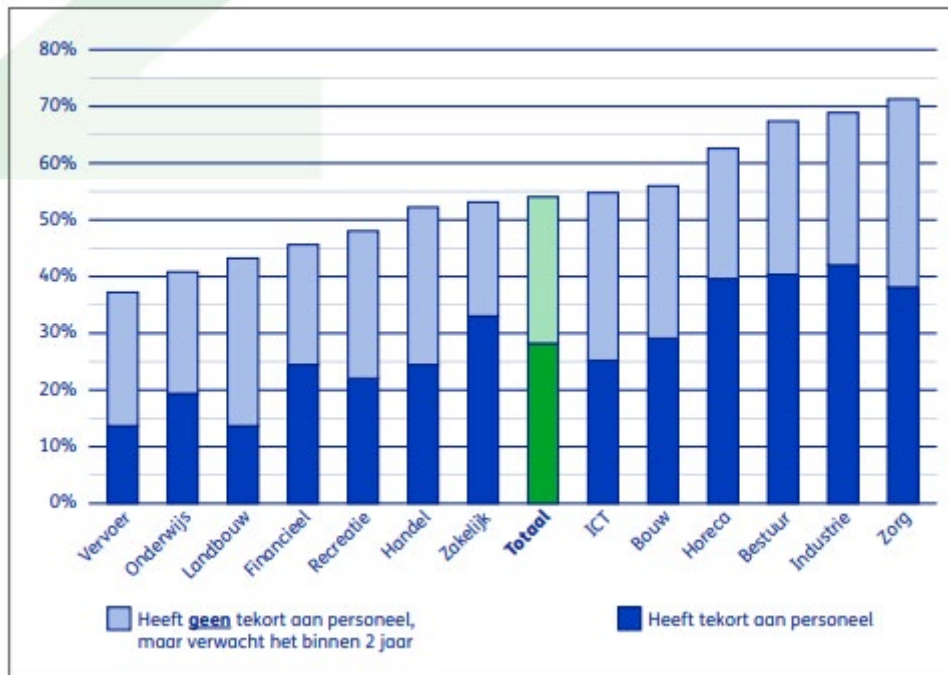
'Geen zin meer in hebben' staat voor het onderwerp waar ik me gedurende mijn hele loopbaan mee bezig heb gehouden (vergelijk Steijn en De Witte, 1992; Houtman et al., 1994; Steijn, 2001 Steijn & Groeneveld, 2009; Steijn & Knies, 2021). Veel van mijn publicaties gaan over arbeid en meer in het bijzonder hoe mensen hun arbeid en de organisatie waarin zij werken beleven en welke factoren dit beïnvloeden. Ik ben daarbij geïnspireerd door mijn promotor Jan Berting wiens proefschrift uit 1968 'In het brede maatschappelijke midden', nog altijd relevant is. Evenals overigens zijn kritiek op het naïeve vooruitgangsgeloof dat kenmerkend is voor wat hij de theorie van de industriële samenleving heeft genoemd. Zijn analyses daarover zijn meer dan ooit nog steeds relevant en niet voor niets hebben Dick Houtman, Marco de Witte en ik zijn afscheidsbundel 'De toekomst is altijd anders' (Berting, 1995) genoemd.

Ik zal u de komende drie kwartier meenemen in de thema's die mij gedurende de afgelopen decennia hebben geïnspireerd, dus arbeidsbeleving, HRM en bestuurskunde. Ik zal die thema's koppelen aan een actueel vraagstuk, namelijk de arbeidsmarktkrapte. Maar uiteraard doe ik dat losjes, want dat mag in een afscheidsrede.

Arbeidsmarktkrapte

Over het bestaan van arbeidsmarktkrapte ga ik verder niet al te veel zeggen. Behalve dan ter illustratie bijgaande tabel ontleend aan de Werkgevers Enquête Arbeid 2024 van TNO (Thieळेcke et al. 2024).

Figuur 1 Ervaren en verwacht personeelstekort per sector



Bron: Werkgevers Enquête Arbeid 2024

U ziet dat het probleem groot is, en met name ook in de publieke sectoren Bestuur en Zorg.

Als context gebruik ik de aanbevelingen van de SER uit een adviesrapport van begin 2023 'Waardevol Werk: publieke dienstverlening onder druk' en ik zal vanuit mijn expertise iets zeggen over die aanbevelingen. Deze aanbevelingen (SER, 2023) zijn:

1. *Voor extra menskracht is de kwaliteit van leiderschap en HR van groot belang.* De SER adviseert de kwaliteit van management en leiderschap te stimuleren, uitval, verzuim en vertrek van medewerkers te verminderen met strategisch HR-beleid en de condities te verbeteren waardoor mensen die dat willen (meer uren) gaan werken.
2. De SER adviseert te sturen op het *slimmer en innovatiever organiseren van het werk*, bijvoorbeeld door de inzet van technologie en procesinnovatie, benchmarking van prestaties en het verbeteren van de operationele capaciteit. De cruciale randvoorwaarde daarbij is dat dit niet leidt tot nog meer werkdruk. Het is belangrijk om werkenden te betrekken bij het slim en leerrijk organiseren van het werk en *administratie en overbodig werk te voorkomen*.
3. *De SER adviseert om in nieuw én bestaand beleid veel sterker te sturen op uitvoerbaarheid.* Wet- en regelgeving is in de ogen van de SER te complex geworden. Dat maakt de uitvoering arbeidsintensief.

De huidige arbeidsmarktkrapte kan overigens geen grote verrassing zijn. Reeds in 2010 verscheen 'De Grote Uittocht' (BZK, 2010) waarin grote arbeidsmarkttekorten vanaf 2015/2020 werden aangekondigd omdat vanwege de leeftijdsopbouw dan veel werknemers zouden uitstromen.

Dit rapport sloeg destijds in als een bom en heeft bijgedragen aan overheidsbeleid waarbij onder andere de pensioenleeftijd fors is verhoogd. Hoewel er soms twijfels zijn over de effectiviteit van overheidsbeleid, zijn de maatregelen op dat vlak zeer succesvol geweest. Terwijl volgens cijfers van het CBS (<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/18/pensioenleeftijd-werknemers-nadert-66-jaar>) de gemiddelde pensioenleeftijd in 2002 nog 60,7 jaar was, was die in 2023 65,9 jaar. De ontwikkeling van de pensioenleeftijd in de publieke sector loopt daaraan parallel, zij het dat ambtenaren gemiddeld genomen ongeveer een half jaar eerder met pensioen gaan (<https://www.binnenlandsbestuur.nl/carriere/ambtenaar-zet-net-na-65e-punt-achter-carriere>). Ik zit dus met mijn 65 jaar en 9 maanden precies op het landelijk gemiddelde en ga later met pensioen dan de gemiddelde ambtenaar.

Arbeidsbeleving

Dit brengt me op het eerste thema van vandaag, de arbeidsbeleving. Daaronder versta ik allerlei aspecten die te maken hebben met hoe mensen hun werk, baan en organisatie beleven en de factoren die dat beïnvloeden. Een positieve arbeidsbeleving gaat samen met minder arbeidsmarktkrapte. Mensen zullen dan langer doorwerken, meer uren maken, zijn productiever, verzuimen minder en veranderen minder snel van baan (met daardoor minder transactiekosten).

Wat weten we over de arbeidsbeleving van werknemers in de publieke sector? Hoewel ik daar in het verleden zelf onderzoek naar gedaan heb, lijkt het me gepast om niet teveel naar eigen onderzoek te verwijzen. Interessant is dan een artikel uit Tijdschrift voor Arbeidsmarktvaartstukken (TvA) van Smulders en Irene Houtman uit 2012 met als titel ‘Arbeid in publieke en private sectoren vergeleken’.

Zij baseerden hun artikel op data van de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (de NEA) uit 2010 van het TNO en CBS. Een jaarlijks verschijnend onderzoek dat een schat aan gegevens bevat.

De belangrijkste conclusies uit 2012 waren:

1. De arbeidstevredenheid in de publieke sectoren ligt iets hoger dan in de marktsectoren
2. Er zijn grote verschillen tussen subsectoren, zo stellen zij dat ‘Ministeries, gemeenten & provincies en hoger onderwijs lijken namelijk – wat arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden betreft – sterk op de zakelijke en financiële dienstverlening. Maar basis- en voortgezet onderwijs, zorg & welzijn en politie verschillen sterk van de andere genoemde publieke sectoren”;
3. Over de hele linie is de mentaal-emotionele belasting in de publieke sectoren hoger dan in de private sectoren. *Gevoelens van burn-out* komen veruit het meest voor in de drie onderwijssectoren. Daarentegen komen fysieke belasting, gevaarlijk werk en afwijkende werktijden minder voor in publieke sectoren.

Ik heb me afgevraagd of de situatie tegenwoordig anders is en ben aan de slag gegaan met de benchmarktool die op de website van TNO staat (ik wijs iedereen graag op deze website: <https://monitorarbeid.tno.nl/publicaties/nationale-enquete-arbeidsomstandigheden-2023-onderzoeksbeschrijving/>). Ik moet daar direct bijzeggen dat ik dat een beetje *quick en dirty* heb

gedaan (dat mag voor dit soort redes) – ook omdat uiteraard de vraagstelling in de enquête in de loop der tijd hier en daar is veranderd. Maar goed, ik heb het naar beste vermogen geprobeerd.

Arbeid in Private en Publieke sectoren in 2010 en 2023 (gebaseerd op Smulders & Houtman, 2012 en NEA 2023)

	Publiek		Privaat		ontwikkeling
	2010	2023	2010	2023	
Arbeidstevredenheid (1-5)	3.94	3.99	3.85	3.93	Verschil kleiner geworden
Bevlogenheid (1-7)		5.58		5.44	Publiek iets hoger
Emotioneel zwaar werk (1-3)**	1.90	1.90	1.53	1.54	Verschil <i>lijkt</i> gelijk gebleven
Gevoelens van burnout (1-7)	2,10	2,38	1,99	2,21	In publieke sector duidelijk hoger dan in private sector. Verschil min of meer gelijk
Autonomie (1-3)	2.53	2.47	2.48	2.54	Situatie omgedraaid, nu privaat iets hoger
Cognitief zwaar werk (1-3)** (2023 <i>ander item</i>)	1,99	3,07	2,19	2,86	Situatie lijkt omgedraaid, werk nu in publieke sector iets zwaarder
Ongewenst gedrag klanten (0-1)***	0,31	0,16	0,18	0,06	Trend onduidelijk, maar wel in publieke sector hoger.
Werkdruk (1-3)**	1.66	2.29	1.63	2.24	Verschil <i>lijkt</i> gelijk gebleven
Fysiek zwaar werk (1-3)**	1.28	0,26	1,49	0,37	In private sector duidelijk nog steeds meer aanwezig
Onnodige administratie (1-4)	1.66		1.45		

** andere schaal (1-4) in 2023

Kunnen we hier chocola van maken? Als je er door je oogharen heen kijkt dan zou je kunnen zeggen dat er sinds 2010 niet veel veranderd is. De arbeidstevredenheid (en ook bevlogenheid) is in de publieke sector nog steeds iets hoger dan in de private sector. Tegelijkertijd lijkt het erop dat op verschillende indicatoren (burnout, autonomie, werkdruk) de situatie iets verslechterd is. Dat kan de publieke sector als werkgever minder aantrekkelijk maken en dat kan natuurlijk tot grotere krapte leiden.

Hoe kan het dat (ondanks de verslechtering op sommige indicatoren) de arbeidstevredenheid in de publieke sector nog steeds hoger is dan in de private sector? Dat zal deels samenhangen met de aard van het werk. Voor een deel kiest men voor de publieke sector omdat men iets voor andere mensen wil betekenen. De *public service motivation* (vergelijk Steijn, 2006) is relatief hoog (anders ga je immers niet in de zorg of het onderwijs werken) en mensen putten daar voldoening uit. Er is echter wel een groot risico en dat hangt samen met wat u vetgedrukt ziet in de tabel. Er zijn veel klachten over de onnodige administratie. Red tape noemen we dat (George et al. 2021; Steijn en Van der Voet, 2021). In Nederland ook wel bekend als de paarse krokodil naar aanleiding van een briljante tv-commercial van OHRA uit 2004. Helaas zijn deze items in de NEA niet meer opgenomen, maar we weten dat dit met name ook in de zorg en het onderwijs een groot probleem is.

Ik heb *red tape* of de paarse krokodil altijd een interessant onderwerp gevonden. Een belangstelling die teruggaat tot de colleges algemene theoretische sociologie uit mijn 1^e jaar sociologie uit 1977. Ik was toen in het bijzonder getroffen door Weber (1956, origineel 1922) en zijn stelling dat we in onze samenleving gevangen zijn in een ‘iron cage of bureaucracy’. Of *Stahlhartes Gehäuse* in zijn eigen woorden. We lijken collectief gevangen door het idee dat we alles moeten regelen en in regels moeten vangen. Omdat dit nooit helemaal lukt, komen er steeds meer regels bij en wordt het systeem steeds complexer en verfijnder. We vertrouwen steeds minder op het gezonde verstand. En men verliest daarbij een uitspraak uit het oog die mij altijd heeft geïnspireerd van de promotor van mijn promotor: Den Hollander, een Amsterdamse socioloog uit de jaren vijftig van wie de uitspraak is ‘De gewone ervaring leert al anders’. Niet voor niets de titel van de afscheidsbundel die onder redactie van Jan Berting en Rob Kroes ter nagedachtenis aan hem in 1976 is verschenen.

Ik zie het belang van die uitspraak overigens ook in het dagelijks leven. Ik ben jaren voorzitter van de schaakclub Shah Mata geweest. Een vereniging waarvan ik overigens langer lid ben dan dat ik voor de EUR heb gewerkt. Het meest lastige vond ik altijd de jaarlijkse ledenvergadering, omdat er dan altijd wel iemand was die het competitie-reglement wilde uitbreiden met een regel voor een situatie die eigenlijk nooit voorkwam. Ik wees dan altijd op regel 7 van het competitie-reglement namelijk: *in situaties waarin dit reglement niet voorziet, beslist de wedstrijdleider*.

Een hele goede regel die twee dingen doet. Hij geeft autonomie aan een functionaris (en dat is belangrijk voor de kwaliteit van de arbeid en een positieve arbeidsbeleving. De regel zegt echter ook dat we vertrouwen moeten hebben in de wijsheid van de functionaris die we samen hebben aangesteld. We moeten ervan uitgaan dat die persoon in een gegeven situatie het goede zal doen. Ik zou willen dat we in onze samenleving dat vertrouwen vaker zouden hebben. Het is overigens duidelijk dat Trump en Musk dat vertrouwen niet hebben, maar dit terzijde.

Naast de *iron cage* van Max Weber, is ook het onderscheid van Karl Mannheim (1940) tussen functionele en substantiële rationaliteit belangrijk geweest voor mijn belangstelling voor *red tape*. Bij functionele rationaliteit gaat het erom dat je een gegeven doel zo efficiënt mogelijk bereikt. Dat kan een heel fout doel zijn – als uitiem voorbeeld geldt de holocaust, maar u kunt ook denken aan de wijze waarop Trump en Musk bezig zijn de Amerikaanse publieke sector te hervormen. Het doel is bij functionele rationaliteit niet relevant. Bij substantiële rationaliteit daarentegen gaat het juist wel om de inhoud van het doel. Waarden spelen bij substantiële rationaliteit een centrale rol en het gaat er dan om dat je een weloverwogen afweging maakt en een inhoudelijke keuze maakt welke weg je wilt volgen. De doelen staan dan juist ter discussie, en waarden zijn bij de te maken keuzes cruciaal.

Het probleem van *red tape* is dat het bij overbodige regels om functionele en niet om substantiële rationaliteit gaat. Regels moeten worden nageleefd zonder dat ze een zinvol doel dienen. Feitelijk worden de regels zelf het doel. Niet voor niets is de afgelopen jaren wel geprobeerd om in het overheidshandelen ‘de bedoeling’ achter de regels terug te brengen. Dat lijkt echter nog niet echt te werken. Ook niet op universiteiten trouwens. Een mooi voorbeeld daarvan vind ik de recente introductie van een verplicht systeem om buitenlandse reizen te boeken op de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). Dat gaat gepaard met mooie woorden over efficiëntie en versimpeling, maar in de praktijk heb je te maken met een complex systeem dat duurder uitpakt en de autonomie inperkt.

Het terugbrengen van de bedoeling betekent minder regels en meer vertrouwen in degenen die de regels moeten uitvoeren. Het betekent ook dat je mensen mag afrekenen als ze handelen tegen de bedoeling van regels. Je moet toezichthouders en rechters dan wel de mogelijkheid geven het handelen van individuen en organisaties te beoordelen op basis van die bedoeling. Kortom, in lijn met mijn voorbeeld van zoeven: in situaties waarin het reglement niet voorziet, beslist de wedstrijdleider. Maar uiteraard kun je de wedstrijdleider op een volgende ledenvergadering ter verantwoording roepen indien besluiten zijn genomen die in strijd zijn met de geest van het competitierglement.

Bestrijding van overbodige regels en meer vertrouwen op de autonomie en het gezonde verstand is in mijn ogen cruciaal om iets aan de arbeidsmarktkrapte te doen en wel om verschillende redenen:

1. Als er minder overbodige administratie is, dan houden werknemers in de uitvoering meer tijd over voor hun kerntaken. Docenten kunnen dan meer tijd aan leerlingen besteden en in de zorg zijn er dan meer handen aan het bed;
2. Bovendien wordt het werk aantrekkelijker waardoor minder mensen zullen verzuimen, minder mensen zullen uitstromen en meer mensen zullen instromen;
3. Minder overbodige administratie betekent ook minder *backoffice* en dat betekent dat de mensen die daar overbodig werk doen, beschikbaar zijn voor zinvoller werk elders.

Wat dat laatste betreft kun je ook denken aan de uit de hand gelopen situatie in het bankwezen, waar inmiddels bijna een kwart van de werknemers zich bezighoudt met controles op witwassen. Kan dat niet anders denk je dan?

Minder *red tape* is één van de belangrijkste instrumenten om iets aan de arbeidsmarktkrapte te doen. Tegelijkertijd ben ik vanwege de eerdergenoemde *'iron cage'* sceptisch of dit echt gaat lukken zoals mooi verwoord in onderstaand citaat van Lieke Knijnenburg in een artikel uit De Groene van 22 januari 2025.

- “Maar ook in de beroepen die we waarderen als echt zinnig – onderwijs en zorg – komt dat wat het werk waardevol maakt – mensen helpen – steeds meer onder druk te staan door een harde realiteit die aanstuurt op het draaien van genoeg productie. Er is steeds minder tijd voor de mensen zelf, want er gaat steeds meer tijd op aan het invullen van papieren. *We hebben een bureaucratisch monster opgetuigd voor controle en toezicht waar inmiddels niemand nog echt achter lijkt te staan, maar waar we zo in verstrikt zijn geraakt dat een uitweg onmogelijk lijkt*” (cursivering AJS).

Ik moet zeggen dat toen ik aantrad als vicedecaan Onderwijs, ik mezelf had voorgenomen de overbodige regels terug te brengen. Achteraf moet ik echter constateren dat vanwege het systeem waarin we met elkaar gevangen zitten, ik medeverantwoordelijk ben geweest voor de invoering van regels waarvan je je kunt afvragen of ze nu echt hebben bijgedragen aan beter onderwijs.

Terug naar de kern van mijn betoog. Ondanks het voorgaande staat het er niet zo dramatisch voor met het werk in de publieke sector. Veel werknemers zijn tevreden, de uitstroom naar andere sectoren valt mee en de instroom is hoog. Tegelijkertijd is er echter wel wat aan de hand. De vertrekken en ook het aantal baanwisselingen is immers ook hoog. Natuurlijk is dat deels een

conjunctuureffect en is het alleen maar goed als mensen af en toe van baan wisselen. Gelukkig blijft immers niet iedereen zijn hele werkzame leven voor dezelfde werkgever werken.

Het is echter opvallend dat onderzoek al heel lang laat zien dat werknemers in de publieke sector een grotere tevredenheid hebben met hun baan dan met de organisatie waarvoor ze werken. Dat bleek al toen ikzelf 20 jaar geleden data van Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) analyseerde (vergelijk Steijn & Groeneveld, 2009: 182) en recent onderzoek van ICTU laat zien dat dit nog steeds zo is (BZK, 2022). Veel mensen vinden het werk dat ze doen leuk (omdat dat dicht bij hen staat), maar balen van de organisatie waarvoor ze werken.

Uiteraard is dit relevant voor de arbeidsmarktcrisis. In de eerste plaats omdat organisaties die het goed voor elkaar hebben minder moeite zullen hebben om personeel aan te trekken en te behouden. Maar in de tweede plaats omdat baanwisselingen transactiekosten met zich meebrengen. Je moet nieuw personeel aantrekken, inwerken en bijscholen. Daardoor zijn er minder uren beschikbaar zijn voor het echte werk.

Human Resource Management

Dat brengt me op het tweede thema van vandaag: Human Resource Management. Een korte definitie van HRM is dat dit het uitvoeren van activiteiten betreft door een organisatie om het menselijk kapitaal in die organisatie gewenst gedrag te laten vertonen en daarmee te laten werken aan het behalen van organisatiesucces (Steijn en Groeneveld, 2009). Veel HRM onderzoekers gaan ervan uit dat goed HRM beleid zowel goed is voor de werknemer als voor de organisatie. Ofwel *'a happy worker is a productive worker'*.

Traditioneel staat het beheersen van instroom, doorstroom en uitstroom van personeel centraal in HRM. Het gaat dan om operationeel HRM. In de literatuur wordt daarnaast op het belang van strategisch HRM gewezen met als centraal idee dat je het HRM beleid moet afstemmen op lange termijn ontwikkelingen. Een centraal element speelt daarbij het begrip *'fit'*, met het idee dat er een externe *fit* moet zijn tussen omgevingsontwikkelingen en HRM beleid en een interne fit tussen de verschillende elementen van HRM beleid. Simpel gezegd zou je kunnen zeggen 'hoe meer fit, hoe beter het HRM beleid'. Hoewel ik me ervan bewust ben dat Corine Boon (2008) in haar onderzoek heeft aangetoond dat dit eigenlijk niet helemaal klopt.

Tot zover de theorie. Wat weten we nu over de toepassing van HRM beleid in de publieke sector en haar effecten?

Ik moet zeggen dat het lastig is om recente cijfers te vinden over de kwaliteit van het HRM beleid van publieke organisaties in Nederland. Probleem is dat veel onderzoek over causale relaties rapporteert (bijvoorbeeld naar de relatie tussen de inzet van HR-instrumenten en welzijn of performance), maar dat zegt niets over de kwaliteit van dat HR beleid als zodanig. Maar goed, ik heb natuurlijk wel wat kunnen vinden.

Zo laat bijvoorbeeld het Kernrapport Werkonderzoek 2022 van Venster (BZK, 2022) zien dat werknemers in de publieke sector wat minder tevreden zijn over organisatieaspecten van hun werk. U ziet hier wat cijfers over zaken die te maken hebben met HR.

Tevredenheid met organisatie aspecten in 2022

	Openbaar Bestuur	Onderwijs en Wetenschappen	Markt
De aandacht van de organisatie voor uw persoonlijk welzijn	63%	60%	61%
De wijze waarop u beoordeeld wordt	64%	64%	61%
De informatie en communicatie binnen de organisatie	48%	50%	51%
De wijze waarop u direct leidinggevende leidinggeeft	63%	63%	64%
Inclusief werkklimaat (schaalscore)	3.6	3.6	3.6
Veilig werkklimaat (schaalscore)	3.7	3.8	3.7

Bron: BZK (2022).

Het is natuurlijk lastig te interpreteren, maar je zou er een aantal zaken over kunnen zeggen. In de eerste plaats is de beoordeling van een aantal HR-aspecten niet dramatisch, maar het houdt ook niet over. In de tweede plaats ontlopen publieke organisaties en private organisaties elkaar weinig.

Rick Borst (2023) komt in een nadere analyse van de data van Venster met de veelzeggende titel *'Human Resource Management in het openbaar bestuur: nog steeds een modelwerkgever? tot een soortgelijke conclusie. Zijn belangrijkste conclusies waren:*

- “De vraag die centraal staat in deze notitie is daarom wat deze trends hebben betekend voor de oordelen van ambtenaren over het HRM-beleid alsook al de betrokkenen bij dit HRM. Op basis van het Werkonderzoek 2022 en eerdere werkonderzoeken constateren we dat de publieke sector wel wat heeft ingeleverd op zijn positie als modelwerkgever. Zo concluderen we dat weliswaar de overgrote meerderheid (74%) van de ambtenaren hun directe leidinggevendenden als (zeer) goed beoordelen, maar dat tegelijkertijd meer dan de helft van de ambtenaren de HRM-afdeling en het hoger management een 6 of lager geeft.” (Borst, 2023)

Naar de zorg wordt vrij veel onderzoek gedaan, hoewel het ook daar lastig is een totaalbeeld te krijgen. Cijfers ontleend aan een door de RUG ontwikkeld meetinstrument suggereren dat er nog veel werk aan de winkel is. Op basis van dat meetinstrument gaf 55% van de respondenten aan dat het redelijk tot goed zat met het HRM beleid in de zorg, terwijl 45% aangaf dat er nog veel te verbeteren valt. Daarbij valt op dat het hoogste oordeel voor ‘de basis op orde is’, en de minst positieve scores voor de meer strategische aspecten van het HRM beleid (Essens & Sparreboom, 2023).

Over het onderwijs is meer te zeggen dankzij het onderzoek dat aan de USBO gebeurt met name in een onderzoek naar strategisch personeelsbeleid in het VO van Eva Knies, Peter Leisink, Julia Penning de Vries en Joost Mulder. Een belangrijke conclusie van dit onderzoek waarbij de situatie van 2020 met 2023 vergeleken kan worden is dat op een aantal indicatoren van strategisch HRM redelijk goed wordt gescoord, maar dat de doorwerking van het beleid naar de praktijk tegenvalt. Ook lijkt er tussen 2020 en 2023 sprake te zijn van stagnatie.

Al met al zijn er niet heel veel recente gegevens over de stand van zaken van strategisch HRM beschikbaar, maar wel veel over deelthema's, zoals bijvoorbeeld over duurzame inzetbaarheid of diversiteit. Het gevaar van de focus op een dergelijk deelterrein is dat je hap-snap beleid gaat voeren en uit het oog verliest dat goed beleid vooral ook samenhangend beleid is. In dat kader valt

me op dat als je websites van organisaties of van b.v. het a+o fonds gemeenten of Rijk bekijkt je veel over die deelaspecten leest, maar weinig over het grotere HR geheel.

In zijn algemeenheid valt het dus niet mee om recente data te verzamelen om antwoord te krijgen op de vraag ‘hoe staat het eigenlijk met HRM in de publieke sector’? Als ik ongelijk heb, mag u me dat bij de receptie vertellen. Het meeste onderzoek gaat over deelonderwerpen. En meestal wordt niet of nauwelijks beschrijvend gerapporteerd, maar gaat het vooral over causale verbanden.

Relevant in dit kader is een conclusie van De Winne, Kooij, van de Voorde en Batistič (2024) die een onderzoek hebben gedaan naar 25 jaar HRM onderzoek in Nederland en Vlaanderen. Daaruit blijkt dat er een verschuiving is van een macro perspectief met aandacht voor de institutionele verankering van HRM naar een meer OB, psychologisch georiënteerd meso- en microperspectief. De aandacht voor strategisch HRM lijkt daarmee wat weggeëbd.

Het artikel wijst ook op de spanning tussen theorie en praktijk en dat wil ik hier ook benadrukken. In de discussie over bezuinigingen op universiteiten wordt regelmatig gewezen op het grote belang van het wetenschappelijk onderzoek voor de samenleving. Die potentie is er zeker, maar ik vraag me af of we die potentie wel in voldoende mate gebruiken en of we niet teveel wetenschappelijk buitengewoon interessant onderzoek op de vierkante millimeter doen, maar te weinig oog hebben voor waar de samenleving behoefte aan heeft.

Een belangrijk aandachtspunt binnen HR-onderzoek betreft de rol van de leidinggevende. Dat is belangrijk omdat de direct leidinggevende degene is die het HR-beleid zoals de organisatie op papier heeft ontwikkeld moet vertalen naar de werkvloer. Met name Eva Knies (2012) heeft hiertoe het concept *people management* gebruikt om aan te geven dat de combinatie van HR-beleid en de toepassing daarvan door het leidinggevende effect heeft op het welbevinden van de medewerker en de prestaties van de organisatie.

Ik wil op deze plaats die rol van de leidinggevende nogmaals benadrukken. Toen ik in 2001 overstapte van de vakgroep Sociologie naar de vakgroep Bestuurskunde, heb ik via bemiddeling van Lex Cachet een aantal maanden stage gelopen op het ministerie van BZK. Ik heb dan weliswaar mijn hele leven op de EUR gewerkt – ik heb wel degelijk buiten de deur gekeken. Ik heb daar gebruik mogen maken van daar aanwezige data en daarover een publicatie geschreven met als titel ‘de rol van management bij arbeidssatisfactie en mobiliteit’ (2003). De conclusie was dat zowel bij de arbeidstevredenheid als bij de mobiliteit die tevredenheid een belangrijke rol speelt. Uit de analyse bleek dat onvrede met het management (waaronder vielen onvrede met het personeelsbeleid, met het algemene beleid van de organisatie en onvrede met de wijze van leidinggeven) voor 22% van de mobiele werknemers het belangrijkste vertrekmotief was.

Dat was in 2001 zo, en dat is nog steeds zo. Volgens het al eerdergenoemde werkbelevingsonderzoek van Venster (BZK, 2022) is ‘de leidinggevende’ voor ruim 15% van de ondervraagden een reden om op zoek te gaan naar een andere baan. En uit een nadere analyse op de data van Gerretsen, Lameris en Stoker (2023) gepubliceerd onder de titel ‘het vergeten belang van managementkwaliteit’ blijkt dat managementpraktijken en de stijl van leidinggeven van de individuele leidinggevende nog steeds een belangrijke rol spelen voor prestaties van publieke organisaties.

Kortom, leidinggeven (zowel van direct leidinggevend als van het hogere management) doet ertoe. Niet voor niets heb ik bij de begeleiding van scripties altijd aan studenten geadviseerd om

leiderschap in het onderzoek mee te nemen, je weet dan namelijk zeker dat je in ieder geval een significante uitkomst hebt waarover je kunt rapporteren. Leidinggeven doet er ook toe als het gaat om de arbeidsmarktkrapte – ik durf zelfs te stellen meer dan HRM beleid als zodanig. Slechte leidinggevendenden kunnen goed HR-beleid breken of omgekeerd kunnen goede leidinggevendenden slecht HRM beleid maskeren.

Ik wil hiermee overigens niet alle problemen in de schoenen van de leidinggevende schuiven. Als een medewerker ontevreden is over een leidinggevende kan dat natuurlijk ook aan de medewerker liggen. Dat is een beetje het probleem met de huidige aandacht voor een veilige werkplek waarbij mensen kritiek op hun functioneren opvatten als bewijs dat hun werkplek onveilig is. Herstel van de balans tussen eisen die werknemers aan hun werkplek mogen stellen en de eisen die werkgevers aan hun werknemers mogen stellen, lijkt me eerlijk gezegd gewenst.

Bestuurskunde

Het derde thema dat ik vandaag wil bespreken en dat verbonden is met mijn onderzoek betreft de bestuurskunde. U weet waarschijnlijk dat de Nederlandse bestuurskunde op een hoog peil staat en dat geldt zeker ook voor de Rotterdamse bestuurskunde.

In de Shanghai Index (dat is index waarmee via de een of andere toverformule universiteiten en disciplines met elkaar worden vergeleken) staan drie Nederlandse bestuurskundedepartementen bij de eerste vier. Uiteraard staat de Rotterdamse bestuurskunde op plek 1 en tot de uit Utrecht afkomstige aanwezigen zou ik willen zeggen: een tweede plek is ook mooi!

De Nederlandse bestuurskunde doet het dus internationaal heel goed. Dat geeft echter ook een grote verantwoordelijkheid – zowel voor het vakgebied als geheel als voor de praktijk. Met de ontwikkelingen die we nu in de VS zien is dat misschien wel meer dan ooit het geval, want ik vrees dat de ruimte voor bestuurskundig onderzoek in de VS ernstig zal worden ingeperkt.

Nu ben ik eigenlijk geen bestuurskundige, maar heb ik aan deze universiteit sociologie gestudeerd. Kenmerkend voor de Rotterdamse sociologie was in die tijd de door Jacques van Doorn geïntroduceerde Rotterdamse formule. Kern van die formule was dat sociologie als wetenschap zich vanuit academische kennis op sociale vraagstukken moet richten. Maatschappelijk nut moet centraal staan.

Ik moet eerlijk zeggen dat ik als student en in het begin van mijn loopbaan afkering was van dit idee. Ik vond dat we daarmee aan de leiband van de overheid liepen en vooral de belangen van de heersende klasse dienden. Later werd ik er veel positiever over en ben ik het belang van wetenschap voor de praktijk gaan inzien. Natuurlijk is fundamenteel onderzoek belangrijk, maar tegelijkertijd moet je je als wetenschapper ook afvragen welk praktisch nut je onderzoek heeft en hoe je kunt bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken.

De bestuurskunde heeft die aandacht altijd gehad. En het is niet voor niets dat er een lange historie van derde geldstroomonderzoek is binnen de Rotterdamse bestuurskunde. Dat gold voor het begin in de tijd van Roel in 't Veld, maar ook voor het heden en dan denk ik bijvoorbeeld aan de rol van GovernEUR en de relaties die er met de stad Rotterdam bestaan. Landelijk zien we het ook bij andere departementen en in het belang van de NSOB voor het Openbaar Bestuur.

Aan de ene kant kunnen we dus positief zijn over de maatschappelijke impact van de bestuurskunde, maar aan de andere kant vraag ik me ook wel eens af: ‘heeft de bestuurskunde nu echt de oplossing van een bepaald maatschappelijk vraagstuk dichterbij gebracht?’. En eerlijk gezegd heb ik daar soms mijn twijfels over. Sterker nog, ik heb het gevoel dat de inbreng van de bestuurskunde sommige problemen groter heeft gemaakt.

Ik denk dan vooral aan organisaties als Prorail, Rijkswaterstaat of het UWV. Mede als gevolg van adviezen van bestuurskundigen is er jaren geleden voor gekozen om beleid en uitvoering van elkaar te scheiden. Het gevolg is echter dat inhoudelijke kennis nauwelijks nog aanwezig is in die organisaties met alle gevolgen van dien. Een ander voorbeeld is de invoering van het 3-5-7 mobiliteitssysteem binnen het Rijk. Idee daarachter was dat ambtenaren regelmatig van functie moeten veranderen om verkokering van beleid tegen te gaan. Negatief bijeffect is echter dat inhoudelijke kennis op ministeries is verdwenen en het wiel regelmatig opnieuw uitgevonden wordt omdat organisaties leiden aan institutionele amnesia.

Natuurlijk is dit zeker niet alleen de bestuurskunde te verwijten, maar bestuurskundigen hebben destijds bij het bedenken van deze plannen een rol gespeeld. En meer in het algemeen kunnen we de vraag stellen of bestuurskunde daadwerkelijk een rol speelt bij de oplossing van de bestuurlijke en maatschappelijke vraagstukken waar onze samenleving voor staat. Ik heb die vraag daarom ook aan Chat GPT gesteld. U ziet mijn vraag hier en ik kreeg een doorwrocht lang antwoord met de volgende conclusie.

- “Bestuurskunde helpt niet alleen bij het analyseren van maatschappelijke problemen, maar ook bij het ontwikkelen van oplossingen, het verbeteren van bestuurlijke processen en het waarborgen van democratische legitimiteit. Daarmee speelt het een cruciale rol in het aanpakken van complexe uitdagingen zoals klimaatverandering, sociale ongelijkheid en digitalisering.” (ChatGPT als antwoord op de vraag ‘Wat is de bijdrage van de bestuurskunde aan de oplossing van grote maatschappelijke problemen?’)

Misschien geruststellend, maar eerlijk gezegd heb ik mijn twijfels of die rol nu feitelijk echt wel zo cruciaal is. Doorvragend bleek ook ChatGPT twijfels te hebben:

- “Hoewel bestuurskunde veel bijdraagt aan het begrijpen en verbeteren van bestuur en beleid, is er zeker discussie over de werkelijke impact. Twijfels komen voort uit de vraag of bestuurskunde meer beschrijvend dan oplossingsgericht is, of beleidsadvies wel effectief is en of het vakgebied te technocratisch wordt. Deze kritiek dwingt bestuurskundigen om voortdurend te reflecteren op hun rol en relevantie in de samenleving.” (ChatGPT na de vraag of de rol van bestuurskunde werkelijk zo cruciaal is)

Dit lijkt me vooral iets om het zo meteen bij de borrel verder over te hebben en waar u met elkaar over kunt discussiëren. Voor vandaag is het relevant of de bestuurskunde ook heeft bijgedragen hebben aan de oplossing van de arbeidsmarktkrapte. Want dat is per slot van rekening het onderwerp voor vandaag.

Mijn antwoord daarop is nee, want ondanks alles heeft de bestuurskunde te weinig oog voor HRM vraagstukken. U zult nu misschien zeggen ‘hoe kan dat nu?’. Zo liet Osborne in een artikel in 2017 zien dat HRM één van de snelst groeiende thema’s binnen Public Management Review (PMR) was – hoewel dat overigens bij nadere beschouwing vooral artikelen over *public service motivation* zijn. En ook Boselie, Van Harten en Veld (2021) hebben in een review artikel over HRM in de publieke sector laten zien dat het aantal artikelen over HRM in de publieke sector aanzienlijk is.

Tegelijkertijd hoorde ik onlangs van een aantal collega's dat hun HRM artikel geweigerd was bij datzelfde PMR met als argument dat dit onderwerp niet in het tijdschrift thuishoorde. En inderdaad is het aantal 'echte' HRM artikelen dat de afgelopen jaren in PMR is gepubliceerd minimaal. En voor zover ik weet zijn er niet of nauwelijks artikelen in bestuurskundigetijdschriften die aandacht schenken aan arbeidsmarktproblemen in de publieke sector – terwijl de aanwezigheid van goed en gekwalificeerd personeel een noodzakelijke voorwaarde is voor goede dienstverlening.

Het is denk ik ook tekenend dat we HRM als onderwerp niet of nauwelijks expliciet terug zien komen in het opleidingsprogramma van de NSOB – toch een programma dat door veel topambtenaren wordt gevolgd. Het is ook opvallend dat er maar weinig leerstoelen op het gebied van HRM in de publieke sector zijn. Hoewel mijn leerstoel als kernleerstoel verdwijnt, ben ik daarom verheugd dat Brenda Vermeeren met haar persoonlijke leerstoel deze lacune kan opvullen.

Het probleem is denk ik dat bestuurskunde en HRM in veel opzichten gescheiden werelden zijn. Er bestaat wel HRM in de publieke sector en er zijn sessies over HRM op de grote internationale congressen, maar feitelijk opereert men autonoom van elkaar. Dat ligt zeker niet alleen aan de bestuurskunde, ook HRM onderzoekers maken weinig gebruik van bestuurskundige theorieën zoals Boselie, et al in hun artikel laten zien. Het gevolg is dat er dus nauwelijks aandacht is voor bijvoorbeeld arbeidsmarktcraptes in de publieke sector.

Dit probleem wordt verergerd doordat we zowel in de HRM literatuur als in de bestuurskunde een beweging zien naar onderzoek op individueel niveau. Ik heb al gewezen op de verschuiving in het HRM onderzoek naar door op de psychologie geïnspireerd OB onderzoek.

En in de bestuurskunde zien we eenzelfde tendens met de opkomst van BPA (behavioral public administration). Daar zijn allerlei redenen voor, maar één van de redenen is dat onderzoek onder individuen (bijvoorbeeld door middel van surveys) gemakkelijker is en ook gemakkelijker te publiceren. Onderzoek naar hoe instituties werken is nu eenmaal lastiger. Onderzoek naar de arbeidsmarktcraptes vraagt echter juist om onderzoek (en interventies) op institutioneel niveau.

Mijn grootste kritiek op de bestuurskunde is dat er te weinig besef is voor het feit dat werk voor mensen aantrekkelijk moet zijn – en dat je als publieke organisatie (en als politiek) moet investeren om dat te bereiken. Te weinig vraagt men zich af wat politieke en bestuurskundige interventies betekenen voor die aantrekkelijkheid – en dat als die interventies het werk minder leuk maken zich dat zal vertalen in een grotere arbeidsmarktcraptes, en dus ook in een geringere publieke dienstverlening. Overigens is het in dat kader uiteraard interessant wat de gevolgen zijn van wat er in de VS gebeurt. De ingrepen in publieke organisaties zijn daar majeur en te vrezen valt dat werken in de publieke sector aldaar de komende 4 jaar niet heel leuk zal zijn.

Ik ben mijn betoog begonnen met de aanbevelingen van de SER. Wat kan ik nu aan het einde van mijn betoog daarover zeggen?

1. Ik ben het zonder meer eens met de eerste aanbeveling. Natuurlijk is kwaliteit van leiderschap en HR van groot belang. Dat is al lang bekend en zowel in de samenleving als in de wetenschap bewijzen we lippendienst aan die aanbeveling. Uit mijn cijfers over de arbeidsbeleving lijkt het er niet op dat de kwaliteit van het werk in de publieke sector echt is verbeterd – als er al iets is veranderd dan is het eerder het tegendeel. Publieke organisaties lijken zich bewust van het belang van HRM, maar of zich dat in de praktijk echt vertaald heeft in beter HRM beleid is de vraag. Binnen de bestuurskunde is er naar mijn

mening onvoldoende besef voor het belang van HRM en met name voor het feit dat werk aantrekkelijk moet zijn.

Uiteraard is het tegengaan van red tape dan belangrijk. Het kabinet schijnt aan plannen te werken om door middel van combibanen de arbeidsmarktkrapte te lijf te gaan (<https://www.ad.nl/politiek/kabinet-werkt-aan-plan-tegen-personeelstekort-twee-banen-in-plaats-van-een~a15dd1c3/>) . Naar mijn mening heeft dat alleen kans van als men echt werk maakt van het terugdringen van overbodige regels – je moet er immers als werknemer niet aan denken dat je op twee verschillende plekken met red tape te maken hebt.

2. Hoewel het wel een belangrijk thema in mijn onderzoek is geweest, heb ik het vandaag niet gehad over de mogelijkheid om door middel van technologie het werk slimmer te organiseren. Hier zijn zeker mogelijkheden maar belangrijk is te waarborgen dat dit niet leidt tot nog meer werkdruk. Ik ben het uiteraard zeer eens met de aanbeveling om administratie en overbodig werk te voorkomen. Ik denk echt dat er veel winst te behalen is als we processen en organisaties minder complex maken. De bestuurskunde weet dat, maar eerlijk gezegd denk ik dat men de afgelopen decennia regelmatig het omgekeerde heeft geadviseerd. Veel organisaties en processen zijn complexer en ingewikkelder geworden en de regeldruk is alleen maar verder toegenomen. Soms moet je bereid zijn dingen niet meer te doen en hele organisaties op te heffen. Wat dat betreft kunnen we misschien wel van Musk en zijn DOGE leren – hoewel ik andere keuzes zou maken.
3. Ook met de derde aanbeveling ben ik het eens. Er moet veel meer aandacht komen voor de uitvoerbaarheid van beleid. Ook daaraan kan de bestuurskunde bijdragen, maar ik vraag me af of er voldoende aandacht voor is. Geven we dat thema wel voldoende aandacht gegeven in onze onderwijsprogramma's – zowel op bachelor, master als post initieel niveau? Natuurlijk is de bestuurskunde niet in haar eentje verantwoordelijk voor de opleiding van ambtenaren in Nederland, maar we zijn wel een belangrijke speler. Ik denk dat we onze afgestudeerden daar te weinig voor meegegeven. We leren ze vooral om beleid te maken, niet wat het betekent om het uit te voeren.

Resumerend. Arbeidsmarktkrapte is een belangrijk onderwerp voor de bestuurskunde, omdat het een directe determinant is van de kwaliteit van dienstverlening. De bestuurskunde, maar ook het HRM veld, heeft te weinig oog voor deze problematiek en te weinig voorstellen gedaan en interventies ontwikkeld om er iets aan te doen.

Dankwoord

Ik heb er geen zin meer in. U misschien inmiddels ook niet meer maar ik ben bijna aan het eind gekomen van deze rede – dus houdt nog even vol. U vraagt zich misschien af hoe ik aan deze titel ben gekomen. Dat wil ik u niet onthouden. Het gaat terug tot een poster die ik meer dan 55 jaar geleden bij mijn kapper in Rotterdam Charlois heb gezien en waarvan ik mijn best heb gedaan om die terug te vinden. Maar hoewel men zegt dat je op Internet alles kunt vinden, is me dat niet gelukt. Ik heb hem echter wel kunnen reproduceren. Hij zag er ongeveer zo uit.

Hoeveel mensen werken er in Nederland?

Nederland heeft 18 miljoen inwoners
daarvan zijn er 3.000.000 jonger dan 17 jaar, dus blijven er 15.000.000 mensen over
daarvan zijn er 3.750.000 ouder dan 65 jaar, dus blijven er 11.250.000 mensen over
daarvan zijn er 850.000 arbeidsongeschikt, dus blijven er 10.400.000 mensen over
daarvan zijn er 400.000 werkloos, dus blijven er 10.000.000 mensen over
daarvan zitten er 450.000 in de bijstand, dus blijven er 9.550.000 mensen over
daarvan zijn er 3.500.000 huisvrouw of huisman, dus blijven er 6.00.000 over
daarvan volgen er 1.700.000 een opleiding, dus blijven er 4.300.000 over
daarvan zijn er 600.000 ziek, dus blijven er 3.700.000 over
daarvan zijn er 900.000 ambtenaar, dus blijven er 2.800.000 over
daarvan zijn er 100.000 asielzoeker of vluchteling, dus blijven er 2.700.000 over
daarvan zijn er 2.660.000 op vakantie, dus blijven er 40.000 over
daarvan zitten er 39.998 in de gevangenis
dus blijven er twee over: **jij en ik**

EN IK HEB ER GEEN ZIN MEER IN



Vrij naar een poster uit de jaren zestig

Maar alle gekheid op een stokje. Ik ben me er altijd van bewust geweest dat niemand onmisbaar is – ook ik niet. Sowieso is de kans dat je geboren wordt, een bepaalde opleiding volgt en ergens gaat werken bijna gelijk aan nul. Het had ook heel anders kunnen lopen en ‘geluk’ en ‘ongeluk’ zijn binnen de wetenschap onderbelichte factoren. Ik had ergens anders kunnen werken, en u had nu ook heel ergens anders kunnen zijn.

Over het algemeen heb ik sinds september 1980, dus bijna 45 jaar met plezier aan deze universiteit gewerkt. Hoewel tentamens nakijken niet mijn grootste hobby was, heb ik het onderwijs (en vooral de colleges) altijd met veel plezier gedaan. Ik hoop dat dit ook voor mijn collega's geldt. U moet immers niet vergeten dat universiteiten in de eerste plaats een onderwijsinstelling zijn en dat onze grootste maatschappelijke impact via het onderwijs loopt. Onderzoek is belangrijk, maar onderwijs is minstens even belangrijk.

Uiteraard heb ik ook veel geleerd van mijn promovendi, waarvan ik velen hier in het publiek (en sommigen zoals Brenda Vermeeren en Lars Tummers hier in toga) zie. Ik heb het als een eer gezien jullie tot de eindstreep te begeleiden.

Ik heb in de loop der jaren met veel prettige collega's gewerkt en van veel mensen dingen geleerd. Ik kan natuurlijk onmogelijk iedereen opnoemen. Het mooie van dit werk is dat het dan niet alleen om mensen binnen je eigen instituut gaat, maar ook om de collega's van andere universiteiten. In het bijzonder de aanwezige collega's uit Utrecht en Leiden waarmee ik een bijzondere band heb en natuurlijk de collega's van het Dutch HRM netwerk en het *Future of Work* pensionado netwerk. Speciale vermelding verdienen de oud-collega's van Algemene Sociologie met wie ik vroeger onder de bezielende leiding van Jan Berting heb samengewerkt en die mij mede hebben gemaakt tot de persoon die ik nu ben. Ik noem in het bijzonder Lex Cachet bij wie ik als student assistent in 1980 ben begonnen, Marco de Witte mijn medepromovendus van onze dubbelpromotie uit 1992 en natuurlijk Dick Houtman.

Uiteraard moet ik ook de collega's van de sectie HRM in de publieke sector noemen (Laura, Brenda, Nele, Alissa, Joëlle, Daphne en Samantha) ik heb met veel plezier met jullie samengewerkt. Ik hoop natuurlijk wel dat als er ooit weer een vacature komt, jullie in staat zullen zijn een man aan te nemen. Wat dat betreft is er immers behoefte aan diversiteitsbeleid.

Uiteraard dank aan de leden van de ondersteunende staf die mij al die jaren hebben geholpen. Ik denk in het bijzonder aan alle medewerkers van het faculteits- en onderwijsbureau in de tijd dat ik vicedecaan onderwijs was en natuurlijk ook Marjolein voor de goede adviezen bij de voorbereiding van deze afscheidsrede. Ik moet ook uiteraard ook Yneke en Karin van het secretariaat bestuurskunde (nu support staf ESSB) noemen die mij gedurende mijn hele periode bij eerst de afdeling Bestuurskunde en later DPAS met tal van zaken hebben geholpen.

Ik moet natuurlijk ook het MT van de ESSB en het CvB van de EUR noemen die mij al die jaren in staat gesteld hebben mijn werk te doen. Natuurlijk was ik het niet altijd overal mee eens, maar het feit dat ik het bijna 45 jaar heb volgehouden zegt natuurlijk wel iets.

Een aantal van mijn medestudenten uit 1977 zitten in de zaal, en vooral de jongens van 'Boek en Bier' (Wim, Lex, Paul en Leo) jullie zijn belangrijk voor me geweest en hebben mij geholpen de afgelopen 48 jaar door te komen. Uiteraard gaat ook dank uit naar mijn andere vrienden en kennissen die weten dat werken voor mij niet het enige in het leven is. Tegen hen zeg ik: Zonder de fiets, is er niets. Tegen Rene, Peter, Frank, Jordi, Jeroen, Tom en nog een keer Rene zeg ik: ik ga mijn uiterste best doen om jullie in Juni op de Ventoux achter me te laten. Uit mijn Strava gegevens kunnen jullie afleiden dat het niet aan de trainingskilometers zal liggen.

Last but not least gaat natuurlijk ook mijn dank uit naar Anke met wie ik het leven de afgelopen ruim 20 jaar heb gedeeld. We hebben natuurlijk al veel kunnen ondernemen de afgelopen jaren (u ziet hier een klein overzicht), maar ik zie er naar uit om dat in de komende jaren met verdubbelde energie te doen. Dank voor alles, dank voor je geduld en we hebben volgens mij allebei heel veel zin in deze nieuwe fase. Er is nog voldoende te ontdekken. We gaan er wat van maken.

Ik heb gezegd.

Referenties

- Berting, J. (1995). *Bijdragen aan de sociologie*. Afscheidsbundel samengesteld door Dick Houtman, Bram Steijn en Marco de Witte. Boom: Meppel.
- Berting, J. (1968). *In het brede maatschappelijke midden: een studie over middelbare administratieve employés in 9 grote organisaties in Amsterdam*. Boom: Meppel.
- Berting, J., & Kroes, R. (1976). *... de gewone ervaring leert al anders*. Afscheidsbundel ter nagedachtenis aan prof. dr. A.N.J. den Hollander. Alphen aan den Rijn: Samsom, 1976.
- Boon, C. (2008). *HRM en fit: hoe meer 'fit' met de organisatie, hoe beter?* Tijdschrift voor HRM 11(4): 31-45.
- Borst, R. (2023). *Human Resource Management in het openbaar bestuur: Nog steeds een modelwerkgever? Onderzoeksnotitie werkonderzoek*. <https://www.venster.nl/wp-content/uploads/2023/06/Human-Resource-Management-in-het-openbaar-bestuur-def.pdf>
- Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further.... *Public Management Review*, 23(4), 483-500.
- De Winne, S., Kooij, D., van de Voorde, K., & Batistič, S. (2024). Onderzoek naar HRM in Nederland en Vlaanderen: Terugblik en vooruitblik. *Tijdschrift voor HRM*, 27(2), 1-32.
- Essens, P. & Sparreboom L. (2023). Succesfactoren HRM in de zorg. Webinar 26 april 2023. (<https://www.rug.nl/hrm-ob/projecten/hrm-in-de-zorg/hrm-in-de-zorg-webinar-26apr.pdf>).
- George, B., Pandey, S. K., Steijn, B., Decramer, A., & Audenaert, M. (2021). Red Tape, organizational performance, and employee outcomes: Meta-analysis, meta-regression, and research agenda. *Public Administration Review*, 81(4), 638-651.
- Garretsen, H., Lameris, M. & Stoker, J. (2023) *Het Vergeten Belang van Managementkwaliteit*. Onderzoeksnotitie Venster. <https://www.venster.nl/wp-content/uploads/2023/03/Deelrapport-Het-vergeten-belang-van-managementkwaliteit.pdf>
- Houtman, D., Steijn, B. & de Witte, M. (1994). *De vanzelfsprekenheid van vooruitgang. Kritische beschouwingen over technologie en rationaliteit*. Boom: Amsterdam.
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Utrecht University.
- Knies, E., Leisink, P., de Vries, J. P., Mulder, R., van Onderwijs, M., & en Wetenschap, C. (2023). *Strategisch personeelsbeleid in het VO*. Utrecht.
- Mannheim, K. (1940). *Man and Society In an Age of Reconstruction*. Routledge & Kegan Paul: London and Henley.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *De grote uittocht Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren*. BZK: Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2022). *Kernrapport Werkonderzoek 2022 Uitkomsten van het Werkonderzoek 2022*. BZK: Den Haag.

Nederlandse Enquete Arbeidsomstandigheden 2023 (2023) op <https://monitorarbeid.tno.nl/cijfers-en-trends-arbeidssituatie/werknemers/>.

Osborne, S. P. (2017). Public management research over the decades: what are we writing about?. *Public Management Review*, 19(2), 109-113.

Smulders, P., & Houtman, I. (2012). Arbeid in publieke en private sectoren vergeleken. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28(3): 268-287.

Sociaal Economische Raad (2023). *Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk Oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktkrapte*. SER: Den Haag.

Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Van Gorcum: Assen.

Steijn, B. (2003). 'De rol van het management bij arbeidssatisfactie en mobiliteit' in: *Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 1999-2002*, s'-Gravenhage, 23-37

Steijn, B. (2006). *Carrierejager of dienaar van de publieke zaak. Over ambtenaren en hun motivatie*. Oratie. Erasmus Universiteit Rotterdam: Rotterdam.

Steijn, B. & Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Van Gorcum: Assen.

Steijn, B., & Knies, E. (Eds.). (2021). *Research handbook on HRM in the public sector*. Edward Elgar Publishing.

Steijn, B. & de Witte, M. (1992). *De Januskop van de industriële samenleving. Technologie, arbeid en klassen aan het begin van de jaren negentig*. Samsom: Alphen a/d Rijn.

Steijn, B., & Van der Voet, J. (2019). Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: When prosocial motivation and red tape collide. *Public Administration*, 97(1), 64-80.

Thielecke, J., Couzy, P. & Hulsegge, G. (2024) *Werkgevers Enquête Arbeid 2024 Resultaten in vogelvlucht*. TNO: Leiden.

Weber, M. (1956). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundrisse der verstehenden Soziologie*, Vol. 1-3. Tübingen.

