

Overheidsmanager Frank Van Massenhove:

‘Word weer de regisseur van je eigen leven’

Twee jaar geleden werd hij overheidsmanager van het jaar en vandaag leidt hij een federale overheidsdienst met tevreden ambtenaren die hun werkuren zelf regelen, thuis kunnen werken en trots zijn op hun radicaal vernieuwde dienst. Heeft Frank van Massenhove ontdekt hoe je overheidsdiensten de eenentwintigste eeuw kunt inloodsen?

Jan de Zutter

http://www.jandezutter.be/home/Interview_met_Frank_Van_Massenhove.html

“Dag Frank,” klinkt het in de gangen van de Financietoren in Brussel, waar Frank van Massenhove (1954), strak in het pak maar mét modieuze kraag, ons met een brede glimlach rondleidt. De kantoren van de Federale Overheidsdienst Sociale Zaken, waar Van Massenhove sinds 2002 het directiecomité leidt, slaan elke bezoeker met verstomming. Je lijkt er te verdwalen in de toonzalen van een designcentrum; ruim, licht en luchtig, met kleurig meubilair waar tevreden ambtenaren achter hun laptop zitten. De adembenemende kantoren zijn slechts de strik rond een grote doos vol diepgaande hervormingen die Van Massenhove doorvoerde en die hem in 2007 de titel Overheidsmanager van het jaar opleverde. Meer dan tweederde van de sollicitanten bij het selectiebureau van de overheid Selor wil bij Van Massenhove aan de slag en de meerderheid van de federale ambtenaren die van dienst willen veranderen, dromen massaal van een bureau bij de FOD Sociale Zekerheid. Nochtans zullen ze dat niet krijgen, want niemand heeft in deze kantoren een eigen bureau. Niemand? Nee, ook de voorzitter van het directiecomité niet. “Ik heb berekend dat ik slechts 3 procent van mijn tijd doorbracht in mijn bureau,” glimlacht Van Massenhove. “Hoe hoger je in de hiërarchie zit, hoe groter je kantoor is, maar hoe minder tijd je er in doorbrengt,” analyseert Van Massenhove. “Als ik uitrekende wat mijn bureau kostte aan de belastingbetaler, kon ik net zo goed een suite in het Hilton huren.” Van Massenhove schrapt dertig procent van de kantooruimte en bespaart daarmee jaarlijks 5 miljoen euro. De verbluffende kantoren zelf vergden een eenmalige inspanning van 8 miljoen. Reken zelf uit: na anderhalf jaar verdiende de voorzitter zijn investeringen terug en nadien leverde de hervorming zijn dienst geld op. Maar die vaststelling was niet eens het uitgangspunt van de radicale hervormingen. Die vertrokken vanuit zijn passie voor kwaliteitsvolle openbare diensten. Oudgediende van verschillende socialistische kabinetten, was en is Van Massenhove een pleitbezorger van een efficiënte openbare sector. Maar zonder dogma’s. In de bundel *Rood zonder Roest* van Carl Devos, schetste Van Massenhove al zijn ambities. Of liever, de ambities die een moderne sociaal-democratie moet koesteren om het publieke draagvlak voor stevige overheidsdiensten te verbreden. Een goede publieke dienstverlening wordt gedragen door ambtenaren die het publieke belang genegen zijn én hun werk graag doen. Het was daarom Van Massenhoves bedoeling om arbeidsomstandigheden te creëren die voor jonge, sociaalvoelende werknemers belangrijk zijn om de stap naar de overheid te zetten. “Mensen moeten zelf bepalen wanneer ze werken, waar ze werken en hoe ze werken,”

zegt Van Massenhove. “Onze slogan luidt: Work at Home. Home at Work.” Ambtenaren kunnen dus thuis werken, regelen hun arbeidsuren grotendeels zelf, maken gebruik van dynamische kantoren, mogen hun eigen chefs beoordelen en beschikken over een set normen die van de dienst een aangename en klantvriendelijke omgeving moeten maken. De hervormingen zijn een succes. Niet enkel blijkt uit een enquête bij het federale overheids personeel dat de ambtenaren van de FOD Sociale Zekerheid uitermate tevreden zijn, een klantenenquête leert dat ook de burgers de dienstverlening waarderen. Bovendien is de productiviteit op de dienst gestegen. Nochtans had Van Massenhove uit eigen ervaring geleerd dat een efficiënte overheidsdienst geen evidentie is. “Ik ben in 1977 begonnen als ambtenaar bij het ministerie van Tewerkstelling en Arbeid. De eerste maanden op kantoor hebben mij erg getekend. Niemand wist eigenlijk wat ik moest doen. Ik had zelfs geen bureau en moest maar wat ik de hal rondlopen. Dat heeft zo'n half jaar geduurd. ‘Zo ga je toch niet met mensen om,’ dacht ik toen al. Zonder het te beseffen, wordt daar de basis gelegd van wat je later gaat doen. De vraag die ik me hier gesteld heb luidt: ‘Mocht ik hier nu aan de slag gaan, in welke omgeving zou ik dan graag binnen komen?’ Dat heeft enorm gespeeld. Ik heb in mijn carrière enorm veel meegemaakt. Ik ben federaal en Vlaams ambtenaar geweest, ik heb gewerkt als kabinetschef van Frank Vandenbroucke en van de Gentse burgemeester Frank Beke. Daar is mijn belangstelling voor overheidsmanagement eigenlijk gegroeid, omdat ik er de politie van Gent mocht helpen hervormen. Toen ik hier in 2002 ben gestart, heb ik wel al wat ideeën meegebracht, maar lang niet wat je hier nu als resultaat ziet. Het waren vooral cultuurgebonden ideeën over hoe mensen zich moeten voelen in hun omgeving. Dan begin je al op een andere manier te denken. Je start eigenlijk van concepten die onhaalbaar lijken, utopisch zelfs. Maar als je van het haalbare vertrekt eindig je met halfslachtige oplossingen.”

Als je dit soort processen ziet, denk je dat dit kan in een hip privé-bedrijf, maar niet bij een overheidsdienst! Was de privé-sector een inspiratiebron?

“We hebben overal ideeën gevonden, maar wat we vandaag hier doen heb ik nergens gezien. We zijn bijvoorbeeld bij een Nederlandse verzekeringsmaatschappij gaan kijken. De werknemers konden er ook werken wanneer ze dat zelf wilen. Het zag er ook zotter uit; zo was er een vergaderruimte die op een huiskamer leek, met open haard en al. Maar naast de kantoren van de werknemers stond er wel een aparte toren waar het management zat. Bij ons zit iedereen samen. Dat hebben we opgepikt van een Braziliaans bedrijf waar de chefs al twintig jaar lang gekozen worden door het personeel. Ze mogen daar niet in een andere fysieke ruimte zitten dan hun ondergeschikten. Dat hebben we van hen overgenomen. Dat de werknemers hun chefs mogen beoordelen, heb ik dan weer gepikt van Scandinavische voorbeelden. Alle onderdelen van ons hervormingsplan bestaan, maar niet in de combinatie die wij hier hebben doorgevoerd.”

De hiërarchische, bijna militaire structuur van de ambtenarij dateert uit een periode waarin ambtenaren dat allicht ook waardeerden. Wat is er sociologisch veranderd zodat jonge kandidaat-ambtenaren die hiërarchische werkorganisatie niet meer pikken?

“Autoriteit als vanzelfsprekendheid is sinds 1968 stilaan afgebrokkeld. Autoriteit moet je vandaag verdienen door authentiek te zijn. Vroeger was een chef de baas, gewoon omdat hij chef was. Of hij die taak ook aankon, was niet zo belangrijk. Ik zeg bewust ‘hij’, want de chef was meestal een man. Een tweede element is de scholingsgraad van de bevolking. Wij hebben nu nood aan hoger opgeleide mensen en die laten zich niet meer pramen, omdat ze alternatieven hebben. Jonge mensen zijn verrast dat dit soort arbeidsorganisatie bij de overheid nu al mogelijk is, maar ze zijn in se niet verrast dat deze manier van aansturen de juiste is. Ze verwachten die immers.”

Welk soort manager heb je nodig om die jonge generatie aan te trekken?

“Iemand die de materie redelijk goed kent, maar geen expert is. De manager is geen meester die aan de leerling zegt wat hij moet doen. Ik ga er van uit dat mijn organisatie bemand wordt door allemaal meesters. Maar er is iemand nodig die de meesters beter kan laten samenwerken. Een manager creëert zo een meerwaarde. Hij of zij moet daarom authentiek zijn. In de jaren '90 zei men: 'You have to walk your talk'. Bovendien mag een chef nooit liegen. Als je begint te liegen aan de kop - een vis begint altijd te stinken aan de kop nietwaar? - dan liegt je hele organisatie. Ik eis van mijn mensen nog iets extra, omdat we voor de sociale zekerheid werken: het moeten héél sociale mensen zijn. Als ik kan kiezen tussen een zeer capabele ambtenaar die het moeilijk heeft om met mensen om te gaan en iemand die een wat minder capabel, maar bijzonder teamgericht is, kies ik altijd voor de tweede. Wij doen aan beleidsvoorbereidend werk in teams van twintig tot vijftig mensen. Wie zo'n project leidt, moet mensen kunnen samenbrengen.”

Voorlopig kunnen uw medewerkers één dag in de week thuis werken. Maar in theorie zouden ze dat alle dagen moeten kunnen?

“Precies. En nu begint het al wat vrijer te worden. Je ziet dat mensen aanvankelijk afwegen wat ze waar zullen doen. Wat ze individueel kunnen afhandelen doen ze thuis. Als er een meerwaarde is in het ontmoeten van collega's, komen ze naar Brussel. Onderschat het onderlinge contact niet. Voor heel wat mensen zit tweederde van hun vrienden op hun werk. Wij hechten dus veel belang aan de mogelijkheid om elkaar te ontmoeten. Dat is ook een van de redenen waarom we mensen niet in hokjes steken. Hier wordt veel rondgewandeld en samen koffie gedronken. Omdat we mensen niet controleren op hun tijdsbesteding, maar enkel op het gepresteerde werk, voelen ze zich vrij om met elkaar te praten over dingen die ze belangrijk vinden. En dat hoeft niet noodzakelijk over het werk te gaan.”

Laat ik eens conservatief reageren: Het is wel de bedoeling dat er gewerkt wordt, want dat wordt hier allemaal betaald met mijn belastingsgeld.

“Ja, zo is het. Vandaar dat wij - in samenspraak met de mensen - bepalen welke resultaten we van hen verwachten. Dan kom je inderdaad tot situaties waarbij de ene zijn werk op vijf uur en de andere op acht uur klaar heeft. Dat lijkt oneerlijk, maar eigenlijk was dat vroeger ook zo. Alleen moesten mensen die hun werk sneller klaar hadden voor de schone schijn nog wat op kantoor rondlopen. Wij zien dat mensen nu efficiënter werken, omdat ze hun werk zelf organiseren. We doen het ook zo om nog een andere reden. We trekken veel jonge mensen met kinderen aan. En gelukkig maar dat ze kinderen hebben, want om de sociale zekerheid te behouden, zou iedereen 2,1 kinderen moeten hebben. Vooral vrouwen - helaas bestaan er nog niet zoveel nieuwe mannen - die vroeger deeltijds werkten, kunnen in ons systeem voltijds werken omdat ze hun privé-leven beter kunnen afstemmen op hun werksituatie. Zo komen ze ook weer in aanmerking voor het *middle management*. Vroeger maakten ze minder makkelijk promotie omdat ze te weinig expertise hadden. Op dit ogenblik is 40 procent van mijn managementteam vrouwelijk. In vier jaar tijd is dat verdubbeld. Dat is een goede zaak, want als er evenveel mannen als vrouwen zijn die beslissingen nemen, krijg je een rustigere en evenwichtigere bedrijfscultuur.”

Hoe reageerden de vakbonden op de veranderingen?

“Voor traditionele vakbonden was dat een probleem. Wij zeggen hier aan de mensen: Word weer de regisseur van je eigen leven. Niet enkel de regisseur van je werk, maar van je leven. Dat betekent bijvoorbeeld dat jonge mensen om 15 uur vertrekken, hun

peuter van de kribbe gaan halen, samen spelen en eten, om dan nog wat te werken nadat de kleine naar bed is...”

En dan is de klassieke reactie dat je mensen tot nachtarbeid dwingt.

“Precies. Terwijl die mensen dat zelf heerlijk vinden. Sommige mensen werken bijvoorbeeld op zaterdagvoormiddag terwijl de kinderen naar de academie zijn of gaan paardrijden. We kregen ook kritiek toen we beslisten dat onze mensen geen eigen bureau meer zouden hebben. *La guerre des classes*, zou vervangen worden door *la guerre des places*, werd er gevreesd. Maar zoals u ziet, is er nog plaats genoeg.”

Inmiddels is jouw administratie ook verjongd. Je moet dus ook merken dat je de zogenaamde Millenniumgeneratie binnen krijgt, een fascinerende generatie die in de VS heeft bijgedragen tot de overwinning van Obama. Merk je dat dit politiek en maatschappelijk een hoopvolle generatie is?

“Absoluut. Het gemeenschapsgevoel is bij die groep enorm groot. De hebzucht, de wens om zoveel mogelijk te willen verdienen, speelt voor hen nagenoeg niet. We merken bovendien dat mensen gericht solliciteren voor een baan met een maatschappelijke meerwaarde. Dan zitten wij met onze organisatie ongelooflijk goed. Wat heeft er immers een grotere maatschappelijke meerwaarde dan de sociale zekerheid? Bovendien bieden wij hen een cultuur aan die past bij hun hun cultuur. Het valt ook op dat ze veel belang hechten aan ecologie. Daar hebben wij in onze organisatie nog een enorme weg te gaan. We zijn al bescheiden gestart. Wij rijden bijvoorbeeld met hybride wagens, we letten erg op ons verbruik. Maar we letten er nog onvoldoende op of onze inkopen ook fair trade zijn. Daar moeten we in de toekomst aan werken. Als we dat niet doen, zullen onze jonge mensen zeggen dat we geen authentieke organisatie zijn. Wij worden dus voortgestuwd door die Millenniumgeneratie. Pas op dat zijn geen oud-linkse mensen. Ze erkennen bijvoorbeeld dat de markt vernieuwende effecten heeft. Maar ze hechten veel belang aan het reguleren van die markt. Als ik nu mensen interview, voel je de woede over wat er gebeurd is in de financiële sector. Ze kunnen niet begrijpen hoe zoveel hebzucht getolereerd werd.”

Amerikaanse studies tonen aan dat de Millenniumgeneratie progressief is, maar wel kritisch staat tegenover de partijpolitiek, die ze te partizaan vinden. Stel dat je nu zou terugkeren naar een socialistisch kabinet, hoe zou je die bevindingen vertalen naar de partijorganisatie of naar beleidskeuzen?

“Ik zou alle vroegere ideologische waarheden nog eens toetsen aan de basiswaarden van een beweging. Ik zie dat men weer terug gaat naar oplossingen uit het verleden. Socialisten denken na vanuit het gelijkheidsbeginsel en liberalen vanuit het vrijheidsbeginsel. De nieuwe generatie heeft een hekel aan dat soort opdelingen. Ze willen creatief naar oplossingen zoeken, zonder dogma's. De oud-linksen die nu roepen: 'Zie je wel dat de markt niet werkt', vinden ze contraproductief. Dat leidt niet tot oplossingen. Het terugplooiën op oude ideologische recepten zal voor nog meer versnippering zorgen. Als ik met jonge mensen praat, zeggen ze dat ze geen partij meer vinden waar ze terecht kunnen met hun mening. Daar moet eens heel goed over nagedacht worden.”

Vandaag zien we liberalen - daarin gesterkt door de economische crisis - opnieuw pleiten voor een afslanking van de overheid. Hoe antwoord jij daar op met de inzichten die je nu hebt over publieke diensten?

“Als men het heeft over het kostenplaatje van de ambtenarij, heeft men het eigenlijk over het aantal ambtenaren. Oud-rechts pleit dan voor de 'lean state' en oud-links voor een 'big government'. En allebei komen ze dan aandragen met ideeën uit de prehistorie.

Wij zien in de praktijk dat we evolueren naar een administratie met minder ambtenaren, maar die evenveel kost. Waarom? Omdat we hoger geschoolden aanwerven. De oude ideologische paradigma's over de staat zijn niet meer van toepassing op een moderne ambtenarij. We moeten ons vandaag eerder de vraag stellen wat we precies van de overheid verwachten en wat we daar voor over hebben. Maar die discussie wordt niet gevoerd. Natuurlijk kun je op heel veel zaken nog besparen, maar ik denk niet dat het op ambtenaren kan."

Nochtans is dat wel de boodschap die de kiezer meekrijgt naar het stemhokje: hakken in die geldverslindende overheid.

"Het is voor verstandige mensen en verstandige partijen heel moeilijk om die discussie te winnen. Mocht je elke verkiezing aan de mensen voorleggen of we het met tien procent minder ambtenaren kunnen doen, zouden ze elke keer 'ja' zeggen. Waarom? Omdat de verbinding niet wordt gemaakt tussen wat men krijgt van de overheid en de ambtenaren die nodig zijn om dat voor elkaar te krijgen. Dat wil natuurlijk wel zeggen dat we voortdurend onze efficiëntie in de gaten moeten houden. Dat gebeurt in sommige organisaties absoluut nog te weinig. Maar dat geldt ook voor de privé-sector. Hetzelfde geldt voor het aantal kabinetsleden. Men kan blijven zeggen om die kabinetten maar helemaal af te schaffen. Dan krijg je situaties waarbij mensen in de administratie zitten en ook de hele tijd voor een minister werken, zoals dat in Groot-Brittannië en Nederland gebeurt. Je hebt dan niets veranderd. De vraag luidt eerder: Wat moet een kabinet doen? Moeten ze daar KB's schrijven? Natuurlijk niet. Daar moeten mensen werken die aan de grote beleidsthema's werken en die nadien aan de administraties vragen om daar goede KB's voor te schrijven. De vraag hoeveel mensen er op een kabinet of op een administratie moeten zitten, is irrelevant."

Er is vandaag opnieuw sprake van een overheid die gaat participeren in privé-bedrijven. Splintergroepen als sp.a rood pleiten bijvoorbeeld voor staatsbanken die de mensen zekerheid moeten geven over hun spaargeld.

"Dat is een oud-links verhaal. Je moet mensen natuurlijk zekerheid geven. Maar of je dat moet doen met een staatsbank is maar de vraag. Het is best mogelijk dat er andere oplossingen zijn die beter zijn voor de bevolking en de belastingbetaler minder kosten. Ik zit niet in de politiek en wens me dus ook niet meer beleidsmatig uit te spreken. Maar je mag van politici wel verwachten dat ze kijken naar de beste methode en zich niet blindstaren op wat twintig jaar geleden werd bedacht. De discussie over hoe groot een staat moet zijn, is een onzinnige discussie. Twee jaar geleden had er niemand gedacht dat er een redelijk grote consensus zou bestaan over staatsinbreng bij de banken. Nu is dat wel zo. Waarschijnlijk hebben we binnen vijf of tien jaar weer een heel andere discussie. De discussie over wat de overheid is en doet, kent geen eindpunt. Ik ben er van overtuigd dat de volgende generaties veel meer zullen verwachten van de staat als het over ecologie gaat. Dat is zelfs geen ideologische keuze. Het zal zo moeten zijn dat een staat mensen sanctioneert als ze ecologisch idioot gedrag vertonen en dat ze hen aanmoedigt als ze verantwoord met onze aarde omspringen. Dat is een kwestie van gezond verstand, niet van ideologie."

In de privé-sector wordt er al langer gesproken over de opheffing van het verschil tussen bedienden en arbeiders. Er wordt zelden gezegd dat je het onderscheid met ambtenaren dan maar beter ook meteen opheft, zodat er vlotte overgangen kunnen gecreëerd worden tussen de privé-sector en de publieke sector.

"We hebben er alle belang bij dat mensen makkelijk kunnen overstappen. Of dat nu binnen de privé-sector is of tussen de privé- en de publieke sector, doet er niet toe. Wij hebben maar één mogelijkheid om economisch vooruit te gaan en dat is dat onze

mensen creatiever worden. Als je *The World is Flat* van Friedman leest, weet je dat we alle bedrijvigheid die sequentieel kan gebeuren, zullen verliezen aan landen als India, China en Brazilië. Alleen met nieuwe creatieve ideeën zullen we er voor kunnen zorgen dat onze economie groeit. Dat lukt enkel met mensen die zeer mobiel zijn. Je moet er dus voor zorgen dat je statuten die mobiliteit toelaten. Wat het statuut van ambtenaren betreft, vind ik dat iedereen vast aangeworven moet worden. Ik zie dat er een enorme rust bij de mensen ontstaat, als ze weten dat ze een vast inkomen hebben. Ik bedoel geen vast werk, want ook bij de overheid zullen wij mobiliteit moeten stimuleren. Maar als je weet dat je inkomenszekerheid hebt, is dat geruststellend. Mensen die hier contractueel werken - het gaat zeker om dertig procent - hebben noch een hoog loon, noch een hoog pensioen. Dat zijn de paria's in onze maatschappij. Wij zien ook geen enkel verschil in werkbereidheid. Want het is een cliché dat mensen die vast benoemd zijn niet hard werken. Dat is totale flauwekul. Dus vind ik dat iedereen een vast statuut moet krijgen. Maar daar staat iets tegenover: Twee negatieve evaluaties betekenen dat je er uit ligt."

Eén statuut voor iedereen zie je niet zitten.

"Ik denk dat dat moeilijk is. Maar je moet wel systemen hebben die het toelaten dat je rechten die je elders hebt opgebouwd, kunt meenemen. We moeten kijken naar alle weerstanden die mensen hebben om over te stappen naar iets anders. Die moeten allemaal weg. Men heeft het altijd over tewerkstellingsvallen, maar er zijn ook creativiteitsvallen. Mensen zouden kunnen groeien, nieuwe ideeën kunnen opdoen, zich kunnen verbreden, maar ze doen het niet omwille van hun statuut of van de bedrijfscultuur. 'Ik ga toch niet voor de overheid werken. Wat gaan mijn vrienden wel zeggen'. Mensen die uit de privé-sector komen, zeggen me dat hun vrienden hen vragen of ze nu ook lui gaan worden. Dat soort vallen moet er uit. Wat er in Vlaanderen aan de gang is met de erkenning van toevallig verkregen vaardigheden is bijzonder belangrijk. Want als ik spreek over hooggeschoold, is dat eigenlijk een slecht woord. Het gaat over mensen met veel expertise of veel mogelijkheden. Hoe ze die aangeleerd hebben doet er niet toe. Dat is natuurlijk een manco in onze statuten. Ik kan iemand die enkel een diploma lager middelbaar onderwijs heeft, maar een onwaarschijnlijke carrière heeft gehad, geen beloning op zijn of haar niveau aanbieden."

De efficiënte overheid heeft hooggeschoolde mensen nodig, zeg je. Maar efficiëntie heeft een groot aantal jobs geschrapt die vroeger ingenomen werden door mensen die het wat moeilijker hebben op de arbeidsmarkt. Die mensen zitten nu in slecht betaalde jobs in de privé-sector, jobs die nu erg bedreigd zijn. Ik denk aan poetsdiensten en zo meer.

"We kunnen het ons niet permitteren om mensen te laten rondlopen die we eigenlijk niet nodig hebben. Dat kan je niet alleen de belastingbetaler niet aandoen, ook die mensen zelf niet. Werken is meer dan een inkomen vergaren. Het heeft ook met respect te maken, met trots. Dat gezegd zijnde, kan ik me voorstellen dat er taken zijn die we uitbesteed hebben en die we eigenlijk zelf kunnen doen. Er moet hier inderdaad gepoetst worden. Ik zou het liefst hebben dat de overheid dat zelf doet. Maar dan moet je kunnen praten over de omstandigheden waarin dat gebeurt. Vroeger moest er gepoetst worden tussen 9 en 17 uur. Dat zijn ook de uren waarop de andere mensen moeten werken, zodat iedereen mekaar voor de voeten begon te lopen. Die discussies moet je open kunnen voeren. Ik ben dus voorstander van een intelligente sociale tewerkstelling. Wat men altijd vergeet is dat iedere job die je ook op hoog niveau creëert, zorgt voor twee, drie laaggeschoolde jobs. Het typische voorbeeld is Maastricht. Die hebben het geld dat ze kregen bij de mijnsluitingen, gebruikt om een echte Europese stad te worden. Alle andere steden, ook onze Vlaamse steden in Limburg, lachten zich te pletter. Want die

gingen slimmer zijn en bijvoorbeeld een auto-assemblagefabriek binnen halen. Kijk eens waar we nu staan. Maastricht is een Europese stad geworden. Het is geen toeval dat het Verdrag van Maastricht bestaat, dat er een Europese universiteit in Maastricht is, dat er honderden organisaties met hooggeschoolden in Maastricht gehuisvest zijn. Maar kijk ook eens hoeveel laaggeschoolde arbeid er is in Maastricht: drie keer zoveel als er hooggeschoolden werken. Wij moeten dus een intelligente sociale tewerkstelling hebben én ervoor zorgen dat we zoveel mogelijk nieuwe jobs creëren, omdat die automatisch zorgen voor jobs voor lager geschoolden.”

Als het klopt dat 99 procent van uw mensen tevreden zijn en dat uw cliënteel uw diensten waardeert, lijkt het me evident dat we morgen alle overheidsdiensten op die manier aanpakken. Maar jij zegt dan: Opletten!

“Er komen hier heel veel managers kijken, zowel uit de privé als uit de publieke sector. Ik merk dat ze niet zo gemakkelijk willen meestappen in die nieuwe ideeën, omdat ze dan zelf zoveel statussymbolen moeten opgeven. Hun grote kantoor, hun chique wagen... Maar ook de nieuwe invulling van wat het betekent om chef te zijn, ligt voor sommigen moeilijk. Mijn chefs worden geëvalueerd op het ontwikkelen van talenten bij hun mensen. Als we zien dat die hun talenten niet ontwikkelen, krijgen de chefs geen positieve evaluatie. Dat zijn dingen waar managers, ook het middenmanagement, heel bang voor zijn. Authentiek werken, is voor veel managers nog een probleem, ook in de privé-sector. Het heeft daarom geen zin dit soort veranderingen door te drukken, als je je management niet mee hebt. De grootste opportuniteiten voor vernieuwing liggen vandaag bovendien in de openbare sector, omdat managers daar veel langer kunnen werken aan een cultuurverandering en de meerwaarde van hun organisatie rustiger kunnen ontwikkelen. Ik hoop dat de privé-sector dat ook begint te zien en zich meer gaat bezig houden met de ontwikkeling van de talenten bij hun mensen. Dat houdt meer in dan opleiding geven. Talentontwikkeling betekent niet ‘een stapje hoger klimmen’. Het betekent dat een werknemer kan zeggen: ‘Ik verdien even veel als vroeger, maar ik kan weer eens iets anders gaan doen. En daarom kan ik de volgende vijf jaar weer met volle goesting gaan werken.’ Om dat te bereiken, heb je een specifieke cultuur nodig en om die te genereren, moet je veel oude gedachten loslaten.”