

6. Wat betekenen digitalisering van werk en schaarste op de arbeidsmarkt voor het openbaar bestuur?

1 INLEIDING

De overheid heeft haar eigen arbeidsmarkt de afgelopen jaren flink op slot gegooid door de bezuinigingen. Veel overheden hebben om de bezuinigingsdoelstelling te realiseren een vacatu-restop ingesteld, waarmee nieuwe instroom van medewerkers zo goed als onmogelijk is gemaakt. Het resultaat is dat er weinig beweging meer is op de arbeidsmarkt van de overheid.¹⁷ Het effect hiervan is dat het aandeel vijftigplus-medewerkers stijgt en het aandeel medewerkers dat jonger is dan dertig jaar daalt.¹⁸ Bij gemeenten ligt de gemiddelde leeftijd in 2014 op 48,1 jaar en de verwachting is dat deze leeftijd binnen enkele jaren zal liggen op vijftig jaar. Daarnaast zien we dat de rol van de overheid aan het veranderen is, doordat de overheid steeds meer in co-creatie met andere partijen haar beleid vormgeeft.

Tegen de achtergrond van vergrijzing en ontgroening zal de overheid de komende tijd een forse inspanning moeten leveren om ervoor te zorgen dat ze de juiste mensen aantrekt. Dit met het oog op het leveren van kwalitatief goede dienstverlening, want van de overheid wordt steeds meer gevraagd dat zij de dienstverlening 24/7 levert en dat deze op de burger is toegesneden. Het ligt voor de hand dat de eisen die aan overheidsmedewerkers worden gesteld, omhoog zullen gaan.

¹⁷ Zie Personeelsmonitor Gemeenten 2014.

¹⁸ <http://kennisopenbaarbestuur.nl/thema/samenstelling-personeel/>

In deze bijdrage belichten we enkele ontwikkelingen waarmee de overheid te maken heeft en wat zij kan doen om een aantrekkelijke werkgever te zijn.

2 ANDERE ROL VOOR DE OVERHEID IN DE SAMENLEVING

In de vorige eeuw is in Nederland een uitgebreide verzorgingsstaat opgebouwd, waarbij de overheid een grote verantwoordelijkheid op zich nam voor de burgers. Deze verzorgingsstaat bleek na verloop van jaren hoge kosten met zich mee te brengen, doordat steeds meer burgers zich tot de overheid richtten voor de oplossing van sociale problematiek. In de loop van de 21^e eeuw werd duidelijk dat er maatregelen genomen moesten worden om de houdbaarheid van de verzorgingsstaat te garanderen. De crisis van 2008 heeft de discussie over de rol van de overheid verdiept en heeft gezorgd voor een heroriëntatie op haar rol. De overheid is niet langer de instantie die maatschappelijke vraagstukken oplost, maar doet dat samen met andere partijen in de samenleving. Co-creatie en de participatiesamenleving zijn de manieren waarop de overheid haar werkzaamheden gaat inrichten, waarbij zij zich opstelt als een netwerkpartij.

Naast een andere rol van de overheid spelen bezuinigingen en het goedkoper maken van de dienstverlening een belangrijke rol. Er wordt sterk ingezet op het digitaliseren van de dienstverle-

ning. Na jaren van voorbereiding lijkt het erop dat in de komende tijd de burgers gaan merken dat het contact met de overheid digitaal zal verlopen.

3 TECHNOLOGIE EN BURGER

De technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat er steeds meer gegevens kunnen worden vastgelegd. De rekenkracht van computers is enorm toegenomen, er zijn sensoren ontwikkeld die (automatisch) waarnemingen doen, het aantal bronnen waar gegevens te vinden zijn neemt toe (social media), de opslagcapaciteit is zo goed als onbeperkt en er is sprake van een forse toename van algoritmes die gegevens doorzoeken en patronen kunnen herkennen.¹⁹ Kortom, er zijn vrijwel oneindige mogelijkheden ontstaan om gegevens op te slaan en te verwerken.

Deze technologische ontwikkelingen hebben de overheid de afgelopen jaren geholpen bij het opbouwen van een digitale infrastructuur. Dat wil zeggen dat er aan de achterkant veel ontwikkelingen zijn geweest die de voorwaarden hebben gecreëerd om de dienstverlening aan de burgers te digitaliseren. Gegevens worden eenmalig vastgelegd op de plek waar zij ontstaan en deze gegevens worden vervolgens door verschillende overheden gedeeld en gebruikt. Dat is mogelijk omdat er afspraken zijn gemaakt over de gestandaardiseerde opslag van gegevens. Het is binnenkort mogelijk dat de burger niet meer bij elk contact met de

¹⁹ Een mooi voorbeeld hiervan is het artikel in NRC van 22 augustus 2015 'Een misdrijf is al ontdekt voordat het gepleegd is'.

overheid zijn of haar gegevens hoeft in te vullen, maar dat de gegevens al zijn opgenomen in het contactformulier. Een voorbeeld hiervan zijn de formulieren inkomensbelasting van de Belastingdienst, waar de meeste rubrieken al zijn ingevuld op basis van bekende informatie.

De ambitie van de overheid is om in 2017 het contact met burgers en bedrijven zo veel mogelijk digitaal te laten verlopen.²⁰ Dat betekent dat burgers en bedrijven via een kanaal contact kunnen onderhouden met de overheid (*no wrong door*) en dat zij 24/7 terecht kunnen om vergunningen of een rijbewijs aan te vragen of overheidsinformatie te krijgen. Voor dienstverlening die zich niet leent om via het digitale kanaal te laten verlopen, is het nog altijd mogelijk om persoonlijk contact met de overheid te hebben. De verwachting is dat deze werkwijze de kwaliteit van de dienstverlening verhoogt en dat de kosten zullen dalen.²¹

De Nederlandse overheid is niet de enige overheid die druk bezigt is om het dienstenaanbod te digitaliseren. Sterker nog, volgens Digicommissaris Bas Eenhoorn loopt Nederland achterop: ‘Van alle digitaal hoogontwikkelde landen bungelt de Nederlandse overheid onderaan.’²² Voor veel Nederlanders is het heel gewoon om veel zaken digitaal te doen, echter nog niet met de overheid.

Zo loopt Denemarken flink voorop als het gaat om digitalisering van het dienstenaanbod.²³

Door het digitaliseren van werkzaamheden zal het routinematige werk bij de overheid vervallen. Wat is bekend over de effecten van digitalisering voor het werk bij de overheid? We maken een verkenning.

4 TECHNOLOGIE EN WERK BIJ DE OVERHEID

In de discussie over digitalisering ligt de focus sterk op de technische aspecten en is er minder aandacht voor de vraag welke effecten digitalisering zal hebben op de organisatie en het werk. De noodzaak om het te hebben over de effecten, is gebleken uit het debat dat minister Asscher aanzwengelde over wat technologie kan betekenen voor werk.²⁴ De stelling is dat banen verloren gaan in verschillende sectoren (technologische werkloosheid) en in verschillende publicaties wordt betoogd dat het routinematige werk zal verdwijnen, maar dat ook delen van het werk dat kenniswerkers uitvoeren kunnen verdwijnen.²⁵ Zodra werk valt te codificeren (in regels vast te leggen), kan het werk worden geautomatiseerd. De verwachting is dat veel administratief werk de komende jaren geautomatiseerd kan worden, waarbij te denken valt aan berekeningen maken, boekhouden, processen bewaken en producten

²⁰ <http://www.digitaleoverheid.nl/digitaal-2017>

²¹ gemeente Molenwaard bespaart 1 miljoen euro op bedrijfskosten door loketten af te schaffen en digitaal te communiceren met burgers. <http://www.vngmagazine.nl/archief/18119/digicommissaris-bas-eenhoorn-wil-wethouder-voor-informatievoorziening>

²² <http://www.digicommissaris.nl/blog-item/wat-in-de-maatschappij-gewoon-is-is-dat-voor-de-overheid-nog-niet>

²³ Zie Gillebaard, H., & Vankan, A. (2013). *De digitale (zelf)redzaamheid van de burger: ondersteuning bij de Digitale Overheid 2017*. Utrecht: Dialogic.

²⁴ <http://youtu.be/1mmC83rj5Qk>; NRC, 29 sept 2014.

²⁵ Zie Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *Het tweede machinetijdperk*. Houten: Unieboek/Spectrum.

beoordelen.²⁶ Het UWV geeft aan dat tussen 2008 en 2012 het aantal administratieve beroepen in hoog tempo is gedaald voornamelijk door digitalisering en automatisering van het werk. Voor de periode tot en met 2018 zal deze daling verder doorgaan door het gebruik van computerprogramma's en geprogrammeerde systemen.²⁷ Hoewel het UWV niet expliciet de overheid noemt, is het wel duidelijk dat bij de overheid een groot aantal administratieve beroepen voorkomt.

De verwachting is dat er polarisatie zal optreden, omdat de vraag naar hoger opgeleiden toeneemt, de vraag naar lager opgeleiden niet sterk zal veranderen en dat er sprake zal zijn van een krimp van het aantal middelbaar opgeleide medewerkers.²⁸

Welke invloed zal digitalisering bij de overheid hebben? Wat gaat dat betekenen voor de arbeidsmarkt, de werkgelegenheid en het type werknemers? Er valt weinig te vinden over de impact van technologie op het werk bij de overheid. Hierbij hoort de kanttekening dat het leggen van een directe relatie tussen technologie en de effecten lastig is. Doorgaans is er sprake van een aantal ontwikkelingen die zich gelijktijdig voordoen, zoals de invoering van lean management, de uitbesteding of het niet meer uitvoeren van werkzaamheden. Het A+O fonds Gemeenten heeft een rapport laten opstellen om in kaart te brengen welke effecten digitalisering op het werk kan heb-

ben.²⁹ Het rapport stelt vast dat veel routinematig werk zal verdwijnen doordat de computer deze werkzaamheden kan overnemen. Het gaat om werk dat bestaat uit de uitvoering van administratieve handelingen, die veelal zijn vastgelegd in vaste procedures. Een mooi voorbeeld hiervan is de digitale dakkapel, waarvoor de bewoner online een vergunning kan aanvragen om deze te laten plaatsen. Het hele vergunningsproces voor de bouw van een dakkapel kan de aanvrager online afhandelen.³⁰ Bij het uitvoeren van deze standaardwerkzaamheden is de toegevoegde waarde van een medewerker gering. Uitzonderingen hierop zijn overigens werkzaamheden die veel fysiek uitvoerende taken omvatten, zoals de groenvoorziening, straten maken, reinigingswerkzaamheden et cetera. Dezelfde studie van het A+O fonds Gemeenten haalt een Zweeds onderzoek aan waarin staat dat vooringevulde belastingformulieren geleid hebben tot ongeveer 15 procent minder werkgelegenheid. Verder gaan we ervan uit dat de manier waarop we belastingformulieren controleren ook wordt gedigitaliseerd. De gegevens worden jaarlijks vergeleken met het voorgaande jaar en zolang deze binnen een bepaalde marge blijven, is er niets aan de hand. Overschrijding van de marge is pas aanleiding om te controleren. Door deze werkwijze zijn minder belastingambtenaren nodig.

²⁶. Van Est, R., & Kool, L. (2015). *Werken aan de robotsamenleving: visies en inzichten uit de wetenschap over de relatie technologie en werkgelegenheid*. Den Haag: Rathenau Instituut.

²⁷. Administratieve beroepen. Arbeidsmarktbeschrijving. Amsterdam: UWV, maart 2015.

²⁸. Van de Berg, W., & Ter Weel, B. (2015). *Middensegment onder druk. Nieuwe kansen door technologie*. Den Haag: CPB.

²⁹. Digitalisering en de toekomst van het werk bij gemeenten. Trendanalyse HR. Den Haag: januari 2015.

Er zijn ook werkzaamheden die voorlopig nog niet gedigitaliseerd kunnen worden. Het gaat om werkzaamheden rondom het opstellen van een oordeel voor complexe situaties, bijvoorbeeld bij het aanvragen van voorziening in het kader van de WMO. Als daarbij verbindingen moeten worden gelegd met andere onderdelen van de gemeentelijke organisatie of met zorginstellingen, levert een medewerker toegevoegde waarde. De verwachting is dat dit doorgaans functies betreft van hoogopgeleide medewerkers. Functies waarin de medewerker complexe beslissingen moet nemen en waarbij creativiteit van belang is om verbindingen te leggen, samenhang te zien en met de burger over de beslissingen te communiceren.

Een naar verhouding nieuwe ontwikkeling is het gebruik van big data. Big data zal steeds meer als hulpmiddel worden ingezet bij het nemen van beslissingen. De hoeveelheid data die door het gebruik van een verscheidenheid aan bronnen is vastgelegd over de openbare ruimte, is enorm toegenomen. Deze veelheid aan gegevens moet worden omgezet naar bruikbare beleidsinformatie, wat op zich een complexe taak is. De gegevens die worden verzameld moeten worden geïnterpreteerd en op basis daarvan moet handelend worden opgetreden. De gemeente Amsterdam is een interessant voorbeeld van het gebruik van big data. Amsterdam is in trek bij toeristen, maar dat levert ook de vraag op hoe deze bezoekers goed

door de stad kunnen worden geleid. De gemeente maakt gebruik van verschillende databronnen, zoals gps-data, hotelovernachtingen, openbaarvervoergebruik, social media en foto's geplaatst op Flickr, om te zien op welk moment van de dag er grote toeristenmassa's te vinden zijn.³¹ Met deze data kan de gemeente *realtime* de toeristendrukke monitoren. Op basis hiervan kan de gemeente bepalen of zij extra personeel moet inzetten in bepaalde gebieden (handhavers, reinigers, medewerkers openbaar vervoer et cetera).³²

De verwachting is dat, door de beschikbaarheid van veel data en de vraag om deze data om te zetten naar zinvolle (beleids)informatie, er nieuwe functies zullen ontstaan bij de overheid. Het ziet er niet naar uit dat de overheid zelf op basis van deze data nieuwe diensten gaat aanbieden, maar dat overlaat aan de markt. Een bekend voorbeeld hiervan is de app Buienradar.³³

Inschatten hoeveel werk door de digitalisering in zijn totaliteit bij de overheid mogelijk zal verdwijnen, is moeilijk, omdat het gaat om een balans in het wegvallen van werk en het ontstaan van nieuw werk door digitalisering. Hoewel we nog niet weten wat de impact zal zijn, lijken er wel belangrijke veranderingen te gaan optreden in het personeelsbestand van de overheid. Minder lager opgeleiden en meer hoger opgeleiden om de nieuwe complexe taken die gaan ontstaan, uit te

³⁰ <http://www.digitaledakkapel.com/Index.aspx> Zie ook G. Evers, die aangaf dat 60 procent van het werk in de Klant Contact Centra zal verdwijnen. In *Proces en Document*, september 2010, nummer 3.

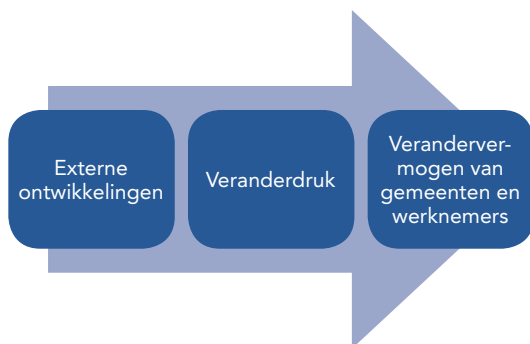
³¹ <http://www.nrcq.nl/2015/07/20/amsterdam-gaat-met-big-data-de-toeristendrukke-te-lijf>. Zie verder ook <https://www.deingenieur.nl/artikel/automatisch-mensen-tellen-op-sail>

³² Als in meldingen openbare ruimte bepaalde patronen zijn te ontdekken (bijvoorbeeld graffiti op vaak dezelfde plaatsen), kan de gemeente met de buurt het gesprek aangaan. Zie het voorbeeld van gemeente Palo Alto (VS) in *I-bestuur* nummer 14, april 2015.

³³ <http://koop.overheid.nl/producten/portal-open-data>. Zie ook artikel 'Haal als overhead meer waarde uit eigen data'. In *I-Bestuur* nr 16 oktober 2016

voeren. De vraag is hoe de overheid kan omgaan met deze veranderende werkzaamheden en in hoeverre zij zittende medewerkers in deze ontwikkelingen kan meenemen.

Wel duidelijk is dat de overheid te maken krijgt met veel externe ontwikkelingen, die leiden tot veranderdrukk en verandervermogen van de gemeenten en de werknemers. Zal er sprake zijn van een 'war on talent' en wat kan de overheid doen?



5 WAR ON TALENT: HOE BLIJFT DE OVERHEID AANTREKKELIJK OP DE ARBEIDSMARKT?

De overheid (zowel het Rijk als decentrale overheden) heeft te maken met veranderende werkzaamheden en dus een veranderende arbeidsmarkt. Werken voor de overheid wordt steeds complexer en veel laaggeschoolde arbeid is verdwenen door automatisering of outsourcing naar de private

sector. Tussen 2008 en 2014 daalde het percentage laag en middelbaar opgeleide werknemers van bijna 50 naar 43 en steeg dus het percentage hoger opgeleiden van 50 naar bijna 57.³⁴ Deze verandering houdt geen tred met het landelijke aanbod van de arbeidsmarkt; op dit ogenblik is immers maar 34 procent van de beroepsbevolking hoger opgeleid.³⁵ Deze trend gaat weliswaar omhoog, maar het is twijfelachtig of de komende decennia percentages van bijna 60 gehaald gaan worden, terwijl de overheid deze mensen steeds meer nodig heeft.

Een andere trend die tegelijk speelt, is de ontgroening van de bevolking en de afname van de beroepsbevolking. Volgens het CBS zal het aandeel jongeren (0 tot 19 jaar) tussen 2010 en 2030 afnemen van 24 naar 21 procent van de totale bevolking en het aandeel van 20- tot 65-jarigen dalen van 61 naar 55 procent van de totale bevolking. Een steeds kleiner deel van de bevolking zal dus werken en er zullen minder hoogopgeleide jongeren zijn. De verwachting is dan ook dat er een slag om deze hoogopgeleide jongeren ontstaat, de zogenaamde *war on talent*. Ook de overheid zal zich wel moeten mengen in deze strijd, zoals eerder aangegeven. Al in 2010 meldde het rapport 'De grote uittocht' van BZK dat de overheid een sterk vergrijsd werknemersbestand heeft, wat ertoe zou leiden dat grote groepen ambtenaren binnen afzienbare tijd met pensioen zouden gaan. De

³⁴ Personeels- en mobiliteitsonderzoek 2014.

³⁵ Zie www.cbs.nl/cbs.nl

verwachte vervangingsvraag die daarmee gepaard zou gaan, zou leiden tot het nemen van dringende maatregelen om te voorkomen dat de overheid een probleem zou krijgen met haar dienstverlening aan de burgers. De voorspellingen van dit rapport zijn tot nu toe niet uitgekomen, onder andere door veranderend kabinetsbeleid (de taakstelling op de rijkdienst bijvoorbeeld door de kabinetten-Rutte) naar aanleiding van de grote recessie met dito bezuinigingen. Andere zaken die hier meespeelden, waren een verhoging van de pensioenleeftijd naar 67 jaar, een versoepeling van het ontslagrecht en versoering van de WW. In 2013 leidde dit al tot de conclusie dat de overheid eerder een kwalitatief probleem heeft dan een kwantitatief probleem.³⁶

Hoe zorgt de overheid er dan voor dat zij een aantrekkelijke werkgever blijft voor jonge hoogopgeleide mensen? Deze groep is immers voor bijna alle sectoren in Nederland aantrekkelijk; ook de zakelijke en financiële dienstverlening vissen in dezelfde vijver en deze sectoren hebben vaak een aantrekkelijker imago en dito arbeidsvoorwaarden. Het openbaar bestuur kan gezien zijn maatschappelijke opdracht en een zuinig kabinetsbeleid niet concurreren op salaris, leaseauto en dure MBA-opleidingen in het buitenland. Dat betekent dus dat de overheid fors moet inzetten op andere middelen om aantrekkelijk te zijn voor deze doelgroep. Een van de punten die dan natuurlijk spelen, is het imago van de ambtenaar en het werken voor het

openbaar bestuur. Het imago van de ambtenaar is dat deze stoffig, overbodig en traag is, maar wel nuttig en dienstbaar.³⁷ Overigens blijkt dat men het dan vooral heeft over beleidsambtenaren en heel anders kijkt naar bijvoorbeeld gevangenispersoneel. Dit vraagt om een actief HRM-beleid, waarbij de overheid fors inzet op het belang van werken in het publieke domein met al haar stakeholders en relevantie voor de samenleving.

De overheid kan dus niet de slag winnen van de markt met hogere salarissen en dure leaseauto's, maar heeft wel een aantal andere troeven in handen als je kijkt naar cao's en cultuuraspecten. Ten eerste hebben alle cao's in het openbaar bestuur prachtige afspraken over deeltijdwerken, thuiswerken en vaak een maximale arbeidsduur van 36 uur per week, die in vier werkdagen mogen. Daarmee is de overheid zeer aantrekkelijk voor allen die de combinatie werk-privé belangrijk vinden. Dat zijn over het algemeen hoger opgeleide tweeverdieners met kleine kinderen, dus tussen de 30 en 45 jaar. Ten tweede zitten grote overheidswerkgevers (Rijk, grote gemeenten en provinciehuizen) vaak in grote steden, vooral in de Randstad. Deze steden zijn uitermate populair bij hoogopgeleide jongeren en ook bij jonge gezinnen.³⁸ De trend van toenemende urbanisatie in de Randstad en grotere provinciesteden komt doordat deze sociaal-cultureel aantrekkelijk zijn voor eerder genoemde doelgroepen. Na hun studie willen hoger

³⁶ De grote uittocht herzien. Een nieuwe verkenning van de arbeidsmarkt voor het openbaar bestuur. Den Haag: september 2013.

³⁷ Motivaction, september 2011.

³⁸ *De Volkskrant*, 22 augustus 2015.

opgeleiden werken in de stad waar vrienden wonen en waar cultureel veel te doen is. De trend is om in de stad te blijven wonen ook als er kinderen komen, zeker in steden als Amsterdam en Utrecht. Ten derde is de overheid een zekere werkgever en dat heeft, zeker na de afgelopen crisis, meer status dan in de jaren '90. Ondanks het feit dat ook bij de overheid steeds meer flexibele contracten komen, is werkzekerheid bij het openbaar bestuur meer gegarandeerd dan bij vele sectoren in de markt. Ten vierde worden in cao's afspraken gemaakt over ontwikkelbudgetten. Zo is in de cao waterschappen afgesproken dat medewerkers 5000 euro per vijf jaar mogen besteden aan opleiding, ontwikkeling loopbaan en vitaliteit, met als doel om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers op peil te houden.³⁹

Deze voordelen heeft de overheid nu al als werkgever en die kunnen mensen veel beter uitbuiten. Daarnaast is er ook een aantal zaken die het openbaar bestuur beter zou kunnen oppakken. Aangezien de instroom van nieuwe medewerkers ook de komende jaren naar verwachting laag zal blijven, moet de overheid dus echt werk van mobiliteit maken om te zorgen dat er ook meer ruimte voor nieuwe medewerkers komt.⁴⁰ Het gebruik van externe detachering door het netwerk van de organisatie in te zetten, stages en trainee-programma's (voor alle medewerkers) en korte opleidingen gericht op de arbeidsmarkt buiten de

eigen sector, vergroten de mobiliteit. Er is al veel ervaring mee, maar het openbaar bestuur zou dit groter kunnen oppakken.

Naast mobiliteit moet er ook worden geïnvesteerd in duurzaamheid, in dit geval in medewerkers. Ondanks de vergrijzing en mogelijk meer mobiliteit zal de overgrote meerderheid in het openbaar bestuur blijven werken. Dat betekent dus meer aandacht voor scholing, coaching en leren op de werkplek. Maar gezien de technologische ontwikkelingen is er meer nodig. Dit vraagt misschien wel om een grote cultuurverandering; de verwachtingen van burgers over dienstverlening zal niet minder worden en het lijkt politiek onwaarschijnlijk dat er meer mensen en budget bijkomen de komende jaren. De zittende medewerkers zullen een flinke slag moeten maken, zowel in kennis als vaardigheden. De overheid moet als regiehouder, zoals eerder beschreven, creatiever worden en de burger verrassen met slimme, snelle en goedkope oplossingen. Dat vraagt om meer investeringen in bijvoorbeeld de ontwikkeltijd van medewerkers. Google heeft laten zien dat het winstgevend kan zijn dat medewerkers 20 procent van hun tijd mogen besteden aan eigen initiatieven die op het eerste oog niets met het werk te maken hebben.⁴¹ Waarom zou dit ook niet voor de overheid kunnen?

³⁹ Cao 1 januari 2014 – 1 januari 2017 artikel 5.3.1.

⁴⁰ De afspraak in de gemeente-cao over het generatiepact helpt hierbij. https://vng.nl/files/vng/brieven/2014/20141002_ledenbrief_uitwerking-cao-2013-2015-1-algemeen_1.pdf

⁴¹ Bock, L. (2015). *De toekomst van werk. Inzichten die je kijk op het leven veranderen*. Amsterdam: Ambo/Anthos.

6 CONCLUSIE

Na jaren van bezuinigingen moet de overheid echt werk gaan maken van haar taak als werkgever voor het openbaar bestuur van de toekomst. Digitalisering en schaarste op de arbeidsmarkt voor hoger opgeleiden vragen om een stevig HRM-beleid en lef om ervoor te zorgen dat de dienstverlening van de overheid bij de tijd blijft en kwalitatief goed is. Een klantgerichte overheid is ondernemend, loopt voorop en heeft de beste mensen nodig die er zijn. Kortom, geen tijd te verliezen!