

Joop Vorst

DE KENNISCRASH

Wat staat gemeenten
te wachten en wat kunnen
ze er (nog) aan doen?

Nederlandse gemeenten krijgen de komende jaren te maken met een massale uitstroom, vergrijzing en ontgroening van personeel. Gemeenten hebben daarnaast ook te maken met grote wijzigingen in het takenpakket en met veranderingen in de wijze van

organiseren. Er vertrekt uit gemeentelijke organisaties niet alleen veel kennis

maar er is ook veel nieuwe kennis nodig. De vraag die in dit white paper centraal staat is: Hoe

managen gemeenten de beschikbaarheid van kennis? In

dit white paper zal blijken dat gemeenten

hiervoor een weinig gericht beleid voeren.

Gemeenten stevenen daarmee af op een kenniscrash.

Vanuit het oogpunt van: Wat is maximaal haalbaar, wordt er een aantal

aanbevelingen gegeven die vooral het kenmerk hebben dat deze 'morgen' kunnen worden opgevolgd en 'overmorgen' tot zichtbaar

resultaat leiden.





1. Inleiding

De routekaart voor dit white paper is dat eerst de relevantie wordt verkend van de vraag die in dit white paper centraal staat: *Hoe managen gemeenten de beschikbaarheid van kennis?* Daarna wordt deze vraag inhoudelijk beantwoord. Aan de hand van de conclusies die uit de inhoudelijke beantwoording kunnen worden getrokken wordt een aantal aanbevelingen gedaan. Het white paper wordt afgesloten met een reflectie.

In de verkenning van de relevantie van de vraag en de beantwoording daarvan is gebruik gemaakt van rapporten, nota's en artikelen die betrekking hebben op de vraagstelling die in de afgelopen jaren zijn gepubliceerd. Hierbij wordt regelmatig verwezen naar de 2012 editie van de jaarlijkse Monitor gemeenten van het A&O fonds Gemeenten. Deze monitor geeft over een reeks van jaren een compleet beeld van de ontwikkelingen op personeelsgebied binnen gemeenten. De inhoud van de jaarlijkse monitor is gebaseerd op twee bronnen, te weten de geanonimiseerde salarisbestanden die door gemeenten ter beschikking worden gesteld en een (internet) enquête onder gemeenten. Hierbij is in de 2012 editie 92,5% van alle gemeenten de salarisbestanden ter beschikking gesteld en van de 415 gemeenten in Nederland heeft 70% geheel of gedeeltelijk de enquête ingevuld¹.

Het begrip dat centraal staat in dit white paper is kennis. Het is daarom noodzakelijk om aan te geven wat onder kennis wordt verstaan. Om vooral praktische redenen, zoals beschikbare ruimte in dit white paper, beperk ik mij hierbij tot de kernaspecten². Kennis bestaat uit twee bestanddelen, te weten: expliciete kennis en impliciete kennis. Het is een usance dat als men schrijft over het verschil tussen expliciete en impliciete kennis, om aan te

geven dat het de filosoof Michael Polanyi (1966) is geweest die dat verschil voor het eerst duidelijk heeft gemaakt. Expliciete kennis is kennis die gecodificeerd is in boeken, theorieën, procedures, tekeningen, schema's, modellen, computerbestanden etc. Het kan door mensen worden verworven door studie en wordt vaak bevestigd door diploma's of certificaten. Impliciete kennis bestaat uit de ervaring, de vaardigheden en de attitude van een persoon. Ervaring en vaardigheden beïnvloeden vooral het kunnen, terwijl attitude het willen (motivatie) en mogen bepaalt. Impliciete kennis is zeer persoonlijk. Het is moeilijk te concretiseren en is daarom ook niet gemakkelijk met anderen te delen. (Nonaka 1991). In navolging van Nonaka en Takeuchi (1997) benadrukken talloze auteurs op het gebied van kennis dat alleen uit de sociale interactie tussen de expliciete- en de impliciete kennisbestanddelen, kennis kan ontstaan en bestaan. Die interactie, door hen kennisconversie genoemd, is het proces waarin door mensen, in vooral leerprocessen, betekenisvolle verbindingen worden gemaakt tussen beide kennisbestanddelen.

Het optimaliseren van het gebruik van kennis in organisaties wordt kennismanagement genoemd. Het richt zich bijvoorbeeld op de techniek van het opslaan en toegankelijk maken van expliciete kennis in systemen en databases. Een functie die vooral aan ICT toepassingen is verbonden. Omdat kennis, door het impliciete persoonsgebonden bestanddeel, niet buiten het hoofd van een individu kan bestaan, kan kennismanagement ook worden gezien als het leiding geven aan kenniswerkers (Weggeman 2007). Om kennis voor iedereen toegankelijk te maken en het impliciete kennisdeel los te maken van mensen, proberen organisaties kennis te vangen in ICT georiënteerde 'kennis- of expertsystemen'. Technologie creëert echter alleen werkelijk effectieve systemen als zij gepaard gaat met persoonlijke interacties (Dixon 2003). Naar de aard van kennis die ontstaat uit de combinatie van expliciete en impliciete, persoonsgebonden, kennis

1 Voor een verdere methodologische verantwoording van de onderzoeksoepzet verwijs ik naar de Monitor gemeenten 2012 p. 64-65.

2 Voor meer inzicht in het begrip kennis en het managen daarvan verwijs ik naar de omvangrijke wetenschappelijke bibliotheek hierover.

kan een ICT gestuurd expert- of kennissysteem dan ook geen kennis bevatten. Binnen kennismanagement wordt ook bepaald welke kennis in welke vorm, wanneer en waar aanwezig moet zijn (Boekhoff 1997). Uit deze korte beschrijving van kennis en kennismanagement wordt duidelijk dat de grootste waarde van kennis besloten ligt in de impliciete, persoonsgebonden, kennis. Daarom wordt in dit white paper aan dat deel van kennis en het managen daarvan aandacht gegeven. Aan het expliciete kennisdeel, het managen daarvan en aan expert- en kennissystemen wordt bijgevolg geen aandacht besteed.

2. De situatie

In deze paragraaf wordt de relevantie van de vraag die in dit white paper centraal staat: *Hoe managen gemeenten de beschikbaarheid van kennis?*, verkend. Omdat kennis zo aan mensen is verbonden worden eerst de effecten van de uitstroom, vergrijzing en ontgroening op de beschikbaarheid van personeel in kaart gebracht. Daarna wordt stilgestaan bij de wijzigingen in het takenpakket en veranderingen in de wijze van organiseren van gemeenten en welke effecten die hebben op kennis binnen gemeentelijke organisaties.

2.1 Uitstroom, vergrijzing en ontgroening

Voor gemeenten wordt verwacht dat rond het jaar 2020 ten opzichte van 2010, ongeveer 70% van de huidige ambtenaren is vertrokken (De grote uittocht 2010). In 2020 is het leeuwendeel,

ongeveer 50% van de vertrekkers met pensioen gegaan. Door de recente verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd zal de uitstroom richting pensioen waarschijnlijk iets minder groot zijn dan in 2010 verwacht.

De gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking stijgt, maar de overheid is een van de sectoren waar dit effect zich het sterkst voordoet (Van Dalen e.a. 2008, CBS 2013). De grootste groep personen binnen gemeenten bestaat uit 45 tot 55 jarigen.

Uit de tabel op bladzijde 5 wordt duidelijk dat in vergelijking met het landelijke beeld er binnen gemeenten sprake is van een veel sterkere ontgroening. Slechts 1% van de gemeentelijke personeelsbezetting is jonger van 25 jaar ten opzichte van 10% van de landelijke beroepsbevolking. Maar ook de groep 25 tot 35 jarigen blijft binnen gemeenten in vergelijking met het landelijke beeld fors achter. Factoren die hierbij een rol spelen zijn de wens van de overheid om te komen tot een compactere (kleinere) overheid en het bereiken van bezuinigingsdoelstellingen (Feiten en Cijfers. Werken in de publieke sector 2013). Als gevolg hiervan is de instroom van jongeren in gemeentelijke organisaties vrijwel tot stilstand gekomen en worden tijdelijke contracten, wat jongeren het meeste raakt, veelal niet meer verlengd (Monitor gemeenten 2012). Maar er komt een moment dat 'de rek' er uit is en men weer nieuwe mensen nodig heeft. Het zal dan voor gemeenten lastig worden om juist gekwa-



Bron: De grote uittocht (2010)

Gemeentelijke bezetting en landelijke beroepsbevolking in personen naar leeftijdsklasse in 2012

	Landelijk	Gemeenten ¹
15 tot 25 jaar	10%	1%
25 tot 35 jaar	22%	13%
35 tot 45 jaar	25%	26%
45 tot 55 jaar	27%	34%
55 tot 65 jaar	16%	27%
Gemiddelde leeftijd	41,4 jaar*	46,9 jaar

1 In de optelling van de percentages in deze rubriek blijkt een afrondingsverschil van 1%. Uit de bron van deze percentages is het niet duidelijk in welke leeftijdscategorie dit afrondingsverschil voorkomt.

* CBS 2013

Bron: Monitor gemeenten 2012


lificeerd personeel aan te trekken. Door de vergrijzing neemt de klassieke beroepsbevolking (de 20- tot 65-jarigen) tussen 2011 en 2040 met een miljoen af (Vacatures nader geanalyseerd 2010). Gemeenten moeten daardoor putten uit een veel beperkter reservoir van beschikbare mensen dan dat altijd het geval is geweest. Daarbij blijkt, historisch gezien, de private sector eerder te reageren op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt dan de publieke sector. In de concurrentie met de private sector staan gemeenten dus sowieso al op achterstand. In de toekomstige concurrerende arbeidsmarkt zullen mensen zich daarnaast ook steeds meer bewust worden van de kracht van hun positie (Van den Born 2012). In toenemende mate bepalen werknemers dan aan wie en onder welke condities zij hun talenten beschikbaar stellen. De mogelijkheden die werkgevers werknemers bieden om blijvend te investeren in hun talent, zullen in de keuze die werknemers maken steeds vaker doorslaggevend zijn (Loon naar werken 2011). Gemeenten zullen in de concurrentie dus een erg aantrekkelijke werkgever moeten zijn om talenten te kunnen aantrekken én om talenten te kunnen behouden.

2.2 Takenpakket en wijze van organiseren van gemeenten

Nederlandse gemeenten hebben te maken met een aantal ontwikkelingen dat grote invloed heeft op de kennisvraag. Hierin voeren twee aspecten de boventoon. Op de eerste plaats worden veel taken op het gebied van werk, zorg en algemene ondersteuning van het Rijk gedecentraliseerd naar gemeenten. Taken waarin gemeenten nog hun weg moeten zien te vin-

den en kennis moeten opbouwen. Op de tweede plaats gaan gemeenten in toenemende mate over tot het uitbesteden van tal van, vooral operationele, taken³ aan andere partijen. Zij doen dit om schaalvoordelen te behalen op het gebied van efficiency, kosten en kwaliteitsverbetering en om minder kwetsbaar te zijn. Gemeenten concentreren zich daarmee meer op het maken van beleid, het voeren van regie op en het zijn van opdrachtgever van de uitvoering van die, vooral operationele, taken. Deze ontwikkelingen hebben implicaties voor de organisatie, maar gaat in het bijzonder gepaard met veranderende competenties (kennis) van medewerkers. Het betekent *“Verbindingen aangaan, creativiteit, oog voor de loop van het spel, procesmanagement, het zoeken naar onverwachte ontmoetingen en het productief maken van verbindingen tussen partijen zijn competenties die op termijn de rol van de klassieke beleidsmaker zullen vervangen”* (De Boom en het Rizoom, 2010). Hierdoor ontwikkelen gemeentelijke organisaties zich steeds meer tot kennisintensieve organisaties. Een kennisintensieve organisatie is een organisatie die bij uitstek op kennis is gebaseerd (Drucker 1988). Daarbij is het waardevolste kapitaalgoed van een dergelijke organisatie de kenniswerker en de productiviteit van de kenniswerker (Drucker 1991, Nonaka en Takeuchi 1997, Weggeman 2007, Van den Born 2012). Een kenniswerker is iemand die voor het goed kunnen uitvoeren van zijn primaire taak permanent, relatief veel moet leren (Weggeman 2007). Om in een kennisintensieve organisatie

3 Bijvoorbeeld het onderhoud van de openbare ruimte, het inzamelen en verwerken van huishoudelijk afval maar ook aan de uitvoering van tal van sociale voorzieningen en het innen van lokale belastingen etc.



het hoofd boven water het houden is het voor organisatieleden essentieel om open te staan voor nieuwe ontwikkelingen, zich continue te kunnen aanpassen aan gewijzigde omstandigheden en eisen, steeds nieuwe kennis op te doen en reeds bestaande kennis te blijven onderhouden en verder te ontwikkelen.

3. Kennis binnen gemeenten

Nadat in de voorgaande paragraaf de relevantie van de vraag die in dit white paper centraal staat is verkend, wordt in deze paragraaf inhoudelijk deze vraag beantwoord. Zoals eerder aangegeven is de aandacht hierbij gericht op het meest waardevolle deel van kennis: de impliciete, persoonsgebonden kennis.

“Het enige onvervangbare kapitaal dat elke organisatie bezit zijn de kennis en kwaliteiten van de medewerkers. De productiviteit van dat kapitaal hangt af hoe effectief medewerkers hun kwaliteiten delen met degenen die het kunnen gebruiken.” (Andrew Carnegie)

3.1 Strategische personeelsplanning en werving- en selectiebeleid: Welke kennis is nodig?

In een strategische personeelsplanning wordt, gegeven de (toekomstige) doelstellingen van een organisatie, op de korte – midden - en lange ter-

mijn de kwantitatieve en kwalitatieve gewenste personeelsbezetting uitgewerkt. Gemeenten blijken om de bezuinigingsdoelstellingen te behalen vooral een formatiereductie strategie, gericht op het reduceren van het aantal personeelsleden, te volgen (Baardspul en Wilderom 2013). Deze strategie wordt in de wetenschappelijke literatuur als weinig effectief beschouwd, mede omdat daardoor de kans gelopen wordt dat waardevolle kennis verloren gaat. Bij veel gemeenten staat een strategische personeelsplanning op de agenda. In de uitwerking echter komt men meestal niet verder dan het werken aan bewustwording (45%) van de noodzaak van een dergelijke planning en aan een analyse van het huidige personeel (13%). Daarbij blijkt de nadruk meestal te liggen op het kwantitatieve aspect en veel minder op het kwalitatieve aspect. Slechts 1% van de gemeenten beschikte in 2012 over een afgeronde strategische personeelsplanning (Monitor gemeenten 2012). Barrières die bij het maken van een strategische personeelsplanning worden ervaren zijn: het ontbreken van urgentiebesef, het ontbreken van commitment en tijd, het stellen van andere prioriteiten en onzekerheid over de toekomstige ontwikkelingen en de precieze hoogte van de bezuinigingen en de rol die gemeenten moeten spelen. Bijgevolg kan worden geconcludeerd dat de vraag die vooraf hoort te gaan aan het opstellen van een strategische personeelsplanning



van: Welke kennis hebben we nodig?, nauwelijks wordt gesteld (Vorst 2013). Ook blijkt dat 93% van alle gemeenten ook geen specifiek wervings- en selectiebeleid hebben. Bij gemeenten die wel een specifiek wervings- en selectiebeleid hebben, is dit meestal gericht op jongeren en allochtonen (Monitor gemeenten 2012). Het lijkt er dus op dat gemeenten accepteren dat zij in het managen van hun belangrijkste kapitaalsgoed; de bezitters van kennis, min of meer stuurloos zijn.

3.2 Opleiden en trainen en het gevolg voor de ontvangstcapaciteit van kennis


In 2012 werd 1,9% van de loonsom oftewel € 864,= per persoon uitgegeven aan opleiding en training. In de uitgaven hieraan is al een aantal jaar een dalende lijn te zien: 2011 € 928,= - 2010 € 998 ,= - 2009 € 1010 ,= (Monitor gemeenten 2011 & 2012). Nu valt over de juiste hoogte van de uitgaven altijd veel te discussiëren, maar het is beter om na te denken over hoe het beschikbare budget het beste kan worden besteed. Echter hier doet zich de situatie voor dat gemeenten niet zo vaak van tevoren bedenken waaraan het jaarlijkse budget het beste kan worden besteed. *“Lokale overheden geven miljoenen euro’s uit aan de scholing van hun personeel. Waaraan het geld besteed wordt weten ze niet”* (Bekkers 2011) en *“Het aantal gemeenten dat daadwerkelijk beschikt over een strategisch opleidingsbeleid, is minimaal”* (De Haas bestuurder van AbvaKabo FNV en van het A+O fonds Gemeenten 2011). Daarnaast blijkt men in gemeenteland nauwelijks werk te maken van evaluaties van gevolgde opleidingen en trainingen van medewerkers (Binnenlands Bestuur maart 2011).

Zoals eerder duidelijk is geworden bestaat het leeuwendeel van de personeelsformatie uit medewerkers tussen 45 en 55 jaar. Het zijn juist de ambtenaren in deze leeftijdsgroep die komen te staan voor de vervanging van collega’s die vertrekken én voor de eerder genoemde veranderingen die op gemeenten af komen! Het zou daarmee voor de hand liggen dat met name in deze medewerkers wat betreft scholing en training geïnvesteerd wordt. Van Dalen e.a. (2008) wijzen er ook op dat, volgens de theorie van het menselijk

kapitaal, continue scholing over de levensloop de beste remedie is tegen veroudering van kennis en vaardigheden. Maar juist hier blijken de formele opleiding- en trainingsinspanningen voor ambtenaren zo rond hun vijftigste levensjaar vrijwel geheel te stoppen (Tijd voor ontwikkeling 2009, De Grote Uittocht 2010). Nederland scoort in vergelijking met andere landen in Europa op dit punt in alle sectoren sowieso slecht met een plaats in de middenmoot met ongeveer 30% van de werkende 55 plussers die nog aan scholing doen (Centraal Plan Bureau 2009). Uit het onderzoek van Baarspul en Wilderom (2013) blijkt dat binnen de achttien grootste gemeenten die meededen aan hun onderzoek er slechts enkelen waren die per werknemer een bepaald bedrag ter beschikking stelden, dat onder meer gebruikt kan worden voor (om)scholing. Achtergebleven opleidings- en trainingsinspanningen beïnvloeden in negatieve zin ook het vermogen van mensen om nieuwe kennis te internaliseren. Ontvangers van nieuwe kennis moeten hiervoor namelijk over voldoende ontvangstcapaciteit beschikken. Om iets nieuws te kunnen (bij-)leren moet een individu niet alleen over voldoende aanverwante kennis, maar ook over voldoende ‘state of the art’ basiskennis beschikken (Dixon 2003). Het is zoals Weggeman (2000) ook aangeeft dat het verschil in bestaande en nieuwe kennis voor een individu te overbruggen moet zijn, omdat er anders niet geleerd kan worden. Het gevolg van het beleid van gemeenten op dit punt leidt er logischerwijs toe dat het gat tussen de bestaande en de voor het (toekomstig) goed functioneren noodzakelijke kennis steeds groter en onoverbrugbaar dreigt te worden.

3.3 Personeelsinstrumenten

Gemeenten beschikken over een aantal instrumenten om de ontwikkeling van medewerkers actief te stimuleren, richting te geven en te volgen. Bijna iedere gemeente heeft dan ook een geformaliseerd beleid op het periodiek houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken en het opstellen en opvolgen van persoonlijke ontwikkelplannen (POP’s). Functioneringsgesprekken en persoonlijke ontwikkelplannen worden net zo belangrijk gezien om een leven lang leren te faciliteren als officiële scholingsprogramma’s (Loon naar werken 2011). Betekenisvolle feedback leidt



tot het vasthouden en verhogen van de motivatie tot leren (Wielinga-Meijer 2010). In de praktijk worden deze instrumenten lang niet altijd zo ingezet. Vaak draait het in het persoonlijke ontwikkelplan om targets en arbeidsinspanning (Loon naar werken 2011). Hieraan kan ik, gebaseerd op mijn jarenlange ervaring in verschillende gemeentelijke organisaties en binnen zeer verschillende functies daarbinnen, toevoegen dat door leidinggevenden als regel er nauwelijks serieus met deze instrumenten wordt omgegaan. Gemeenten laten daarmee kansen liggen om actief te sturen op de kennisontwikkeling en het functioneren van medewerkers.

3.4 Het zelfreferentieel karakter van kennisontwikkeling

Zoals eerder aan de orde is gekomen is de instroom van jongeren in gemeentelijke organisaties onder druk van de bezuinigingen vrijwel geheel stilgevallen. Daarnaast is ook de inhuur van interim-managers, interim-professionals, adviseurs, accountancy en uitzendkrachten in de meeste gemeenten teruggelopen tot 10% van de totale loonsom (Monitor gemeenten 2012). Nog niet zo lang geleden waren gemeenten nog aan te merken als 'grootgebruikers' van interim-managers en interim-professionals (Vorst 2009). De terugdringing van het aandeel externe inhuur heeft direct te maken met de bezuinigingen die gerealiseerd moeten worden en met de gemaakte CAO afspraken om eigen personeel te beschermen. Door de zo dramatische terugval in de instroom van jongeren en de externe inhuur wordt het bestaan van een gezonde mix van bestaande kennis en frisse kennisimpulsen van buiten belemmerd. Daardoor kunnen gemeenten ook steeds minder beschikken over kennis die buiten de organisatie is ontwikkeld, maar: *"De wereld is te snel, te complex en te verbonden geworden voor welke organisatie dan ook om de antwoorden op al hun uitdagingen in huis te hebben"* (Benkler in Lanting 2012).

De interne mobiliteit, het wisselen van functies van medewerkers tussen verschillende disciplines/afdelingen, is de laatste jaren steeds verder teruggelopen en bedroeg in 2012 nog 4%. Het aandeel ambtenaren met een dienstverband van langer

dan tien jaar bedraagt inmiddels 46% (Monitor gemeenten 2012). Binnen gemeentelijke organisaties zijn de posities van ambtenaren ook vaak bereikt op basis van anciënniteit en selectie binnen het specifieke vakgebied. Bontekoning (2013) zegt hierover treffend: *"Medewerkers kiezen organisaties die bij hun belangrijkste waarden passen. Andersom kiezen de leden van organisaties, managers of selectiecommissies, de werknemers die passen bij de belangrijkste waarden van 'hun' organisatie"*. Hierdoor én door de hiervoor genoemde stop op toestroom van nieuwe kennis dreigen gemeentelijke organisaties in toenemende mate in zichzelf opgesloten te raken. Gesloten grenzen belemmeren namelijk de informatie-invloed, ze isoleren individuen en groepen, en versterken vooropgezette meningen (Garvin 1993). Het gevolg hiervan is dat de interacties tussen mensen in organisaties zelfverwijzend of zelfreferentieel worden (De Ruijter 1996). Omdat alle ideeën door dezelfde cognitieve selectieprocedures moet blijven er alleen over wat bekend en vertrouwd is, waardoor het inlevingsvermogen niet meer op de proef wordt gesteld. Van Rossum e.a. (2013) wijzen erop dat managers door die cognitieve selectieprocedures een interpretatie van de omgeving ontwikkelen en vervolgens handelen alsof deze interpretaties de werkelijkheid vormen. *"In our everyday lives, we rely on knowledge and experience to provide the means for helping to understand the world in which we live and find solutions to problems we encounter"* (Straus en Corbin 1998). Hierdoor wordt constructieve wrijving, kennisontwikkeling en het adequaat inspelen op nieuwe ontwikkelingen belemmerd.

3.5 Organisatieparadigma en kennisontwikkeling

Gemeenten vormen complexe organisaties van een politiek gestuurde en een uitvoerende organisatie (Baarspul, Wildersom 2013). Hierin wordt de formele scheiding tussen de politieke en de uitvoerende (ambtelijke) organisatie niet zelden op een nauwelijks te doorgronden wijze doorkruist door partijpolitieke, vakdisciplinaire of zelfs religieuze achtergronden (Vorst 2009). De ambivalenties die dit veroorzaakt liggen diep besloten in de organisaties van de overheid (Twist e.a. 2008). De bureaucratie met zijn duidelijke scheiding tussen beslissen en uitvoeren heeft als organisatieprin-



cipe er lang voor gezorgd dat deze complexe wereld beheersbaar bleef. Gemeentelijke organisaties, evenals veel andere overheidsorganisaties, functioneren daardoor bepaald anders dan organisaties in de private sector. Zoals eerder gezegd hebben gemeenten te maken met een aantal ontwikkelingen die grote invloed hebben op de kennisvraag. Hamel (2011) betoogt dat het heersende managementparadigma een overblijfsel is uit een voorbije periode. Hij wijst erop dat het de uitdaging voor organisaties is om zich zodanig te organiseren dat betrokken mensen met passie en creativiteit voortdurend werken aan nieuwe kennis. Binnen gemeentelijke organisaties lijkt het bureaucratische sturingsprincipe echter nog steeds dominant te zijn. Dit uiteraard per gemeente met zijn eigen nuances, uitzonderingen of bijzondere verschijningsvormen. Men probeert wel verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen en meer bottum up te organiseren, maar zodra het spannend wordt schiet het management al snel in de groef van het oude vertrouwde bureaucratische

sturingsprincipe. Dit in een poging om de werkelijkheid – die chaotisch, ambigu en vol conflicten en tegenstrijdige belangen is – weer beheersbaar te maken. Deze neiging van het management wordt door Wierdsma (1999) aangeduid als ‘de tweede natuur van het management’. De uitgangspunten van de machinebureaucratie en het daaraan ten grondslag liggende Tayloriaans denken over organisatievorming lijken diep geworteld te zijn in gemeentelijke organisaties. Zo wordt als over medewerkers gesproken of geschreven wordt, dit bijna steevast gedaan in termen als ‘het apparaat’: *“Het kabinet Rutte 2 heeft in zijn programma een verdere bezuiniging op het ambtenarenapparaat geformuleerd...”* (Feiten en Cijfers. Werken in publieke sector 2013). De wijze waarop men vanuit dit organisatieparadigma naar medewerkers kijkt staat haaks op een cultuur die open staat voor nieuwe inzichten en kennisontwikkeling stimuleert. Hierdoor lijkt het erop dat men medewerkers eerder ziet als een kostenpost, dan het waardevolste kapitaalgoed van een kennisintensieve organisatie.



4. Conclusies

Uit de beantwoording van de vraag: *Hoe managen gemeenten de beschikbaarheid van kennis?*, kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Bij het realiseren van bezuinigingen en het bereiken van een compactere overheidsorganisatie is er te weinig aandacht voor wat er straks, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin, aan personeel nodig is.
- Gemeenten zijn min of meer stuurloos in het managen van hun belangrijkste productiefactor: kennis.
- Het gat tussen de bestaande en voor het (toekomstig) goed functioneren noodzakelijke kennis dreigt voor veel medewerkers onoverbrugbaar te worden.
- Gemeenten laten kansen liggen om actief te sturen op de kennisontwikkeling en op het functioneren van medewerkers.
- Het bestaan van een gezonde mix van bestaande kennis en frisse kennisimpulsen van buiten wordt belemmerd.
- Gemeenten beschouwen het waardevolste kapitaalgoed van een kennisintensieve organisatie; de bezitters van impliciete kennis, als een kostenpost in plaats van intellectueel kapitaal.

Gemeenten zijn hierdoor hard op weg naar een kenniscrash die het goed functioneren van gemeenten in gevaar kan brengen. Het model van Tichy (1981) leert namelijk dat een crisis ontstaat als in een organisatie meerdere ontwikkelingslijnen min of meer op hetzelfde moment pieken. Daarbij worden drie ontwikkelingslijnen onderscheiden, te weten; de politieke, de technische en de culturele ontwikkelingslijn. Vertaald naar de situatie binnen gemeenten, blijkt de politieke ontwikkelingslijn tegen zijn piekmoment aan te lopen door het steeds meer bezuinigen, door het overhevelen van veel taken van het Rijk naar gemeenten en het uitbesteden van taken. De technische ontwikkelingslijn loopt op haar beurt tegen het piekmoment aan, als gevolg van de massale uitstroom, vergrijzing en ontgroening van personeel en de kennisproblematiek. De culturele ontwikkelingslijn gaat richting piekmoment als gevolg van het overgaan van het organisatieparadigma van de machine-

bureaucratie naar die van een kennisintensieve organisatie. De aanstaande kenniscrash werpt zijn schaduw al vooruit. Zo wordt in het verslag van de Nationale Ombudsman over het jaar 2012 *Mijn onbegrijpelijke overheid* (2013) vastgesteld dat onvoldoende deskundigheid van ambtenaren (zowel bij het Rijk als bij gemeenten)⁴ verreweg een van de grootste oorzaken is van problemen van burgers met de overheid.

5. Aanbevelingen

Als gemeenten afsteveneren op een kenniscrash, dan is de vraag aan de orde wat er gedaan kan worden om het tij nog te keren of om de schade zoveel mogelijk te beperken. Bij het beantwoorden van deze vraag moet rekening worden gehouden met het feit dat door het ‘gepolitiseerde’ karakter van gemeenten besluiten altijd in politieke processen worden genomen. Hierbij stellen als regel veel stakeholders (politiek, management, medewerkers, burgers, bedrijven en belangenverenigingen etc.) ieder hun eigen - vaak met elkaar conflicterende - eisen en moeten zij tevreden gehouden worden. Daardoor vormen besluiten en aanpakken altijd een compromis tussen belangen en bestaat er een verschil tussen wat objectief gezien de beste oplossing voor een probleem is en wat maximaal haalbaar is. Of zoals Drucker (1980) het stelt: *“In een politiek proces probeer je niet te optimaliseren. Je zoekt naar een middenweg tussen toereikend en bevredigend”*.

De huidige politieke context wordt, zoals iedereen dagelijks kan merken, bepaald door het streven naar bezuinigingen en naar een compactere overheidsorganisatie. Het lijkt erop dat dit streven, gelet op de economische vooruitzichten, voorlopig dominant zal zijn. Geld en geldstromen zijn ook geen zelfstandige grootheden, maar middelen voor het te voeren beleid (Westra in Thomsen en Westra 1986). Daarmee ligt het niet voor de hand dat het roer voor het aanpakken van het vraagstuk van de beschikbaarheid van kennis snel omgaat bij gemeenten. Het is daarom realistischer om te kijken naar

⁴ Samen met een slecht werkende bureaucratie en bereikbaarheid.

wat binnen de bestaande politieke, financiële en organisatorische kaders mogelijk is, met andere woorden: Wat is maximaal haalbaar? Onderstaand wordt hiertoe een aantal aanbevelingen gedaan. Een aantal ervan vloeit rechtstreeks voort uit de hiervoor gegeven beschrijving van de situatie en waarop gemeenten omgaan met het managen van kennis. Bij andere aanbevelingen heb ik mij laten inspireren door de omvangrijke bibliotheek op het gebied van kennismanagement en mijn ervaring binnen gemeenten en de vele gesprekken die ik daarbinnen over dit onderwerp heb gevoerd. De aanbevelingen worden gegroepeerd rond drie thema's te weten: strategie, opleiden & trainen en personeelsinstrumenten. Hierbij blijft in het kader van: Wat is maximaal haalbaar, een aantal van de in de beschrijving van de situatie genoemde punten buiten het formuleren van de aanbevelingen. De problematiek van de uitstroom, vergrijzing en ontgroening van het personeel en de noodzaak om zich te ontwikkelen tot een aantrekkelijkere werkgever voor het ter zijner tijd werven van nieuwe kennismedewerkers vloeien voort uit politieke keuzes waaraan voorlopig niet te tornen lijkt. Voor de problematiek van het drastisch beperken van de inzet van externe kennis en de zelfreferentiële kennisontwikkeling geldt dit evenzeer. De geformuleerde aanbevelingen zijn niet uitputtend bedoeld en dus vatbaar voor uitbreiding.

Strategie

■ Het ontwikkelen door het ambtelijk management van een visie op welke kennis men binnen een gemeente nodig heeft en het op basis daarvan ontwikkelen van strategische personeelsplanningen en opleidingsplannen. Blijf bij het maken daarvan niet te lang hangen en verzand vooral niet in de details. Het gaat erom dat een paar duidelijke doelen worden gesteld en een koers wordt uitgezet. Accepteer daarbij dat gaandeweg de rit, als de omstandigheden daartoe aanleiding geven, aanpassingen in de visie en in de plannen worden doorgevoerd. Een strategische personeelsplanning en een strategisch opleidingsplan kunnen ook worden gebruikt als wapen voor leidinggevendenden om een verdere reductie van het opleiding- en

trainingsbudget te voorkomen. Want: 'Waar de visie ontbreekt, regeert de boekhouder'.

- Het organiseren van multidisciplinaire groepjes van mensen met een zo groot mogelijke spreiding in leeftijd, professionele achtergrond, plaats in de hiërarchie én ervaring om in een action learning aanpak vraagstukken in projectvorm aan te pakken. Het samenbrengen van mensen met verschillende kennis is een noodzakelijke voorwaarde voor het scheppen van kennis (Nonaka en Takeuchi 1997). Niet langer is het behoud van kennis macht, maar het delen ervan (Lanting 2012). De verschillen tussen personen voorkomt dat de groep vervalt in een routinematige aanpak van problemen (Davenport en Prusak 1998). Gedurende het verblijf in een projectteam en na het opheffen daarvan nemen de leden de verworven kennis mee naar hun thuisorganisatie en kunnen zij deze verspreiden. Wissel de personele bezetting van die groepjes steeds als er iets nieuws wordt aangepakt, zodat men elkaar leert kennen en weet wie men waar voor moet hebben.
- Het mogelijk maken voor ambtenaren die niet meer (kunnen) voldoen aan de eisen die gesteld worden of als hun functie wordt wegbezuinigd, van een doorbetaalde sabbatical periode in een andere organisatie. Die periode kan worden gebruikt om nieuwe kennis en elan op te doen. Het proces van kennisverwerving krijgt namelijk bij uitstek een impuls door iemand een poosje in een geheel andere omgeving te brengen (Van Dalen e.a. 2008). Bij voorkeur wordt de sabbatical daarom ook doorgebracht in een private organisatie of een organisatie waarmee wordt samengewerkt of waaraan eerder taken zijn uitbesteed. Men absorbeert hierdoor nieuwe kennis uit een andere context die meegenomen wordt naar de thuisorganisatie (Davenport en Prusak 1998). Door op die manier gebruik te maken van het instrument van een sabbatical kunnen ook een aantal kostbare outplacement- of ontslagprocedures worden voorkomen. Ook wordt een alternatief geboden voor het 'parkeren' van medewerkers op een plaats in de organisatie waarbij deze medewerkers vaak té cynisch en té teleurgesteld zijn geraakt om

nog actief bij te dragen aan het delen en verspreiden van kennis⁵.

- Traineeships zijn doorgaans bedoeld voor medewerkers die aan het begin van een loopbaan staan. Traineeships kunnen ook worden ingezet bij medewerkers die al langere tijd in dienst zijn. Zo worden zij in contact gebracht met andere werkvelden en werkwijzen en kan de trainee zijn kennis delen in zijn nieuwe, tijdelijke, werkomgeving.
- Jaarlijks wordt in gemeenten de zogenoemde kadernota opgesteld. In die nota wordt het beleid voor het komende jaar geformuleerd en het daarbij behorende financiële kader aangegeven. Kadernota's worden besproken en goedgekeurd in de gemeenteraad. Zoals we eerder hebben gezien vormen in een kennisintensieve organisatie de kenniswerkers het waardevolste kapitaalgoed. De kwaliteit van die kenniswerkers bepaalt ook in hoge mate de kwaliteit van het door de gemeente geleverde werk. Het is daarom van belang dat jaarlijks, veel meer dan nu het geval is, in kadernota's de initiatieven tot kennisontwikkeling worden opgenomen.

Opleiden en trainen

- Het stimuleren van meester-gezel leerrelaties. In plaats van de klassieke meester-gezel leerrelatie waarbij de meester zijn kennis overdraagt aan de gezel, kan er beter naar worden gestreefd om de zogenoemde inverse meester-gezel leerrelatie te laten ontstaan. In inverse leerrelaties wordt wederzijds van elkaar geleerd, waarbij de meester soms jonger is dan de leerling (Weggeman 2007). De kennis van de meesters kan door de geconstateerde achterblijvende opleiding- en trainingsinspanningen niet meer passen op de nieuwe situatie, dus er moet worden opgepast dat niet disfunctionele kennis wordt overgedragen. De meesters hebben door hun vaak jarenlange verblijf in de organisatie een goed gevoel ontwikkeld voor het omgaan met de politiek. Het is deze kennis die een duidelijk voorbeeld is om te worden gedeeld met de gezellen.

⁵ Met dank aan Paul de Bruin die mij wees op het 'parkeren' en het effect daarvan.

- Het ontwikkelen van een heldere evaluatiecyclus van gevolgde opleidingen en trainingen en het betrekken van de evaluatieresultaten in nieuwe opleidingen en trainingen.
- Het medewerkers verplichten een presentatie te laten geven van wat in een gevolgde opleiding of training geleerd is. Het geven van een presentatie heeft twee voordelen: medewerkers zullen echt moeten opletten tijdens de training (anders zal de presentatie een probleem worden), en bovendien kunnen anderen in de organisatie van de presentatie leren (Bertrams 2003).
- Het ervoor zorgen dat opleidingen en trainingen meer aansluiten op het werk. Opleidingen gaan pas echt renderen als er een duidelijker relatie ontstaat tussen de opleidingssituatie en de leerprocessen op de werkplek (Kessels 1996) en in direct verband staan met de praktijk (Garvin 1993). Het onderzoek van Van Dalen e.a. (2008) laat zien dat leren in de praktijk een van de belangrijkste manieren van leren op de werkvloer is.

Personeelsinstrumenten

- Het door leidinggevende serieus en consequent gebruik maken van de bestaande personeelsinstrumenten, zoals functionerings- en beoordelingsgesprekken en persoonlijke ontwikkelplannen. Verhoog daarnaast de frequentie van het plaatsvinden van de functioneringsgesprekken. Niet meer eens per jaar, maar bijvoorbeeld een keer per kwartaal. Mensen krijgen hierdoor sneller feedback op hun ontwikkeling en functioneren. Het wordt daardoor ook snel duidelijk wat er op team- of individueel niveau moet gebeuren. Het betekent ook dat het nakomen van de gemaakte afspraken geen vrijblijvende zaak, zoals het nu te vaak het geval is, maar 'serious business' is. *"De grootste lafaards zijn managers die niet mensen laat weten waar ze aan toe zijn."* (Jack Welch).
- Het introduceren van een structurele mid-career evaluatie voor ambtenaren tussen 40-45 jaar, waarbij gekeken wordt of die mensen nog door willen met hetzelfde werk of liever worden omgeschoold (Hartgers 2013).
- Het opnemen in de persoonlijke ontwikkelplannen van het ontwikkelen van het

vermogen om kennis te delen en in de functioneringsgesprekken kennisverwerving en kennisdeling op te nemen als criterium (Davenport en Prusak 1998, Weggeman 2000, Betrams 2003).

- Curricula Vitae worden ingeleverd in het sollicitatieproces maar daarna wordt er bijna nooit meer gevraagd wat men in eigen tijd aan ontwikkeling heeft gedaan. Mensen hebben daarnaast hobby's en passies die wellicht relevant kunnen zijn in het werk. Door in de beoordelings- en functioneringsgesprekken en in de persoonlijke ontwikkelplannen hieraan aandacht te geven kunnen gemeenten op eenvoudige wijze dit potentieel aan 'verborgen' kennis ontdekken en inzetten.
- Het door medewerkers zelf laten formuleren van de wijze waarop de organisatie hen kan helpen beter te leren. Elke medewerker kan worden gevraagd om aan te geven (a) welke leerbarrières in de organisatie bestaan die hem beletten om goed te leren, en (b) welke leerversnellers nog ontbreken. De medewerker wordt hierdoor gedwongen na te denken over zijn eigen leerprestaties (Betrams 2003). Omdat niet alles tegelijkertijd mogelijk is moeten de door de medewerker aangedragen punten in de tijd worden geadresseerd in bijvoorbeeld het persoonlijke ontwikkelplan.

- Het afschaffen van team- of afdelingsdagen. Die dagen versterken alleen de verkoking in de organisatie en de kennisuitwisseling (Buscher 2012). Organiseer daarvoor in de plaats interdisciplinaire bijeenkomsten of studiedagen rond een thema.

6. Reflectie

Gemeenten zijn, zoals we gezien hebben, hard op weg naar een kenniscrash die het goed functioneren van gemeenten in gevaar kan brengen. Ingrijpen zou voor de hand liggen maar de huidige politieke context is daar niet naar. Het is daarmee onbevredigend dat het aanpakken een aantal zaken, dat de kern van de problematiek vormt, vooralsnog niet haalbaar lijkt. De beslissingen over het beleid zijn binnen gemeenten politiek ingegeven en de politiek gaat heel vaak af op de waan van de dag (Binnenlands Bestuur 07 mei 2011, Twist e.a. 2013). In het kader van wat maximaal aan maatregelen haalbaar is, zijn in dit white paper een aantal aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen hebben het kenmerk dat ze morgen kunnen worden ingevoerd en overmorgen al tot zichtbaar resultaat kunnen leiden.

22 september 2013

“Het is een reden, waarom ik ben weggegaan bij een overheidsbedrijf na twintig jaar. Op dit moment ben ik 46 jaar en het kan heel goed zijn dat ik volgens velen ‘te oud’ ben. Ik voel dat niet zo en voel mij al helemaal niet te oud om te leren. Daar zijn verhalen genoeg over. Het is alleen jammer dat wanneer je als werknemer je droom kenbaar maakt aan een organisatie er zo weinig mee wordt gedaan. Ik heb mijn eigen plan getrokken, hoe het afloopt, weet ik niet, maar wat hier is opgeschreven gaat veel verder dan dat. Ik heb het over verandering van mentaliteit, maar ook een cultuuromslag en niet in hokjes denken zoals overheden dat doen. Je bereikt meer door samenwerking en dat betekent dat je mensen moet uitdagen en dat kan binnen een overheid ook.”

Reactie van een lezer van het artikel “Leren of creperen” (Vorst 2013), dat de noodzaak van leren in gemeentelijke organisatie behandelt (www.Zipconomy.nl 30 mei 2013)



Joop Vorst is manager, adviseur en auteur. Hij heeft in de afgelopen 13 jaar binnen gemeenten en samenwerkingsverbanden van gemeenten een aantal uiteenlopende functies bekleed.

Contactinformatie:

j.vorst@planet.nl

www.joopvorst.com

Literatuur

- Baarspul, H.C. , C.P.M. Wildersom. – Van bedrag naar gedrag. - In: *M&O 1* (2013), p 21-41
- Bekkers, H. - Tweedeling jong - oud dreigt op gemeentelijke werkvloer. - In: *Binnenlands Bestuur*. (8 juni 2012) p.5
- Bekkers, H. - Helft ambtenaren straks 50-plus. - In: *Binnenlands Bestuur*. (28 september 2012) p.7
- Bertrams, J. - *De 49 basisregels voor het delen , benutten en belonen van kennis*: Scriptum management, 2003
- Boekhoff, T. - *Managen van kennis*: Kluwer, 2007
- Bontekoning, A.C. – Generatiegolven als vernieuwingsimpulsen. – In: *M&O 1* (2008), p 37-51
- Born, van den, A. - *The fuzzy firm: Born to Grow*, 2012
- Bouwmans, S. - Ook jonge ambtenaren willen weg. - In: *Binnenlands Bestuur*. (12 november 2010) p. 13
- Busscher, J. - *Ververs jezelf*: Business contact, 2012
- Dalen, H.P. Van. & C.J.I.M. Henkens & J.J. Schippers. - Vergrijzing en het onderschatte belang van informele kennisverwerving. - In: *M&O 1* (2008), p 52-65
- Davenport, T.H. & L. Prusak. - *Kennismanagement in de praktijk*: Uitgeverij Contact, 1998
- Dixon, N.M. - *Algemene kennis. Kennisoverdracht in organisaties*: Scriptum Management, 2003
- Drucker, P.F.- *De opkomst van de nieuwe organisatie*, 1988 - In: Harvard Business Review over kennismanagement , Thema, 2000 p 1-15
- Drucker, P.F.- *Het concern als politieke institutie*, 1980 - In: De werkbare maatschappij, Business Contact, 2004 p 183-188
- Drucker, P.F. - *De productiviteit van de kenniswerker*, 1991 - In: De werkbare maatschappij, Business Contact, 2004 p 215-225
- Drucker, P.F. - *Van kapitalisme tot kennissamenleving*, 1993 - In: De werkbare maatschappij, Business Contact. 2004 p 201-213
- Drucker, P.F. - *De volgende samenleving*, 2001. - In: De werkbare maatschappij, Business Contact. 2004 p 245- 287
- Garvin, D.A. - *Het opbouwen van een lerende organisatie* - 1993 - In: Harvard Business Review over kennismanagement, Thema. 2000 p 35-62
- Hamel, G. - Reinventing the Technology of Human Accomplishment – 2011 - : Video file www.youtube.com
- Hartgers, R. - Het rendement op het hoofd. - In: *Management & Consulting*, 2 (2013) p.6-11
- Kessels, J.W.M. - *Het Corporate Curriculum*: Rijks Universiteit Leiden, 1996
- Nonaka, I. - *De kennisscheppende onderneming*, 1991 - In: Harvard Business Review over kennismanagement, Thema. 2000, p 16-62
- Nonaka, I. & H. Takeuchi. - *De kenniscreërende onderneming*: Scriptum Management 1997
- Lanting, M. - *De slimme organisatie*: Business contact 2012
- Rossum, A, van, S. Heusinkveld, M. Buelens. - De modieuze manager? - In: *M&O 1* (2008), p 46-73
- Ruijter, de, A. - Betekenisconstructie en sturing in een complexe wereld – In: *Management of Meaning*. ISOR/CBM (1996) p 10-23
- Strauss, A., J. Corbin. - *Basics of Qualitative Research*: Sage 1998
- Tapscott, D. - Bijna alles wat we denken te weten van management is verkeerd - In: *Managementboek* mei (2013)
- Tichy, N.M. - *Problem Cycles in Organizations and the Management of Change. The Organizational Life Cycle*: Jossey-Bass 1981
- Twist, M.J.W. van, M.A. van der Steen, R. Peeters. - *Vormgeven aan de strategische functie bij de overheid* - In: *M&O 1* (2008), p 5-19
- Vorst, J.L.H. - *Interim-management and the transfer value of interim-management results seen from the client's perspective*: Proefschrift Technische Universiteit Eindhoven 2009 (<http://www.joopvorst.com>)
- Vorst, J.L.H.- Het kennisfalen bij gemeenten. In: *Public Mission* nr 8 (2013)
- Vorst, J.L.H.- Hoe gemeenten bezuinigen = Het paard achter de wagen spannen. In: *Binnenlands Bestuur* nr 19 (2013)
- Vorst, J.L.H.- Leren of creperen - *Zipconomy* mei (2013) (<http://www.zipconomy.nl/2013/05/leren-of-creperen-vergrijzende-gemeenten-de-vraagstukken-van-morgen/>)
- Weggeman, M.C.D.P. - *Kennismanagement: de praktijk*: Scriptum 2000
- Weggeman, M.C.D.P. - *Kennismanagement Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*: Scriptum 1997

- Weggeman, M.C.D.P. - *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Scriptum 2007
- Wielinga-Meijer, E.G.A. - *Understanding task-related learning: When, Why, How.* Proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen 2010
- Wierdsma, A. - *Co-creatie van verandering.* Eburon 1999

- De Boom en het rizoom. *Ministerie van VROM.* (2010)
- De grote uittocht. *Gezamenlijke uitgave van Verbond Sectorwerkgevers Overheid, Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.* (2010)
- Rethinking Retirement. From participation towards allocation. *Centraal Plan Bureau.* (2009)
- Tijd voor ontwikkeling. Advies van de denktank Leren en Werken over het stimuleren van een leven lang leren in Nederland. *Ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Sociale zaken en Werkgelegenheid.* (2009)
- Vacatures nader geanalyseerd. *ECORYS.* (2010)
- Vacaturestop? Talentenjacht!- In: *Binnenlands Bestuur.* (23 april 2010) p 9-11
- Special Opleiden - In: *Binnenlands Bestuur.* (26 maart 2011) p 23-43.
- Talent wordt weggejaagd - In: *Binnenlands Bestuur.* (07 mei 2011) p 28-31
- Special arbeidsmarkt Aantrekken & Afstoten - In: *Binnenlands Bestuur.* (16 september 2011) p 29-43
- Loon naar werken. De kracht van kennis op de arbeidsmarkt. *Stichting Nederland Kennisland & Manpower* (2011)
- Personeelsmonitor 2011. *A+O fonds Gemeenten 2011.* (2012)
- Special arbeidsmarkt - In: *Binnenlands Bestuur.* (28 september 2012) p 17-29
- Bruggen slaan. *Regeerakkoord VVD - PvdA.* (29 oktober 2012)
- 37% of Europeans would like to be their own boss. *Europa Press releases RAPID.* (9 januari 2013)
- Mijn onbegrijpelijke overheid. Verslag van de Nationale ombudsman over 2012. *Tweede Kamer der Staten-Generaal.* (2013) p 11-13
- Feiten en cijfers. Werken in de publieke sector. *Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties* (2013)
- Monitor Gemeenten 2012. Personeel in perspectief. *A+O fonds Gemeenten.* (2013)
- Beroepsbevolking in twee decennia ruim 5 jaar ouder. *Centraal bureau voor de statistiek.* (2013)

