

4 topambtenaren over de overheid 2.0

Het zijn woelige tijden voor de overheid, en dat blijft nog een tijdje zo. De politieke crisis verlamt al bijna een jaar de besluitvorming, binnenkort komt er een enorme besparingsronde aan. 'Meer doen met minder middelen' wordt onvermijdelijk het adagium. Vier topambtenaren over de enorme uitdagingen waar ze voor staan.

Vijf hoog zit hij, uitkijkend op de treinen die het Zuidstation binnenlopen en verlaten. Jannie Haek, gedelegeerd bestuurder van de NMBS Holding, kan vanuit de fraaie vergaderzaal waar we plaatsgenomen hebben met eigen ogen vaststellen hoe spaak het vaak loopt met het treinverkeer. "Het is onbegrijpelijk wat er gebeurt: het lijkt soms alsof we vergeten zijn hoe we een trein moeten besturen. Het straalt af op onze andere activiteiten en dat is zeer demotiverend voor

onze mensen." De spoorwegen, één van de zichtbaarste overheidsdiensten, doet het niet zo goed, en dat mag af en toe een fors eufemisme heten. Hoe moet dat in de toekomst, wanneer de druk op het openbaar vervoer nog groter wordt? "Het is simpel: we moeten continu productiever worden. Dat betekent onder meer investeren in onze back-office en informatiseren. Ik ben ervan overtuigd dat er in de toekomst nog heel wat mogelijk is om beter te presteren. Al is de uit-

...



JANNIE HAEK

45 jaar, gedelegeerd bestuurder NMBS Holding sinds 2005, 38.000 personeelsleden | licentiaat Politieke en Sociale Wetenschappen | in 1992 adjunct-kabinetschef bij minister van Binnenlandse Zaken Louis Tobback | vanaf 1995 kabinetschef bij minister van Binnenlandse Zaken Johan Vande Lanotte | Was bestuurder bij Sabena | voorzitter en bestuurder bij BIAC en regeringscommissaris bij de Nationale Loterij



FRANK VAN MASSENHOVE

57 jaar, voorzitter van het directiecomité van de FOD Sociale Zekerheid sinds 2002, 1.170 personeelsleden | licentiaat in de Rechten, kabinetsadviseur voor de opeenvolgende Vlaamse ministers voor Werk (1990-1995) | kabinetschef bij Gents burgemeester Frank Beke (1995-1999) | kabinetschef bij Federaal minister van Sociale Zaken Frank Vandenbroucke (1999-2002)



MIREILLE DEZIRON

Gedelegeerd bestuurder van Jobpunt Vlaanderen | 40-tal werknemers | Naast gedelegeerd bestuurder bij Jobpunt Vlaanderen is ze lid van het college van ambtenaren-generaal van de Vlaamse overheid en maakt ze deel uit van de Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid



RÉGIS MASSANT

54 jaar, voorzitter ad interim van de FOD Economie en stafdirecteur budget en beheerscontrole FOD Economie sinds december 2009 | 2.477 personeelsleden, licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen | directeur Financiële Afdeling FOD Economie (1994-2000) | directeur generaal algemene diensten (2001-2003) | secretaris directiecomité FOD Economie (2003-2009) | sinds december 2009 ook regeringscommissaris Centrale Raad Bedrijfsleven



SOFIE VAN HOOFF

Jannie Haek, gedelegeerd bestuurder van de NMBS Holding:

“Het tekort aan technici elektromechanica remt ons af in het goed functioneren. Wij gaan binnenkort zelfs in het buitenland campagne voeren.”

...

daging uiteraard groot: economische groei betekent meer vraag naar transport en dan vooral duurzaam transport. Dat betekent een grotere rol voor de spoorwegen. Daarom doen we nu ook grote investeringen in onze infrastructuur.”

Frank Van Massenhove, voorzitter van de FOD Sociale Zekerheid, zit in een hypermodieus krijstrepen pak voor ons. Geen toeval. De man wil de overheid sexy maken en breekt tijdens het gesprek verschillende malen een lans voor nieuwe vormen van werken – telewerken vooral – en heeft ook de mond vol over 3G, twitteren en cloudcomputing om de overheid efficiënter en moderner te maken. “De FOD Sociale Zekerheid speelt op vlak van telewerk een pioniersrol bij de federale overheid. Helaas springen de andere overheidsdiensten niet mee op de kar. Nochtans zijn er enorme besparingen te realiseren. We hebben 1.170 personeelsleden en via flexibel werken alleen al besparen wij 6 miljoen euro per jaar op gebouwen. Als je dat extrapoleert naar een veel grotere FOD als Financiën, dan is de besparing nog veel groter.” Mireille Deziron, gedelegeerd bestuurder van Jobpunt

Vlaanderen, het selectiebureau van de Vlaamse en lokale overheden: “Ik volg dat maar voor een deel. Er zijn mensen die zich niet goed voelen bij die nieuwe manier van werken en er niet goed in functioneren. Dan moet je dat niet per se doorduwen. Telewerk vergt volgens mij ook een goede roldefiniëring en een groot wederzijds vertrouwen tussen leidinggevende en personeelslid. Dat is een proces dat moet groeien. Laten we vooral de slinger niet te hard laten doorslaan op dat vlak. Meer flexibel werken betekent niet automatisch meer efficiëntie.”

Het hoge woord is er uit: efficiëntie. Op het lijstje met uitdagingen voor de toekomst prijkt dat begrip voor de overheid helemaal bovenaan. Logisch, want per hoofd van de bevolking heeft België veel meer ambtenaren dan in de meeste andere landen.

Frank Van Massenhove: “De efficiëntie van de overheidsdiensten zit al langer in stijgende lijn. Op de FOD Sociale Zekerheid werkten we negen jaar geleden nog met 2.000 mensen. Dat zijn er nu een pak minder, zonder mensen af te danken. En we doen nu meer werk dan toen.”

Jannie Haek: “We hebben een duidelijk criterium om onze efficiëntie aan af te toetsen: hoeveel kost een reizigerskilometer voor de belastingbetaler? Een goeie vijf jaar geleden was dat nog 17 eurocent per kilometer, op dit moment is dat nog 12 eurocent. En er is nog marge.”

Régis Massant, voorzitter ad interim van de FOD Economie: “Die evolutie is overal bij de overheid dezelfde. We doen meer met minder.”

Mireille Deziron: “De Vlaamse overheid streeft efficiëntiewinst na door na te gaan welke diensten samen kunnen georganiseerd worden. Maar ik heb ook bedenkingen bij de roep om meer efficiëntie. Je kan niet blijven hameren op hogere efficiëntie en verwachten dat de kwaliteit intact blijft. We moeten ons afvragen wat we van de overheid verwachten en ons daar op toelagen. En we moeten aan de bevolking uitleggen wat de overheid doet. Veel mensen beseffen dat niet.”

En toch: velen zijn ervan overtuigd dat het aantal ambtenaren nog meer naar beneden moet. Niet in het minst omdat Europa België verplicht om het tekort op de overheidsbegroting voor volgend jaar tot



SOFIE VAN HOOFF

Frank Van Massenhove, voorzitter van de FOD Sociale Zekerheid:

“We hebben 1.170 personeelsleden en via flexibel werken alleen al besparen wij 6 miljoen euro per jaar op gebouwen. Als je dat extrapoleert naar een veel grotere FOD als Financiën, dan is de besparing nog veel groter.”

3% terug te schroeven, en tegen 2015 de begroting in evenwicht te brengen.

Frank Van Massenhove: “Ik geloof niet in die klasieke links/rechts discussie. We zullen het met minder ambtenaren en met evenveel geld moeten doen. We hebben vooral hooggeschoolden nodig en die zijn nu eenmaal duurder. Maar je kan anderzijds niet blijven snoeien in het aantal ambtenaren en volhouden dat je dezelfde dienstverlening kan blijven geven. Dat is niet realistisch.”

Régis Massant: “Ik hoop dat er de komende jaren geen lineaire besparingen opgelegd worden, waarbij gecreëerd wordt dat er bijvoorbeeld bij alle diensten 5 procent bespaard moet worden. Dat werkt niet. Als je overal 5 procent af doet, doe je als overheid uiteindelijk niets meer goed.”

Frank Van Massenhove: “Helemaal mee eens. De politici moet duidelijke keuzes durven maken en nadenken over welke dienstverlening de overheid in de toekomst nog wil aanbieden. Daar ligt de grote uitdaging.” Jannie Haek: “Inderdaad. De vragen zijn: waar willen we naar toe met de samenleving, wat willen we op vlak van mobiliteit, duurzaam transport en basisin-

frastructuur? Er moeten duidelijke knopen doorgehaakt worden. Die bal ligt in het kamp van de politici.”

Meer efficiëntie en besparingen zijn de rode draad. Dat blijft niet zonder gevolg voor het personeelsbeleid.

Régis Massant: “De evolutie is duidelijk: de mensen met lagere opleidingsniveaus verdwijnen. In hun plaats komen hoogopgeleide werknemers, vooral mensen van universitair niveau. Een groot aantal jobs van de lageropgeleiden bestaat eenvoudigweg niet meer, door de informatisering en efficiëntere manier van werken.”

Mireille Deziron: “De rol van de overheid als sociale werkgever lijkt in deze context uitgespeeld, maar ik stel me meer en meer de vraag of dat wel zo'n goeie zaak is. De overheid heeft ook de taak zorg te dragen voor de mensen, ook voor de zwakkeren. Door lager geschoolde mensen aan de slag te houden, genereren we op macro-economisch vlak ook positieve effecten: deze mensen dragen bij aan de maatschappij, ze belasten de sociale zekerheid niet, ... Ik ben er overtuigd dat de bevolking deze keuze van de overheid ook zal accepteren, als je het hen uitlegt.”

De overheid moet voor die hoogopgeleide profielen meedingen op een hypercompetitieve arbeidsmarkt. Met de vergrijzingsgolf die er aan komt is die uitdaging extra groot. Heeft de overheid voldoende troeven in handen?

Jannie Haek: “‘De overheid’ bestaat niet. De verschillende overheidsdiensten hebben een verschillend imago op de arbeidsmarkt. Wat de spoorwegen betreft: we scoren goed. Maar we zitten in hetzelfde schuitje als privébedrijven: er is een enorm tekort aan ingenieurs en ict'ers, profielen die we hard nodig hebben. Voor één groep wordt het echt problematisch: technici elektromechanica. Het tekort daaraan remt ons af in het goed functioneren en het verder investeren in de toekomst. We moeten sowieso creatief zijn om onze mensen te vinden. Wij gaan binnenkort in het buitenland campagne voeren. Eerst in Nederland, maar daarna doen we het misschien ook in Frankrijk. We overwegen ook om zelf mensen op te leiden.”

Mireille Deziron: “Wij merken dat er op dat vlak een probleem is. Bij de starters zijn onze lonen competitief, maar na verloop van tijd liggen de lonen bij de Vlaamse overheid lager dan in de privé. Vooral onze

...

“De evolutie is duidelijk: mensen met lagere opleidingsniveaus verdwijnen bij de overheid.”

Régis Massant



ISABEL POUSSET

Mireille Deziron, gedelegeerd bestuurder van Jobpunt Vlaanderen: “De functie van stads- of gemeentesecretaris – in praktijk de manager van een stad of gemeente – krijgen we heel moeilijk ingevuld. Het probleem? Die functies zijn te weinig betaald voor de verantwoordelijkheid die ze dragen.”

•••

high potentials dreigen ons te verlaten. Bij lokale overheden is het probleem het grootst bij de managementfuncties: de functie van stads- of gemeentesecretaris – in praktijk de manager van een stad of gemeente – krijgen we heel moeilijk ingevuld. Een hele interessante job met grote maatschappelijke impact, maar we moeten regelmatig een tweede oproep doen. Idem voor de OCMW-secretaris. Het probleem? Die functies zijn te weinig betaald voor de verantwoordelijkheid die ze dragen. We moeten rekenen op mensen die hun motivatie halen uit het feit dat ze bij ons tot de gemeenschap kunnen bijdragen.”

Régis Massant: “Wij krijgen vaak jonge, goeie mensen binnen die enkele jaren bij ons blijven, die ervaring op hun cv zetten en vervolgens weg zijn naar een privébedrijf. Zulke jonge, beloftevolle mensen houden en laten doorstromen naar managementfuncties is een probleem bij de overheid. Het lukt evenmin om mensen uit de privé naar de overheid te lokken om de gaten in het middenmanagement in te vullen. De lonen zouden hoger moeten zijn, maar is daar geld voor? En hoe groot is de bereidheid vanuit de politiek om die lonen te verhogen? Bij de Copernicushervorming was er de intentie om managers van niveau aan te trekken, maar bij de eerste besparingsronde werd dat alweer de kop ingedrukt: er ging 25 procent van de lonen af. Hoe kan je dan nog de beste mensen aantrekken?”

Jannie Haek: Het rigidere statuut is één van de nadelen die wij hebben tegenover de privésector. Al heb ik de indruk dat de verloningspakketten in de privé niet

zo heel ver uiteenliggen met het statuut bij de NMBS.”

Is het ambtenarenstatuut nog van deze tijd?

Régis Massant: “Ik ben er nog altijd voorstander van om overheidsambtenaren een zeker statuut te geven. Ze hebben een andere opdracht dan mensen die voor een bedrijf werken. Bovendien zorgt het voor continuïteit. Maar het mag flexibeler.”

Jannie Haek: Het moet flexibeler en moderner, zonder het kind met het badwater weg te gooien. Als je meer flexibiliteit inbouwt en een goed evaluatiesysteem voorziet, is er virtueel geen verschil meer met de privé.”

Mireille Deziron: “Het huidige ambtenarenstatuut is voorbijgestreefd, dat is duidelijk. Wie bij de overheid werkt, mag van mij onder bepaalde voorwaarden werkzekerheid krijgen. Als dat tenminste gekoppeld is aan bepaalde voorwaarden: je werk goed doen en flexibel meegaan in wat de werkgever van je verlangt. Het huidige statuut zorgt ervoor dat mensen te weinig flexibel zijn. Het zou veel zinvoller zijn om tot één basisstatuut te komen en leidinggevend te laten beslissen wat er wel en niet kan.”

Resultaatgericht denken is niet ingeburgerd bij de overheid. Als het gaat over het afrekenen van administraties op het behalen van resultaten scoren de noordelijke landen volgens OESO het best met 60%, het Europees gemiddelde ligt op 40%, België haalt amper 10%.

Frank Van Massenhove: “Op dat vlak moet er inderdaad nog heel veel gebeuren. Wij proberen bij de FOD Soziale Zekerheid aan de kar te trekken, maar het gaat moeizaam.”

Mireille Deziron: “De overheidsdiensten moeten een cultuuromslag maken. Dat vraagt tijd. Je kan de structuur wel veranderen, maar daarmee heb je nog geen andere cultuur. Als we overschakelen naar resultaatmanagement, dan moeten de leidinggevendenden daar ook voor opgeleid worden.”

Innovatie en flexibiliteit zijn vandaag meer dan ooit toverwoorden in de wereld. Wat gebeurt bij de overheidsdiensten op dat vlak?

Jannie Haek: “We blijven niet achter. Toch niet als ik voor mijn eigen winkel spreek. Sommige onderschatten de spoorwegen. We hebben heel veel technologische knowhow, onder meer wat de hst-treinen betreft. Het spoor ziet er heel simpel uit, maar het is een hoogtechnologische activiteit, die computergestuurd gebeurt. We hebben ook het meest uitgebreide cameranetwerk van het land. 2.500 camera's die tegelijk kunnen gevolgd worden, dat is uniek. En we commercialiseren dat ook.”

Frank Van Massenhove: “Ik zie in de toekomst vooral meer zelfstandige agentschappen ontstaan. Grote administraties zijn niet meer van deze tijd. Maar dan heb je ook managers nodig die heel goed kunnen netwerken en creatiever zijn. Overheidsmanagers moeten meer entrepreneurs zijn. We hebben managers



SOFIE VAN HOOF

Régis Massant, voorzitter ad interim van de FOD Economie: “Bij de Copernicushervorming was er de intentie om managers van niveau aan te trekken, maar bij de eerste besparingsronde werd dat alweer de kop ingedrukt: er ging 25% van de lonen af.”

nodig die de moed hebben om aan hun minister(s) te zeggen 'dit werkt niet'. En die veel meer rekening houden met de burgers. De zware besparingen kunnen de zaken bespoedigen: als er een dwingende reden komt, zit er niets anders op dan nadenken hoe de overheid kan veranderen. Aan de andere kant: we hebben al lange tijd geen regering, en toch ligt het land niet plat. Dat komt omdat de administraties goed werken.”

Régis Massant: Meer agentschappen? Dat gaat voor heel specifieke opdrachten, zoals de regie der gebouwen of de VRT. Voor andere werkt dat niet. In de toekomst verdwijnen er FOD's, door de staatshervorming. Dat is onvermijdelijk. Er komt ook meer samenwerking tussen de verschillende federale diensten. Dat moet ook. België is over het algemeen geen koploper tegenover het buitenland als het over administratieve efficiëntie gaat. Eén van de redenen is de complexe structuur van België. Door de versnippering vermindert de slagkracht van België in de Europese instellingen.”

Mireille Deziron: “De Vlaamse overheid werkt nu al met agentschappen. En dat werkt uitstekend. Wat we met Jobpunt Vlaanderen waarmaken, zouden we nooit kunnen in een logge structuur. De taken zijn duidelijk gedefinieerd en er zijn beheersovereenkomsten en businessplannen. Heel goed, maar de politici hebben nog altijd te weinig vertrouwen in hun ambtenaren. De enveloppefinanciering is er bijvoorbeeld nog altijd niet.”

Jannie Haek: “We werken de jongste jaren heel hard

aan de modernisering van onze stations en de omgeving ervan. Dat is een groeiemarkt voor ons. We organiseren er fundamentele en duurzame vormen van mobiliteit. En zorgen er zo voor dat overheid en privé-bedrijven kunnen deconcentreren.”

Mireille Deziron: “Bij innovatie denk ik aan iets heel eenvoudigs: in elke functieomschrijving vastleggen dat een personeelslid elk jaar kritisch moet nadenken over zijn job en kijken of er verbeteringsvoorstellen zijn. Alleen zo kan je een cultuurverandering voor mekaar krijgen.”

Op vlak van e-government blijft de Belgische overheid achterop hinken.

Régis Massant: “We hebben een achterstand, maar we zijn die aan het inhalen. Er zijn verschillende initiatieven om dat goed te maken. Wij hebben Soctar (Sociaal tarief voor aardgas en/of elektriciteit, nvdr), en er is ook Tax On Web.”

Frank Van Massenhove: “Het is te vaak nog versnipperd. Veel overheidsdiensten leveren een service die min of meer te vergelijken is, of waar je op zijn minst eenzelfde basissoftware kan voor ontwikkelen. Meer samenwerking zou een forse stap vooruit zijn.”

Zijn er internationaal lichtende voorbeelden op overheidsvlak?

Frank Van Massenhove: “De Scandinavische landen. In Zweden heeft de overheid een langetermijnvisie, die door de oppositie en de meerderheid goedge-

keurd is. Daar spreken ze af waar ze binnen tien of twaalf jaar willen staan met de overheid, zorgsector, onderwijs, ... Wie er ook in de regering komt.”

Régis Massant: “Als gevolg van de Copernicushervorming zouden er beheersovereenkomsten komen, waardoor de overheidsdiensten en -bedrijven onafhankelijker zouden kunnen werken, en bovendien meer beleidsondersteunend werk zouden kunnen leveren. Voor veel mensen uit de privé was dat aantrekkelijk. Je kon echt als manager werken. Maar dat was op papier. In praktijk is de invloed van de politiek veel groter. Maar met vergelijkingen met andere Europese landen moet je uitkijken. De budgettaire omstandigheden zijn vaak anders.”

Tot slot: doet de overheid genoeg om innovatie en ondernemerschap te stimuleren?

Régis Massant: “Ik hoor van bedrijfsleiders dat ondernemerschap voor hen geen probleem is. Daar moeten wij ons niet mee bezig houden. Wij moeten zorgen dat er een goeie omkadering is. En op dat vlak doen we het goed.”

Mireille Deziron: “Voor bedrijven en burgers geldt hetzelfde: je moet nog te veel hetzelfde vragen op verschillende plaatsen. Voor een vergunning zou je maximaal op twee plaatsen moeten zijn. Nu is dat nog op drie, vier plaatsen. Ook bij het verzamelen van informatie is dat een probleem, ondanks het bestaan van de kruispuntdatabank. Betere afstemming en samenwerking tussen diensten is een must.” Dominique Soenens •