

Leer wat loont...

Het eind van het jaar betekent voor veel werknemers dat het jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprek weer voor de deur staat. Voor nogal wat werknemers is dit het enige moment in het jaar waarop ze horen hoe hun leidinggevende over hun prestaties denkt. Spontane waardering gedurende het jaar wordt door maar weinig leidinggevendens gegeven. En onderpresterende werknemers worden vaak stilzwijgend getolereerd in plaats van bekritiseerd en aangemoedigd. Het gesprek aan het eind van het jaar is daarmee voor veel werknemers het moment suprême wat betreft terugkoppeling door hun leidinggevende. Wat leveren deze gesprekken op? Op de veelgebruikte schaal van een tot vijf, vooral heel veel vieren. Leidinggevendens in veel organisaties differentiëren hun beoordelingen maar zeer beperkt. Bovendien zijn ze lankmoedig: als ze al differentiëren, dan is het in positieve zin, en maar heel weinig in negatieve zin. Kritiek geven valt veel leidinggevendens zwaar, en sommige vrezen dat kritiek demotiveert in plaats van motiveert. Hierdoor zijn de jaarlijkse gesprekken in veel organisaties verworpen tot saai herhalings van zetten waarvan maar weinig motiverende werking uitgaat. De publieke sector is hier geen uitzondering op. De afgelopen jaren heb ik vele ministeries, gemeenten en andere organisaties in de publieke sector bezocht en over dit onderwerp gesproken. Er heerst brede onvrede over de geringe waardering die leidinggevendens aan uitblinkende medewerkers geven. En de houding van veel leidinggevendens richting onderpresterende medewerkers is nog altijd veel te passief. Dit wordt ook weerspiegeld in de toekenning van de jaarlijkse extra loonsverhogingen, de periodieken. Hoewel in veel cao's de automatische periodiek is afgeschaft, wordt deze in veel organisaties nog steeds automatisch toegekend. Onthouden van een periodiek bij disfunctioneren of het geven van een extra periodiek bij excellent functioneren blijft zeer zeldzaam. Hoe kan het beter? Op ten minste twee eenvoudige manieren. Ten eerste moeten leidinggevendens gedurende het jaar veel vaker spontane terugkoppeling geven aan hun medewerkers. Reminders voor leidinggevendens kunnen hierbij helpen. Ook kan aan het begin van het jaar van tijd tot tijd een halfuurtje vrijgemaakt worden in de agenda van leidinggevendens voor het geven van terugkoppeling aan een aantal medewerkers. Deze spontane terugkoppeling moet vooral niet het karakter krijgen van de jaarlijkse gesprekken, maar een veel informeler karakter hebben. Ten tweede moeten de jaarlijkse beoordelingen door een leidinggevende een gespreksonderwerp zijn in het jaarlijkse functioneringsgesprek van de leidinggevende zelf. Bij veel organisaties worden de verslagen van gesprekken die een leidinggevende gevoerd heeft direct doorgestuurd naar de personeelsadministratie. Leidinggevendens worden dan ook niet aangesproken op de manier

waarop ze hun medewerkers beoordeeld hebben. Hiervan gaat impliciet de boodschap uit dat de organisatie weinig waarde toekent aan dit belangrijke onderdeel van het leidinggeven. Dat moet anders. Al je medewerkers een vier op een schaal van vijf toekennen moet mogelijk zijn, maar je moet dit dan wel kunnen uitleggen aan je eigen leidinggevende. Wat leveren deze eenvoudig te implementeren vernieuwingen in organisaties op? Hierover vallen op dit moment helaas geen harde uitspraken te doen. De bestaande kennis schiet simpelweg te kort. Er zijn veel studies gedaan naar de effecten van het geven van waardering en kritiek aan medewerkers en naar de effecten van variabel belonen, maar echt betrouwbare studies zijn op twee handen te tellen. Slechts enkele daarvan hebben in de publieke sector plaatsgevonden. Een recent overzichtartikel van Weibel *et al.* (2010) lijkt enig houvast te bieden. Het artikel geeft een overzicht van 47 bestaande onderzoeken naar de effecten van prestatiebeloning in de publieke sector. Echter, welgeteld één van de 47 studies heeft plaatsgevonden in de publieke sector. Het overgrote deel van de besproken studies (38) is in een laboratorium uitgevoerd. Dit soort laboratoriumstudies zijn buitengewoon nuttig als een eerste stap naar meer kennis. Maar ze staan zo ver af van de dagelijkse praktijk, dat je er geen personeelsbeleid op moet baseren. Meer onderzoek is daarom hard nodig. Wetenschappers en organisaties in de publieke sector moeten de handen ineen slaan en veldonderzoeken opzetten waarin geëxperimenteerd wordt met verschillende veelbelovende innovaties op het gebied van personeelsbeleid. De Trendnota Arbeidszaken Overheid 2011 van het kabinet biedt daarvoor een opening, evenals de Trendnota 2010 van het vorige kabinet dat deed. Vooralsnog blijven de initiatieven echter steken in expertmeetings, dikke onderzoeksrapporten en sociale-netwerksites. Het is de hoogste tijd om echte stappen te zetten door zinvolle experimenten uit te voeren met een voldoende schaalgrootte, een controlegroep en effectmeting op een breed gebied van factoren. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken zou hierbij een coördinerende rol moeten spelen, zowel bij het bijbrengen van geïnteresseerde organisaties als bij het verspreiden van de opgedane kennis.

LITERATUUR

Weibel, A., K. Röst en M. Osterloh (2010) Pay for performance in the public sector – benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387–412.



ROBERT DUR
Hoogleraar aan de Erasmus
Universiteit Rotterdam



GER KOOPMANS
Tweede Kamerlid bij het
CDA

...Om talent bij de overheid te houden.

De overheid staat de komende jaren voor grote uitdagingen. Aan de ene kant moeten de overheidsfinanciën op orde gebracht worden. Bezuinigingen op overheidsuitgaven zijn noodzakelijk om de gevolgen van de financiële en economische crisis op te vangen. De overheid zal moeten afslanken en dat lukt niet meer met efficiencymaatregelen alleen. Aan de andere kant wordt de overheid geconfronteerd met vergrijzing van het personeelsbestand. Volgens het rapport "De grote uittocht" zullen binnen tien jaar zeven van de tien ambtenaren de overheidsdienst verlaten hebben. Het is voor de overheid noodzakelijk om kennis en kunde vast te houden en ook voor jonge mensen een aantrekkelijke werkgever te blijven.

De suggesties die Robert Dur doet om het personeelsbeleid bij de overheid te verbeteren, zijn aansprekend door hun eenvoud. Leidinggevendens zouden gedurende het jaar veel vaker spontane terugkoppeling moeten geven aan hun medewerkers. En de jaarlijkse beoordelingen door een leidinggevende zouden een gespreksonderwerp moeten zijn in het jaarlijkse functioneringsgesprek van de leidinggevende zelf. Het spreekt vanzelf, dat ik me als Tweede Kamerlid niet in detail bezighoud met het personeelsbeleid op de departementen. De Kamer heeft eigenlijk maar twee sturingsinstrumenten, geld en regels. Belonen naar prestatie is ook bij de overheid een goede zaak. Voorwaarde is natuurlijk wel, dat die prestaties goed te meten zijn. De voorstellen van Dur kunnen daarbij helpen. Wat voor iedere werknemer belangrijk is, is dat je gewaardeerd wordt op je werk en niet aan je lot wordt overgelaten. Dat geldt des te meer in tijden van grote onzekerheid op de arbeidsmarkt, ook in de publieke sector. Goed leiding geven en goed personeelsbeleid voeren is een vak apart. Daar wordt bij veel overheidsinstellingen nog te weinig aandacht aan besteed, is mijn indruk.

Goed personeelsbeleid bij de overheid speelt ook in op het bijzondere karakter van het werk. De CDA-fractie heeft bij de behandeling van de begroting Binnenlandse Zaken gepleit voor een extra impuls voor de uitvoering van het programma Veilige Publieke Taak. Bedreiging van publieke gezagsdragers (politie, brandweer, maar ook ambulancepersoneel) is een ernstige zaak. Terecht is er voortdurend aandacht in de media voor incidenten. Recent zijn de berichten over gemeenten die steeds vaker deurwaarders moeten inschakelen om achterstallige lokale belastingen te innen. Meer en meer worden deze ambtenaren geconfronteerd met geweld. De overheid staat voor de opgave om af te slanken en tegelijk gezond te blijven. Enerzijds moeten er banen worden geschrapt

in het kader van de rijksbrede taakstellingen, anderzijds komt er door de vergrijzing een grote uittocht aan die moet worden opgevangen. Hoe blijft de overheid een aantrekkelijke werkgever, ook voor jongeren, als er zo veel banen bij de overheid moeten worden geschrapt?

Twee derde van de ambtenaren vreest dat jong talent wegblijft, zo bleek onlangs uit een enquête van Binnenlands Bestuur. De ondervraagden zeggen dat hun werkgevers nauwelijks iets doen om de grote uittocht van oudere medewerkers op te vangen. Sommige werkgevers waren al begonnen om de uitstroom tegen te gaan maar die plannen werden afgeblazen door bezuinigingen. In dit verband is het van belang dat de overgang van medewerkers van het ene naar het andere departement wordt vereenvoudigd. Ook belemmeringen voor mobiliteit tussen verschillende bestuurslagen moeten worden weggenomen. Dat is allemaal onderdeel van verantwoord personeelsbeleid bij de overheid. Belonen naar prestatie is een goede zaak. De onvrede over bonussen en toeslagen voor topfunctionarissen is juist zo groot, omdat daar het verband tussen beloning en prestatie niet meer wordt gezien. Onder het motto "verworven rechten" worden voor de toekomst zelfs inkomens boven het ministersalaris verdedigd. De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector, die onlangs door de Kamer is behandeld, moet daar een einde aan maken. Ook ingehuurde interim-managers en consultants vallen onder het regiem van de wet. Belonen naar prestatie kan alleen goed werken als ook de leidinggevende naar de eigen maatstaven gemeten wordt.

De voorstellen van Dur bieden waardevolle handvatten voor het personeelsbeleid bij de overheid. En de Kamer heeft natuurlijk niet twee sturingsinstrumenten, zoals eerder gezegd, maar drie: geld, regels en vragen. Ik zal de minister vragen, om aan de slag te gaan met de voorstellen van Dur.