

Hoe aantrekkelijk is de sector Openbaar Bestuur & Veiligheid voor medewerkers?

Guido Heezen

Hoe beleven medewerkers in de sector Openbaar Bestuur & Veiligheid hun werk? Wat stimuleert ze en waar knappen ze op af? Wat is het verbeterpotentieel? Graag deel ik de bevindingen uit de medewerkersonderzoeken van InternetSpiegel om een antwoord te geven op deze vragen.

InternetSpiegel is ontwikkeld vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, met als doel om goed werkgeverschap binnen de sector Openbaar Bestuur & Veiligheid te stimuleren. InternetSpiegel is onderdeel van ICTU en sinds 2013 is Effectory de concessiehouder van het instrument.

De overheid als werkgever

Medewerkers in de sector Openbaar Bestuur & Veiligheid voeren veel verschillende werkzaamheden uit, maar er is één duidelijk gemeenschappelijk kenmerk: hun hoge mate van maatschappelijke betrokkenheid. Mensen die in de sector werken, typeren hun werk over het algemeen als zinvol en van toegevoegde waarde. Zij doen dit vanuit een bepaalde roeping. En dat is heel begrijpelijk, want ze verzorgen verschillende basisbehoeften binnen onze samenleving. Dankzij hen worden er nieuwe huizen gebouwd, komt er schoon water uit de kraan, wordt ons afval opgehaald en verwerkt, zijn de straten verlicht en goed begaanbaar, worden parken en plantsoenen bijgehouden en voelen we ons veilig op straat. De sector is - kortom - onmisbaar voor een goed functionerende samenleving. Dat is iets om echt trots op te zijn! Alleen... wordt die trots door medewerkers ook werkelijk gevoeld? Dragen overheidsorganisaties hun maatschappelijke toegevoegde waarde ook duidelijk genoeg uit?



Elke organisatie dient in de eerste plaats een maatschappelijk belang. Dit is het antwoord op de vraag: waarom bestaan wij, wat voegen we toe aan de maatschappij? Dit belang maakt je organisatie relevant voor de doelgroep die je bedient. Het langdurig bedienen van je doelgroep is natuurlijk alleen mogelijk wanneer ook het organisatiebelang goed wordt gediend. Kort gezegd: wanneer je organisatie soepel loopt en financieel gezond is. Daarbij is het ook nog eens belangrijk dat de individuele belangen van medewerkers niet uit het oog worden verloren. Zij willen lekker aan de slag, relevant zijn en zich ontwikkelen.

Duurzaam succesvolle organisaties zorgen ervoor dat de drie belangen goed in balans zijn en dat ze allen aandacht krijgen. Medewerkers voelen duidelijk dat ze het maatschappelijke belang dienen door de organisatie te dienen. De energie in een organisatie gaat echt stromen wanneer dit goed lukt. De organisatie is met veel energie werkelijk bezig met haar bedoeling.

Profit versus non-profit

Wat we in de profitsector zien gebeuren, is dat er meer nadruk wordt gelegd op het dienen van het organisatiebelang. Aandeelhouders moeten immers tevreden gesteld worden. Het behalen van resultaat, groei en winst krijgt hierdoor vaak een bovengemiddelde focus. Een focus die groter is dan het vervullen van toegevoegde waarde richting klanten en maatschappij of het goed omgaan met medewerkers. Er is immers druk om ieder kwartaal weer goede cijfers op te leveren. Cijfers die - als het even kan - weer beter zijn dan de cijfers van het vorige kwartaal. Het zorgt voor kortetermijndenken. Dit kan ervoor zorgen dat op de lange termijn vooruitgang en groei stagneert.

Hier ligt juist de kracht van non-profitorganisaties, inclusief de sector Openbaar Bestuur & Veiligheid: het organisatiebelang heeft niet de overhand, er kan meer focus zijn op het maatschappelijk belang. Die toegevoegde waarde is 100% duidelijk. En dat is een uniek kenmerk, dat de sector veel meer zou mogen uitdragen. Zowel intern én extern.

Als intern meer wordt gedacht vanuit de bedoeling van de organisatie. En wanneer medewerkers meer worden geprikkeld om na te denken hoe die maatschappelijke rol het meest slim en efficiënt vervuld kan worden, stimuleert dat enorm. De organisatie blijft in beweging en het kan de bevoegenheid van medewerkers enorm vergroten. Zeker wanneer ze zien dat ze er zelf een belangrijke rol in spelen.

Het kan het imago van non-profitorganisaties ook versterken en helpen om jong talent aan te trekken. Dit is toch ook een van de speerpunten van de sector. Millennials, jonge professionals geboren tussen 1980 en het jaar 2000, blijken namelijk met name warm te lopen voor organisaties die een maatschappelijk relevante functie vervullen. Zij zoeken organisaties met een helder en eerlijk verhaal, die zich bezighouden met duurzame bedrijfsvoering.

Jongeren tot 35 jaar beoordelen de stelling 'Ik vind het belangrijk dat een organisatie aandacht besteedt aan maatschappelijk verantwoord ondernemen' met een 7,7. Vanaf 35 jaar daalt deze score, de groep vanaf 45 jaar beoordeelt de stelling gemiddeld met een 7,4. Openbaar Bestuur & Veiligheid zou meer mogen uitstralen dat nieuwe en bestaande medewerkers bij hen volop de kans krijgen om een échte bijdrage te leveren. Dit werkt als een inktvlek: het maakt medewerkers trots en zij zetten zich graag extra in.

Wat motiveert medewerkers in de sector?

Uit de medewerkersonderzoeken van InternetSpiegel komt naar voren dat veel medewerkers vanuit hun hart aan het werk zijn in de sector. Hun bevoegenheid is dan ook zeker iets om te koesteren. Een bevoegen medewerker heeft namelijk een grote intrinsieke motivatie om te presteren. Want als je hart hebt voor je werk, wil je het werk graag goed doen. Het zorgt voor kwaliteit, het zorgt voor een continue zoektocht naar verbetering en het draagt bij aan zelfontplooiing. En niet onbelangrijk: als je hart hebt voor je werk, voer je het graag uit en ervaar je werkplezier.

Bevoegen medewerkers hebben daardoor minder last van het bekende uitstelsyndroom (dat veel mensen nog van vroeger kennen als 'studieontwijkend gedrag'), waarbij werk dat men minder graag doet, langer blijft liggen. Er is ook een directe relatie tussen bevoegenheid en verhoogde productiviteit. Het effect is alleen groter dan dit: bevoegen medewerkers staan op zo'n positieve manier in hun werk dat dit niet alleen energie oplevert voor henzelf, maar ook energie uitstraalt naar andere medewerkers en naar burgers.

Wat demotiveert medewerkers?

Natuurlijk zijn er ook verbeterpunten voor de sector. Het grootste aandachtspunt: de hoeveelheid regels en de bureaucratie. Medewerkers hebben vaak te maken met allerlei richtlijnen en protocollen, dat zorgt voor stroperige processen en trage besluitvorming.

Veel organisaties werken met een top-downstructuur en een duidelijke hiërarchie. Vanwege het grote maatschappelijke belang en het feit dat de burger meekijkt, is dit natuurlijk goed te verklaren. Medewerkers binnen overheidsorganisaties kunnen niet altijd zomaar op gevoel en intuïtie handelen. Ze werken immers met gemeenschapsgeld. Dit vereist zorgvuldigheid. Medewerkers geven aan dat zij zich hierdoor soms beperkt voelen in hun autonomie en beslissingsbevoegdheid. Er wordt dan minder ruimte gevoeld voor actie en resultaatgericht werken, zeker in vergelijking met de profit-sector.

Een ander knelpunt in de sector is interne en externe mobiliteit. Medewerkers hebben vaak jarenlange dienstverbanden. Dat is op zich prima, zolang er ook kritisch gekeken wordt naar het functioneren en de toegevoegde waarde van deze mensen. Uit onze onderzoeken blijkt dat dit lang niet altijd gebeurt. Medewerkers in de sector blijven vaak op hun plek zitten en worden niet altijd gestimuleerd om te kijken hoe ze het werk handiger, slimmer en sneller kunnen uitvoeren met het oog op de maatschappelijke functie. Ze blijven ook langer zitten bij minder functioneren, vaak simpelweg omdat ze er al zo lang zijn, het beladen is om een eerlijk gesprek te voeren en het qua wet- en regelgeving of voorbeeldrol van de organisatie niet altijd goed mogelijk is om afscheid te nemen.

Medewerkers die niet goed functioneren, kunnen hierdoor langer dan in de profit sector blijven zitten. Terwijl goed functioneren eigenlijk de norm moet zijn om de functie te behouden. Hierdoor kan een situatie ontstaan waarin genoeg genomen wordt met

minder kwaliteit. Dat is zonde. Juist de energieke, ambitieuze medewerkers die de organisatie naar een hoger niveau willen tillen, kan hierdoor gedemotiveerd raken. En ook voor de zittendblijvers is dit geen positieve situatie. Zij ontwikkelen zich niet langer en raken vastgeroest.

Hoe kan Openbaar Bestuur & Veiligheid werken aan goed werkgeverschap?

Uit de onderzoeken blijkt dat er drie uitdagingen zijn voor de sector om goed werkgeverschap verder te stimuleren.

Het communiceren van een heldere missie

Het is belangrijk om een heldere missie uit te dragen, waarin de toegevoegde waarde van de sector in de samenleving goed benoemd wordt. Dit is immers iets om trots op te zijn! Het zorgt voor nog meer bevoegenheid bij de medewerkers. Maak dus helder waar je voor staat en wat de langetermijnvisie is. Een aansprekende richting is het fundament van elke organisatie, al wordt dit door bijvoorbeeld reorganisaties of financiële druk nog wel eens uit het oog verloren. Een goed idee om de neuzen dezelfde kant op te krijgen, is het af en toe organiseren van een open 'haardvuursessie' met medewerkers, waarin met groepjes medewerkers over het zo goed mogelijk invullen van de missie wordt nagedacht.

Investeren in wendbaarheid

Organisaties die een heldere missie uitdragen zijn ook wendbaarder. Ze zijn meer *agile*. Ze passen zich continu aan de tijdsgeest aan, omdat hun mensen zich niet focussen op details, maar op het centrale doel van de organisatie. Namelijk het maatschappelijk belang dat ze hebben, of de behoeftes van de burgers die ze bedienen. Mobiliteit is zoals eerder aangegeven een belangrijk aandachtspunt binnen Openbaar Bestuur & Veiligheid, in feite binnen de hele publieke sector. Focussen op de richting van de organisatie kan medewerkers, ook als zij al lang werkzaam zijn, helpen om het hogere doel voor ogen te houden en hun werkprocessen en kwaliteitsnorm hierop aan te passen. Dit is heel waardevol voor de sector.

Publiek waardFocussen op duurzame inzetbaarheid

Organisaties binnen het Openbaar Bestuur & Veiligheid zijn vaak topdown georganiseerd. Medewerkers kunnen, binnen die veilige kaders, hun rol na verloop van tijd soms op de automatische piloot uitvoeren. Hierdoor neemt hun toegevoegde waarde af. Voorkom dit door mensen actief om feedback te vragen en ze te stimuleren om mee te denken buiten de grenzen van hun functie. Bijvoorbeeld door brainstormsessies over actuele onderwerpen te organiseren, of door teamoverschrijdend te werken voor grote projecten. Dit zorgt ervoor dat medewerkers scherp blijven en met veel meer energie aan het werk gaan.

Over InternetSpiegel & Effactory

InternetSpiegel gelooft dat de burger optimaal bediend kan worden door een overheid waarbinnen medewerkers positief met elkaar in verbinding staan. De dialoog tussen werkgever en medewerkers is de sleutel tot succes om een betere werkgever te worden.

Effactory is sinds vier jaar concessiehouder van InternetSpiegel. Samen met ICTU maken we organisaties succesvoller door inzicht te geven in de feedback en ideeën van medewerkers. Zij zijn immers dé sleutel voor duurzame verbetering, omdat zij als geen ander weten wat er beter, handiger en slimmer kan. Door medewerkers gedurende hun hele loopbaan bij de organisatie te betrekken, ervaren ze meer werkplezier en presteren ze beter. Hierdoor worden organisaties innovatiever, wendbaarder en klantgerichter.