

In de loop van oktober bracht Randstad verschillende actoren¹ uit de publieke sector bijeen voor een debat over HR-beleid bij de overheid. In beide sessies (één in Vlaanderen, één in Wallonië) was er ruim plaats voor interactie, gemodereerd door Randstad. De discussie stelde ons in staat om de toekomstige HR-uitdagingen voor de overheid op te lijsten.

Hierna volgt een synthese van de belangrijkste thema's die besproken werden, met op het einde de slotbeschouwingen van Randstad.

Bestaat dé overheid wel ?

Er zijn duidelijk twee meningen. Voor sommigen is er geen verschil tussen overheid en privé. Ook hier telt klantentevredenheid en efficiëntie. En alhoewel iedereen het begrip van publieke dienstverlening (civil servant) als het DNA van de overheid beschouwt, zijn anderen ervan overtuigd dat dit uniek is voor de overheid. De overheid vervult heel specifieke opdrachten die niet tot de basisactiviteit van de privésector behoren. Franstaligen en Nederlandstaligen zijn het eens: het beeld van de publieke sector is belangrijk. Werknemers die voor de overheid werken moeten hier trots op zijn. Motivatiemanagement is dus een hot topic bij de verschillende administraties en agentschappen.

Tot slot wees men op de grote grijze zone van de social profit organisaties, waar overheid én privé allebei aanwezig zijn en beiden eenzelfde rol en opdracht vervullen.

New public management : het nieuwe canon ?

Je kan de overheidsadministraties niet loskoppelen van de politiek, net zoals de privébedrijven rekening moeten houden met hun aandeelhouders. Desalniettemin moet een goed HR-beleid gekaderd zijn binnen een lange termijn visie, ongeacht de vele wijzigingen op politiek niveau. Administraties zijn dan ook verheugd dat de politieke interventie vermindert en hun onafhankelijkheid vergroot. Hierdoor wordt het ondernemerschap bevorderd. Een nieuwe generatie managers deelt de centrale missie van werken aan een toegevoegde waarde voor de maatschappij (public value). Vandaar de groeiende aandacht voor strategie en resultaatgericht denken. Het Quebec-model is voor velen een pertinent voorbeeld. Politiek en administratie beslissen samen over de objectieven waarna administratie een blanco cheque krijgt om deze uit te voeren. Op het einde van de rit buigt men zich dan samen over de resultaten. Nog niet alle politici zijn vertrouwd met deze performantielogica, noch met modern HR management.

¹ Aan franstalige kant : Luc Mélotte, **Directeur général de la Direction générale transversale Personnel et Affaires générales et juridiques, Service Public de Wallonie**, Jean-Marie Dujardin, **Professeur spécialisé dans la GRH et le changement organisationnel (HEC-ULG)**, Alain Braun, **Directeur, province du Hainaut**, Jean-Marie Van Bol, **Secrétaire communal de la Ville de Namur**, Yves Verweyen, **Directeur des ressources humaines du Forem**, Jack Hamande, Directeur général du SPF Personnel et Organisation

Nederlandstalig debat :

Saskia Gheysens, coördinator van de cel Talent & Organisatie bij de FOD Sociale Zekerheid, **Chris Reniers**, algemeen secretaris bij het ACOD en lid van de raad van bestuur van VRT, **Annie Hondeghem**, hoogleraar aan het Instituut voor de overheid van de KU Leuven, **Frans Cornelis**, administrateur-generaal van het agentschap Overheidspersoneel van de Vlaamse Overheid, **Marijke De Lange**, stafmedewerker Personeel & Organisatie van de VVSG en **Alex Vanderstraeten**, hoogleraar departement handelswetenschappen en bestuurskunde aan HoGent en hoogleraar faculteit economie en bedrijfskunde UGent.

Verder werd er hier ook gewezen op de vergrijzing van het menselijk kapitaal. In de federale overheid is de gemiddelde leeftijd nu 46 jaar. Dit betekent heel concreet dat in 2017, een kwart van het personeel zal verdwijnen. We moeten dus blijven investeren in een competente, gemotiveerde, goed-opgeleide en trotse overheidsadministratie, die in tandem samenwerkt met de politiek.

Naar een eenheidsstatuut ?

Sommige deelnemers nemen hier de hypocrisie van het systeem op de korrel. Ter reflectie: in sommige administraties zijn er 50% contractuelen. Hoe kunnen we dan over gelijke behandeling en motivatie spreken als alleen al de loonbarema's verschillen vertonen? Verder waarschuwt men voor een statutarisering van de contractuelen. Het is net zoals het eenheidsstatuut voor arbeiders en bedienden : iedereen is ervoor, maar het is niet realistisch (lees betaalbaar) om het beste van de 2 werelden te combineren.

De overheid is een aantrekkelijke werkgever, nu nog henzelf overtuigen.

Om continuïteit te verzekeren moeten we de overheidsloopbaan stimuleren. Alle deelnemers zijn hier unaniem : de publieke sector moet met dezelfde wapens kunnen strijden in de talentenjacht. Veel overheden zijn dan ook intens bezig met hun aantrekkelijkheid als werkgever (employer branding). Op financieel vlak zijn hier reeds serieuze inspanningen geleverd zodat de kloof tussen publiek en privé quasi gedicht werd. De overheidscommunicatie over functies en hun verloning is ook eenvoudiger en transparant geworden. Toch is er nog werk aan de winkel. Zo willen de deelnemers nog gericht kunnen rekruteren én wil men verder evolueren in een competentiebeleid. Om op deze manier diverser te worden. In de toekomst werknemers vinden én behouden, is één van de grote uitdagingen waar de overheid voor staat. Het diploma als basiscriterium is niet de grote struikelblok op voorwaarde dat werknemers voortdurend bijgeschoold en gecoacht worden. Tot slot werd nog gewezen op de frustrerende realiteit van een regering in lopende zaken: goede kandidaten konden niet starten als manager omdat hun benoeming uitbleef.

Heeft de overheid een ander HR-beleid nodig ?

De aanwezigen vinden het niet erg om geëvalueerd te worden op tastbare resultaten, maar wijzen er op dat de spelregels niet dezelfde zijn voor overheid en privé. Probeer maar eens een statutair te ontslaan. Verder bestaat er ook in de privésector niet één HR-model. Ook hier worden modellen aangepast aan de realiteit, de context en de doelstelling van de organisatie. Tot slot tonen de gesprekspartners een grote bereidheid tot uitwisseling van successen én een fierheid omdat steeds meer overheidsorganisaties het HR-beleid in de privésector inspireren.

Techonologie kan efficiëntie verhogen.

De overheid moet enkel investeren in nieuwe middelen als deze toegevoegde waarde kunnen opleveren door de dienstverlening te verbeteren. Een overheidsorganisatie getuigt over een betere informatiedoorstroming dankzij een HR portaal en algemeen vindt men de nieuwe media een manier

om het overheidsimago te verjongen en aantrekkelijker te maken voor sollicitanten én eigen medewerkers.

Randstad vat samen :

- De publieke sector is in volle beweging; de honger naar verbetering is op alle niveaus terug te vinden, en stopt niet langs deze of gene kant van de taalgrens.
- De administraties roepen om harmonisering van statuten en regelgeving, mét respect voor de eigenheid van de civil servant.
- Een goed HR-beleid is steeds aangepast aan de organisatie én aan de mensen die er werken. De publieke sector bestaat niet, evenmin als de privésector. Klakkeloos elke hype uit de nieuwste HR-trends overnemen is nooit verstandig; desalniettemin staat de publieke sector open voor een grotere wisselwerking met de privésector. Vanuit de terechte fierheid dat ook heel wat privébedrijven iets kunnen opsteken van de geleverde HR-inspanningen bij de overheidsdiensten.
- De uitdaging voor de volgende jaren is het aantrekken én behouden van talent. Overheidsorganisaties moeten daarom nadenken over hun employer brand.
- Alle betrokkenen werken aan een gemotiveerd, enthousiast, efficiënt, effectief én trots overheidsapparaat. Daarom vragen deze overheidsadministraties meer autonomie (i.e. meer controle achteraf dan op voorhand) zonder dat men afbreuk wil doen aan een open en transparante samenwerking met hun aandeelhouders, de politici.