

De Tweede Kamer-verkiezingen van 2002 brachten grote politieke confrontaties. Er klonk echter een gelijklopende wens van politici op de gebieden van zorg, onderwijs en veiligheid: meer, meer, meer. Daar deze politieke wens al langer manifest was, is het afgelopen jaar een ambitieus programma gestart om de overheid te verbeteren. Het basisdocument daarvoor is 'De arbeidsmarkt in de collectieve sector, investeren in mensen en kwaliteit', ook bekend als het rapport van de commissie Van Rijn. Doelen van het programma zijn de publieke dienstverlening te waarborgen door knelpunten op de arbeidsmarkt aan te pakken en de kwaliteit te verbeteren door innovatieve trajecten. In het kader van dit tijdschrift is interessant dat beter HRM-beleid en inzet van kennis centraal staan. Hoe is dit uitgewerkt?

De aanpak van knelpunten op de arbeidsmarkt is begonnen. De collectieve sector in Nederland houdt met twee miljoen werknemers last van krapte. Er moet onder meer gerekend worden met een aanzienlijke vervangingsvraag door vervroegde uittreding. De oplossingen liggen in de HRM-sfeer.

De sector moet de concurrentiepositie versterken door een voldoende belonings- en carrièreperspectief. De sector kent bijvoorbeeld minder differentiatie in loonontwikkeling dan de markt. En een deelsector als zorg

en welzijn kent weinig carrièreperspectief. Aandacht is er ook voor de kwaliteit van managers: zo is bij vertrek onvrede met het management vaak doorslaggevend. Daarnaast maken managers onvoldoende gebruik van ontwikkelingsgerichte personeelsinstrumenten.

Recent afgesloten overheid-CAO's bevatten afspraken over grotere beschikbaarheid van het eigen personeel. Maatregelen gericht op minder uitval door ziekte en later uittreden uit het arbeidsproces hebben voor de arbeidsmarktpositie echter nog weinig resultaat. Verlengen van de gemiddelde arbeidsduur per week is succesvoller. Veel werknemers benutten nieuwe mogelijkheden om structureel of incidenteel langer te gaan werken.

Via campagnes als 'Werken bij het Rijk, als je verder denkt' draagt de sector een nieuw elan uit. De aanpak van knelpunten wordt geschraagd door kennis. Niet alleen is intensief gebruikgemaakt van onderzoeksmateriaal van instituten als het CBS en de OSA, maar ook zijn 14 000 overheidswerknemers geënquêteerd over hun baan, functiewisseling en arbeidsvoorwaarden.

Waar de arbeidsmarktaanpak al wat is uitgekristalliseerd, moeten de innovatieve trajecten voor kwaliteitsverbetering nog vorm

krijgen. Voorzieningen en diensten van de collectieve sector dienen beter aan te sluiten bij de maatschappelijke behoeften. Maar ook de kwaliteit van ondersteunende processen als HRM kan omhoog. Zo moet de arbeidsproductiviteit stijgen door de inzet van ICT. Het toedelen van HRM aan de integrale manager ging gepaard met onvoldoende investeringen in de HRM-afdelingen en het HRM-instrumentarium zelf; dat moet nu worden rechtgezet. Overheidswerkgevers gaan samenwerken in Shared Services Centers. De tijd dat centrale HRM-instituten als de Rijkpsychologische dienst en het Rijksopleidingsinstituut werden afgestoten, lijkt voorbij. Bij de innovatieve trajecten staat het opsporen en overdragen van kennis centraal. De gedachte is dat op veel plaatsen al kwaliteitsverbetering is ingezet. Daar moet op worden voortgebouwd. De sectoren Politie, Defensie, Welzijn en Zorg, Onderwijs en Openbaar Bestuur pakken de innovatie op eigen wijze op. Dat kan bijvoorbeeld met een fysiek innovatiecentrum, een taskforce of een netwerkorganisatie als 'motor'. Samen met andere betrokkenen worden zo innovaties geïdentificeerd en kan worden geïnvesteerd

in onderzoek, experimenten, pilots en samenwerkingsverbanden. Deze bevorderen op hun beurt de inzet van kwaliteitsinstrumenten als benchmarking en medewerkers-tevredenheidsonderzoek. De blik is naar buiten gericht op zoek naar ideeën, expertise en ervaringen. Er moet een brug worden geslagen tussen kennis en beleid. Richtpunt is in ieder geval 2005, wanneer een evaluatie is voorzien.

Het is bijzonder dat HRM zo'n belangrijke plaats krijgt toebedeeld. Wat kunnen we verwachten? Het nieuwe kabinet kan immers nog een andere lijn kiezen. Er wordt wel veel hooi op de vork genomen. En dit tijdschrift weet dat het slaan van een brug tussen kennis en HRM-beleid lastig is. Het is immers opgericht om het personeelsmanagement met gefundeerde kennis te helpen en zo de aanwezige kloof tussen wetenschap en HRM-praktijk te verkleinen. De ernst van de achterliggende problemen en de kracht van de impuls stemmen echter hoopvol dat we hier later resultaat kunnen melden.
