

# Da's dan afgesproken

De voorzitter van de FOD P&O heeft met de minister een overeenkomst afgesloten over 8 strategische en 112 operationele doelstellingen. Meer dan 400 indicatoren moeten meten of deze doelstellingen zijn gehaald. Dit alles staat netjes opgelijst in een officieel ondertekende 'bestuursvereenkomst'. Volgens Jacky Leroy, voorzitter van de FOD P&O, is deze tekst een belangrijke leidraad waarmee elk personeelslid duidelijk weet wat van zijn dienst verwacht wordt en welke plaats dit heeft in de hele organisatie.

Jacky Leroy, voorzitter van de FOD P&O, duwt de deur open in zijn vertrouwde enthousiaste stijl.

De FOD P&O heeft met minister Vervotte een ambitieus contract afgesloten. Nochtans lijkt de voorzitter niet bepaald gestrest of onder de indruk door de omvang van uitdaging die hij moet waarmaken. "Dat zou ik wel zijn", zo merkt hij op, "als ik geen vertrouwen had in onze ploegen. Maar we hebben hier zoveel talent dat het vandaag beter wil doen dan gisteren, dat ik er het volste vertrouwen in heb."

Dat is trouwens de boodschap die hij wil meegeven. Jacky Leroy is ervan overtuigd dat het zal lukken en hij is vastbesloten om dat te bewijzen ook, met de cijfers in de hand. Volgende week liggen de eerste resultaten van de indicatoren op zijn bureau, voor 2009. "Ze zullen zeker niet allemaal groen kleuren. En dat is maar goed ook: indien er geen enkele verbetering moet worden aangebracht, zou dit wijzen op een gebrek aan ambitie. Maar aan de andere kant verwacht ik ook geen golf van indicatoren die in het rood of oranje staan."

Het bestuursvereenkomst telt maar liefst 410 indicatoren. Zo moet het OFO minstens 5.000 dagen opleiding verzorgen per jaar. Selor moet jaarlijks zijn klantentevredenheid meten. Het team van Fedweb moet binnen de vijf dagen de helft van de vragen die het binnenkrijgt beantwoorden. De website van Fed+ moet gemiddeld 120 aanbiedingen tellen. En

de lijst gaat maar door en door.

Dit is geen vrijblijvend verlanglijstje van de voorzitter. Alle punten van de lijst werden doorgenomen met de minister, neergeschreven in een bestuursvereenkomst en door de minister en de voorzitter ondertekend. In deze bestuursvereenkomst staat nu zwart op wit wat de minister van haar overheidsdienst mag verwachten. Met duidelijke streefcijfers en deadlines.

*Maakt zoveel duidelijkheid sommige ambtenaren niet zenuwachtig?*

Maar waarom?

*'Pour vivre heureux, vivons cachés?'*

Zo'n grijze houding, dat is pas triestig. Arbeidsvreugde, net zoals levensvreugde trouwens, vind je juist in het vernieuwen, ondernemen, risico's durven nemen.

*Hoe dan ook verhogen die 410 meetpunten toch de druk op uw medewerkers?*

*(met een brede glimlach)* Ik heb ze tijdens mijn nieuwjaarstoespraak een jaar van hard labeur toegewenst, 'zoals de boeren van weleer die wisten dat ze pas zouden kunnen oogsten als ze hun gronden zwaar hadden bewerkt'. We moeten natuurlijk een evenwicht vinden tussen werk en privé. Maar als je de weekends, feestdagen, brugdagen, allerhande re-



cuperatiedagen en de vakantiedagen optelt, kom je per jaar aan zo'n honderdvijftig vrije dagen. Honderdvijftig. Ik begrijp volkomen dat het gezinsleven voorrang krijgt; wanneer een kind ziek is, de pubers in de examens zitten... Maar soms moet ook het werk een prioriteit zijn.

*Innovatie, flexibiliteit... sommige doelstellingen lijken moeilijk haalbaar omdat ze nogal abstract overkomen.*

Ja, dat is waar, maar het is een klassieke fout om vooral te meten wat gemakkelijk meetbaar is in plaats van wat echt belangrijk is. En die fout willen we niet maken.

Klantgerichtheid, innovatie, flexibiliteit, proactiviteit, dat zijn moeilijke begrippen, maar ze zijn nu eenmaal wel van betekenis binnen P&O.

Neem nu donderdagochtend. Dat is de dag waarop het parlement tijdens het vragenuurtje de ministers aan de tand voelt. Een maand geleden zit ik aan het ontbijt en hoor ik op de radio dat het Rekenhof vragen stelt bij de juistheid van de cijfers die de FOD P&O aanlevert. Dan houdt mijn ontbijt daar op. Dé specialist in die materie bij P&O is met vakantie, dus bel ik hem op zijn gsm. Tegen het moment dat de minister in de Kamer de onvermijdelijke vraag krijgt over de vaststelling van het Rekenhof, beschikt ze al over een nota met een heldere uiteenzetting van het probleem. Want wij moeten proactief werken.

*En legt u de lat niet bijzonder hoog voor uzelf? Hoe gaat het met uw stressgehalte?*

Ach, ik ben te oud geworden voor dat soort dingen. En u onderschat schromelijk hoe plezierig het is voor de FOD P&O te werken. Neem nu de taaltesten. In februari werd een systeem dat 40 jaar zijn diensten had bewezen door de Raad van State onwettig verklaard. In juli werd al een nieuwe reglementering gepubliceerd. Als je weet hoeveel tijd het kost om een reglementering op te stellen, te bespreken en te publiceren, dan weet je ook dat dit een hele prestatie is. En het ging dan nog over een supergevoelig onderwerp als de taalproeven! Dat komt omdat we er op conceptueel niveau klaar voor waren. Wanneer het arrest werd vernietigd, heb ik niet gedacht: "Wat een tegenslag!", maar "Wat een kans! We gaan werk kunnen maken van een echte modernisering." En inderdaad, sinds november werkt het nieuwe systeem: dat is een revolutie, een bedaarde revolutie, of een fluwelen revolutie, maar wel een echte revolutie. Of neem het voorbeeld van e-procurement (*een digitale wijze van aankopen, nvdr*). Een team van zeven of acht mensen is onze aankoopmethode op een revolutionaire manier aan het wijzigen. Of Fedweb, waar specialisten alle denkbare en ondenkbare vragen beantwoorden over de loopbanen van ambtenaren. Ik geef toe, zelf doe ik heel weinig. Het zijn de DG's, de 'chefs' en vooral de medewerkers die de winkel doen draaien. En hij draait!

“

De bestuursovereenkomst regelt voor een stuk de relatie tussen de overheidsdienst en de minister. Strikt genomen heeft dit geen enkele wettelijk basis, maar toch beschouwen wij dit als een echt contract, want de minister ondertekent het document eigenhandig. ”

Als ik P&O zou moeten omschrijven, dan zou ik het hebben over kleine ploegen, bestaande uit slechts enkele mensen - doorgaans 5 tot 8 - die heel wendbaar en zeer betrokken zijn. Wij zijn geen zwaar of lomp vliegdekschip. Wij zijn een vloot van kleine zeilbootjes, die aan één woord of gebaar genoeg hebben om elkaar te begrijpen. Mijn rol is ervoor te zorgen dat al deze bootjes op koers blijven. Af en toe is er ook wel eens een aanvaring met een zeiler die al te individualistisch wordt, maar daarna valt alles weer in zijn plooi.

Wanneer er echt harde klappen vallen, sta ik natuurlijk aan het roer. Dat is de plaats van de kapitein bij zwaar weer. Wanneer men onterecht kritiek heeft op P&O, bijvoorbeeld over de selectie van managers, een gecertificeerde opleiding zoals FI03, of over de omzendbrief 'Personeelsplan', dan sta ik steeds op de eerste rij. Maar dat bezorgt me allang geen stress meer. Langs de andere kant, je zal me ook niet horen zeggen dat ik er plezier in heb, want dat zou wel eens verkeerd begrepen kunnen worden...

### *Hoe reageerde het kabinet op deze bestuursovereenkomst?*

De besprekingen op het kabinet van de minister van Ambtenarenzaken waren bij tijd en wijlen open en hartelijk, zoals men pleegt te zeggen bij diplomatieke besprekingen. Het belangrijkste was dat we beiden achter de bestuursovereenkomst staan. Strikt genomen heeft die geen enkele wettelijk basis, maar toch beschouwen wij de overeenkomst als een echt contract. De minister ondertekent eigenhandig het document.

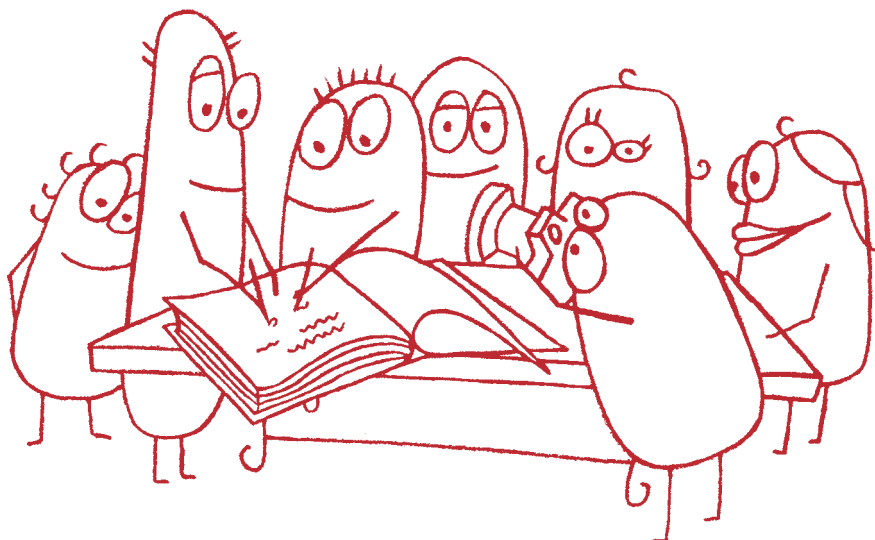
Het contract regelt voor een stuk de relatie tussen de minister en zijn of haar overheidsdienst. Met een dergelijk akkoord is het moeilijk om elke week een nieuw ideeetje te lanceren. Of het moet thuishoren in een strategie, in het samenhangende geheel.

### *Geven deze afspraken u als voorzitter een ruimere autonomie?*

*(zucht)* Voor u ligt een zestigtal pagina's met de engagementen van P&O. En op pagina 15 vindt u een halve bladzijde met de engagementen van de andere partij. Onze minister was ten volle bereid om veel verder te gaan. Maar er is nog altijd de reglementering over de controle op onze werking... Nee, we staan nog ver af van een reële autonomie.

### *Met deze eerste bestuursovereenkomst wilt u een voorbeeld stellen dat navolging verdient in alle FOD's. Hoe probeert u uw collega-voorzitters te overtuigen?*

Wel, ik heb behoorlijk wat argumenten. Eén: het contract heeft de verdienste om de relatie met de minister duidelijk te stellen. We weten wat we van elkaar mogen verwachten. Twee: diezelfde duidelijkheid geldt ook tussen de voorzitter en de DG's. En ten slotte: als de voorzitter en de DG's deze transparantie op alle echelons door trekken, dan weet iedereen wat de organisatie van haar medewerkers verwacht. Het is mijn ambitie dat de doelstellingen in de bestuursovereenkomst tot helemaal onderaan de organisatie doorsijpelen, in het bijzonder dankzij de ontwikkelcirkels. Dat zet de organisatie in beweging.



### *Hebt u al navolgers bij andere FOD's?*

Op dit moment zijn de FOD Werk, de FOD Sociale Zekerheid en de FOD Volksgezondheid bezig met het uitschrijven van hun eigen bestuursovereenkomst. Wij ondersteunen hen daarbij. Wij hebben de hele operatie doorgevoerd zonder een beroep te doen op externe consultants en dat heeft ons aanzienlijk wat ervaring opgeleverd.

### *Dat zijn niet meteen de grootste FOD's. Als P&O al 60 bladzijden nodig heeft, is het dan wel haalbaar voor een FOD als Financiën?*

Ik ben er niet zo zeker van dat Financiën te groot zou zijn om tot een bestuursovereenkomst te komen. Een voorwaarde is wel dat men duidelijk weet wat men wil, wat de strategische doelstellingen zijn... Een bestuursovereenkomst mikt op langere termijn. Misschien ligt dat wel eenvoudiger voor een kleine FOD.

### *Maar de ministers zijn hier meestal maar voor een kortere tijd. In de voorbije tien jaar is P&O al aan zijn zesde minister toe.*

Naar goede gewoonte primeert altijd de politieke autoriteit. De ministers leggen verantwoording af tegenover de parlementairen, wij niet. De democratie vereist het primaat van de politiek. Maar wij kunnen wel informeren, voorstellen, argumenteren. Elke nieuwe legislatuur of zelfs elke nieuwe minister zal nieuwe onderhandelingen over deze bestuursovereenkomst met zich meebrengen. Dat kan niet anders.

Maar als we duidelijk omschrijven wat we doen, en dat ook meten, dan scheidt dat een totaal an-

dere context. Soms zijn ministers verrast door onze resultaten, die niet overeenstemmen met hun verwachtingen. Wij stellen de zaken voor zoals ze zijn. Dat is onze taak en onze trots als ambtenaren. Al kan de werkelijkheid soms erg verschillen van wat men er zich van voorstelt.

### *Maar wat gebeurt er in het extreme geval dat een minister niet geïnteresseerd is en uw bestuursovereenkomst in een zucht van tafel schuift?*

Niet geïnteresseerd? We praten hier over 83.000 ambtenaren die instaan voor de RSZ, het RIZIV, de inning van de belastingen... Dit is het zout in de soep van de federale staat. Hoe kan je dan zeggen dat zoiets je als politicus niet interesseert? Geef me een kwartier met die minister, en die draait wel bij.

**De integrale versie van de bestuursovereenkomst is te vinden op [www.fedramagazine.be](http://www.fedramagazine.be) (zoekterm: bestuursovereenkomst)**

