



## 56 topambtenaren geven voorzet tot slim besparen

2013/14

30 | 09 | 2013



MENSEN



WELVAART



BESCHERMING

Op zoek naar slimme besparingen ging het Itinera Institute aankloppen bij verschillende topambtenaren van de federale overheid. 56 ambtenaren formuleerden niet minder dan 450 concrete en haalbare voorstellen die de werking van hun overheidsdienst efficiënter en kostenbesparender kunnen maken. Meer dan één derde van de bevroegde ambtenaren zetelt in de algemene directie van zijn of haar FOD. Verschillende voorstellen werden door meerdere topambtenaren geformuleerd en hebben een breed draagvlak. Itinera vraagt de federale overheid deze voorstellen in acht te nemen en over te gaan tot het voeren van een slim besparingsbeleid in plaats van lineaire en kortzichtige besparingen door te voeren.

**Tabel 1: Deelname FODs aan Itinera-enquête**

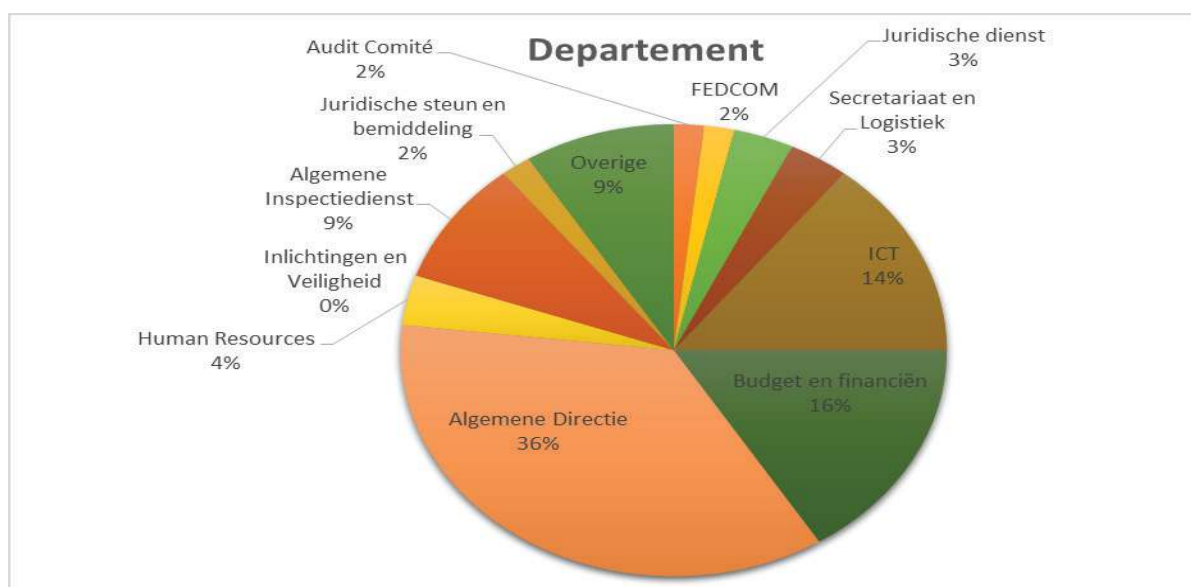
FOD	PERCENTAGE REACTIES
KANSELARIJ VAN DE EERSTE MINISTER	2,8%
FOD BUDGET EN BEHEERSCONTROLE	8,3%
FOD BUITENLANDSE ZAKEN, BUITENLANDSE HANDEL EN ONTWIKKELINGSSAMENWERKING	8,3%
FOD BINNENLANDSE ZAKEN	2,8%
FOD FINANCIËN	5,6%
FOD MOBILITEIT EN VERVOER	16,7%
FOD WERKGELEGENHEID, ARBEID EN SOCIAAL OVERLEG	5,6%
FOD SOCIALE ZEKERHEID	11,1%
FOD VOLKSGEZONDHEID, VEILIGHEID VAN DE VOEDSELKETEN EN LEEFMILIEU	13,9%
FOD JUSTITIE	8,3%
FOD ECONOMIE, KMO, MIDDENSTAND EN ENERGIE	16,7%

JOLIEN GAY,  
Junior Fellow

Itinera vroeg aan een brede groep van deskundigen uit de federale overheidssector naar persoonlijke voorstellen voor een efficiënter beheer van overheidsmiddelen in hun domein van expertise. Een bottom-up aanpak, om met concrete en werkbare ideeën naar voren te komen. De bevraging leverde interessante resultaten op, waarbij enkele voorstellen meermaals vanuit verschillende hoek naar voren kwamen.

Van 56 ambtenaren kregen wij ongeveer 450 concrete en haalbare voorstellen die de werking van hun overheidsdienst efficiënter en kostenbesparender kan maken. Het niveau van de respondenten lag opvallend hoog: 36% van de deelnemers zijn lid van de algemene directie en 16% van het departement budget en financiën van één van de overheidsdiensten die deelnamen aan de enquête.

**Grafiek 1: Verdeling reactie over departementen**



De respondenten werden concreet gevraagd naar hetzij maatregelen die bij een vermindering van budget en/of personeel de geleverde prestaties tenminste op eenzelfde kwalitatief/kwantitatief niveau zouden houden, hetzij maatregelen die de kwaliteit en/of effectiviteit van de werking van de diensten zouden verhogen, zonder dat daarvoor bijkomende middelen voor worden vrij gemaakt. Ten slotte bestaan heel wat voorgestelde besparingsmaatregelen uit het stopzetten en/of afbouwen van concrete uitgaven. Waar mogelijk werd gevraagd naar een kwantificering van de voorgestelde maatregelen.

In deze tekst willen we aan de hand van de geleverde bijdragen een aantal concrete voorstellen formuleren voor een (kosten)efficiëntere overheidswerking. De mogelijkheden zijn talrijk en vaak erg eenvoudig.

We hebben getracht de verschillende voorstellen onder te brengen in terugkerende thema's. Als bijlage geven we de resultaten integraal weer.

## 1. Herzie bestaande structuren en processen

Wanneer men reeds lange tijd in een bepaalde structuur of via bepaalde processen werkt, neemt gewoonte vaak de overhand op het kritisch nadenken. Een groot deel van de ontvangen voorstellen spitsen zich echter toe op het aanpassen van deze bestaande structuren en processen. Samenvoegen, fusioneren, afslanken en zelfs afschaffen van diensten en departementen wordt meermaals voorgesteld. De federale overheid wordt ondersteund door 14 Federale Overheidsdiensten en drie tijdelijke programmatorische overheidsdiensten. Hoewel iedere FOD beschikt over haar eigen kerntaken, zijn er verschillende ondersteunende diensten die gelijkaardige functies vervullen. Het beter coördineren van deze diensten over de FOD's heen kan belangrijke schaalvoordelen met zich meebrengen.

*“Samenvoegen van een deel van de communicatieactiviteiten op federaal niveau, vooral het verschaffen van informatie, de telefonische bereikbaarheid, website, klachtenbehandeling, ...”*

*“Transversale acties met andere federale overheidsdiensten (aankoop mediaruimte, gemeenschappelijke huisstijl, ...)”*

Met meer samenwerking en coördinatie tussen verschillende FOD's, maar ook tussen FOD's en universiteiten/expertengroepen, kan dubbel werk vermeden worden en wordt reeds verworven kennis uitgewisseld. Verschillende diensten verrichten werk waarvan het resultaat door andere diensten kan aangewend worden. Een organisatiestructuur waarbij het delen van deze informatie op een efficiënte en betrouwbare manier mogelijk wordt, zorgt er voor dat “niet elk personeelslid het warm water opnieuw moet uitvinden”.

*“Gelijkaardige taken samenbrengen (centralisatie expertise vb. juridische).”*

*“Een betere omschrijving van de taken en grotere centralisatie van een aantal opdrachten die nu verspreid zijn tussen mijn dienst en andere diensten van andere FOD's kan een aanzienlijke efficiëntiewinst opleveren voor de Federale overheid.”*

*“Generieke oplossingen invoeren zodat niet elk personeelslid het warm water weer moet uitvinden.”*

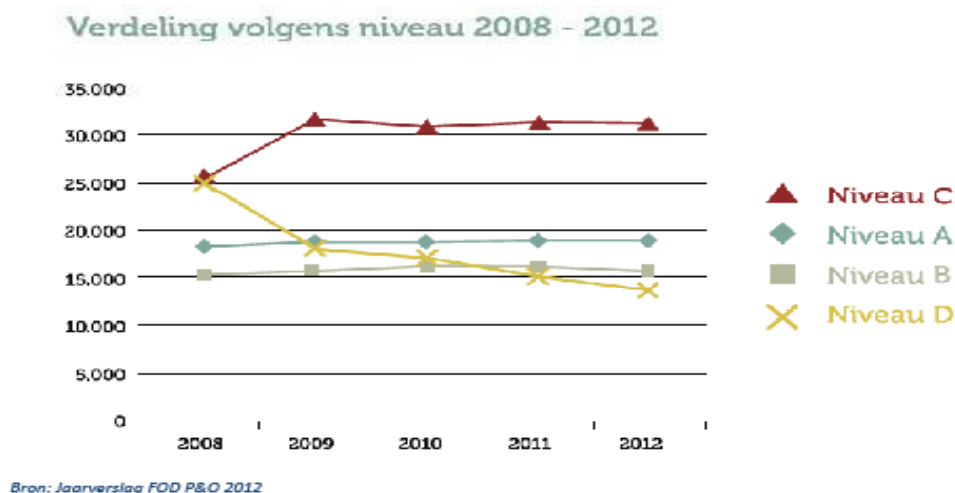
*“Banque de données reprenant les savoirs de chacun”*

Een betere verdeling van de taken volgens expertise en prioriteit moet voor een efficiëntere interne werking zorgen. Hiervoor is een duidelijke afbakening van de taken en verantwoordelijkheden van de personeelsleden erg belangrijk en daar blijkt onder de respondenten ook een grote vraag naar. Het schrappen van posten en taken zijn maatregelen om snel en zichtbaar besparingen te realiseren. Om echter duurzaam te kunnen besparen is het noodzakelijk dat men de tijd neemt om de doelstellingen en prioriteiten van de diensten te identificeren en evalueren. Op basis van deze denkoefening kan men besparingen realiseren zonder de lange termijn werkbaarheid van de dienst te ondermijnen.

*“Prioritering van actieplannen op middellange en lange termijn.”*

*“Stimuleren van lange termijnvisie om voortdurende bijstellingen te vermijden.”*

**Grafiek 2: Verdeling ambtenaren volgens niveau 2008-2012**



De bestaande regelgeving met betrekking tot de werking van de verschillende diensten moet vereenvoudigd worden. Er bestaat een overvloed aan administratieve vereisten en maatregelen die beslag leggen op kostbare tijd en werkmiddelen. Een grondige evaluatie van de regelgeving, waarbij deze getoetst wordt aan de werkelijke noden van vandaag, kan voor een grote tijd- en kostenwinst zorgen.

*“Travailler à une simplification et une modernisation de la législation.”*

*“Betere omschrijving van de regels in verband met de gerechtskosten om deze beter te kunnen beheersen.”*

## 2. Modern personeelsbeleid

Eind 2012 zijn er bij de federale overheid 79.136 ambtenaren aan het werk, eind 2011 waren dat er nog 81.124. Daarmee is het aantal federale ambtenaren op een jaar tijd met 2,5% gedaald. Sinds 2008 is vooral het aantal werknemers op niveau D in aantal verminderd. Op niveau B heeft er een lichte daling plaatsgevonden in 2012, maar enkel nadat er de jaren voordien een verdere stijging heeft plaatsgevonden. Bij de andere niveaus is er geen sprake van een significante daling van het aantal ambtenaren. Dit heeft als gevolg dat de gemiddelde kost per werknemer gestegen is.

*“Réduire drastiquement le personnel des directions logistiques : ICT, P&O, Communication, etc (au total, elles représentent plus de la moitié de l'adm. centrale!)”*

Te veel mensen nemen onvoorbereid deel aan de toelatingsexamens. Een hoger inschrijvingsbedrag zou onvoorbereide en onvoldoende gemotiveerde kandidaten moeten ontraden, maar ook een eerste selectie op basis van objectieve criteria wordt voorgesteld.

*“De organisatie van de examens herzien: nut, kosten, inschrijvingsgeld, toegang, ....”*

*“Om kosten te besparen vraagt men naar flexibel werken, waarbij telewerken mogelijk of zelfs verplicht wordt en waarbij gebouwen en kantoren efficiënter worden ingezet.”*

*“Impose un jour de télétravail à tous de télétravail obligatoire et on coupe le chauffage dans les bâtiments ce jour-là (tous les mardis par exemple). Ou imposer de travailler la semaine sur 4 jours au lieu de 5.”*

Daarnaast stelt men efficiëntiewinsten voor in de vorm van een betere responsabilisering (resultaatsverbintenissen, ontslag bij niet-productiviteit) en sensibilisering van het personeel.

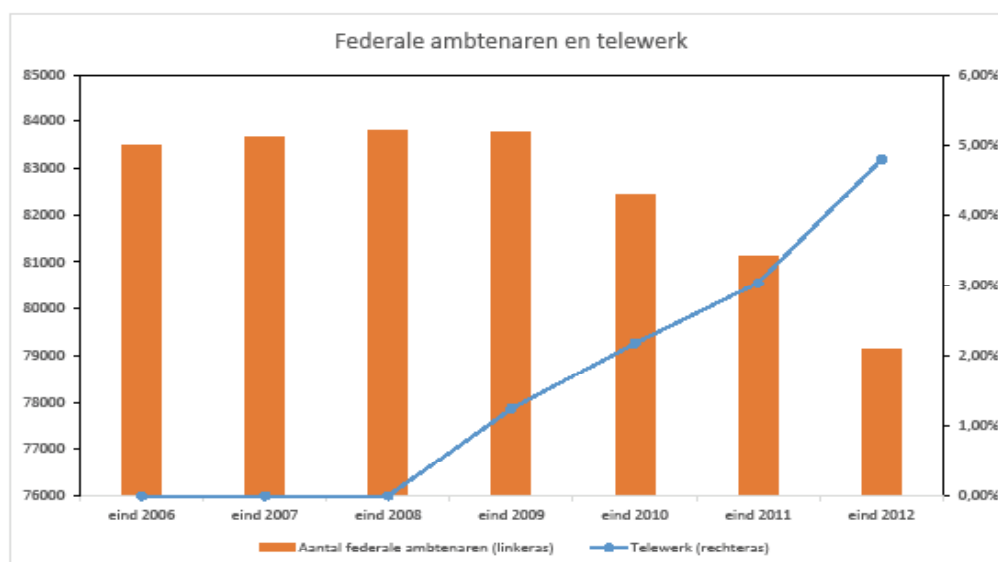
*“Increase productivity through performance management.”*

*“Originele en realiseerbare besparingsvoorstellen belonen met een (belastingvrij) % van de gerealiseerde besparing voor de bedenker(s).”*

Een evaluatie van het verloningsbeleid kan een aantal pistes voor onmiddellijke besparingen blootleggen. Verschillende keren wordt er in de antwoorden verwezen naar het inperken van de legale voordelen (fietsvergoeding, bedrijfswagens, abonnementen) en het beperken of aanpassen van de representatiekosten. Ook de lonen van de topambtenaren worden in vraag gesteld.

De laatste jaren is er een opmerkelijke stijging merkbaar van het aantal ambtenaren die aan telewerk doen. Met meer dan 2% van de antwoorden die rechtstreeks verwijzen naar het uitbreiden van de

### Grafiek 3: Federale ambtenaren en telewerk



mogelijkheden tot telewerk en flexibel werken, is er een duidelijke vraag naar het verderzetten van deze stijgende trend. Met telewerk kan men besparen op verwarming, verplaatsingsvergoedingen en andere infrastructuurkosten.

België is het enige land in de Europese Unie waar de overheid geen gebruik mag maken van uitzendarbeid. Een Europese richtlijn in 2008 riep nochtans alle lidstaten op om deze beperking

op te heffen. In 2010 was Spanje het laatste EU-land dat deze richtlijn opnam in haar wetgeving. Nochtans bleek uit een enquête georganiseerd in 2008 door Federgon dat overheidsdiensten wel degelijk regelmatig gebruik maken van uitzendkrachten. Onder de officiële radar dus. Uit onze enquête kwam ook naar boven dat er een duidelijke vraag is naar uitzendarbeid. De overheid vangt de nood aan extra krachten in de meeste gevallen op door externe consultants in te schakelen, een dure zaak. Daarenboven wordt meermaals opgemerkt dat de kennis die deze consultants zouden moeten aanbrengen vaak al aanwezig is bij de overheid, zij het op een andere dienst. Meer overkoepelende communicatie kan opnieuw zorgen voor het effectiever benutten van de reeds aanwezige krachten en kennis.

*“Meer werken met interne resources ipv dure consultancy.”*

*“Minder outsourcing (consultants, top managers, contractuelen), meer insourcing (opleiding, verantwoordelijkheid, statuut).”*

### 3. ICT als troef

In 2001 werd de Federale Overheidsdienst Informatie- en Communicatietechnologie (Fedict) opgericht. Zij biedt, via haar tak Fedict Shared Services, operationele en specifieke ICT-services aan aan de horizontale overheidsdiensten<sup>1</sup>. De andere FODs beheren volledig zelfstandig hun ICT diensten. Het is vooral vanuit de hoek van de niet ondersteunde overheidsdiensten dat de roep komt tot het verhogen van het rendement van het gebruik van ICT binnen de organisatie. Het gaat hier in de meeste voorstellen niet om het besparen op ICT maar om het besparen met ICT. Concrete voorstellen zijn: automatiseren van processen, meer digitaliseren van documenten, verbeteren van cijferanalyse en data-mining, gebruik van servers optimaliseren, elektronische besluitvorming etc. . In het licht van de voorstellen die worden gedaan tot meer samenwerking en coördinatie en het verbeteren van de ICT-werking kan men de diensten van Fedict uitbreiden naar de volledige federale overheidswerking.

*“Verhoging van de automatisering van cijferanalyses en datamining met een degelijk ondersteuning vanuit ICT.”*

*“Elektronische besluitvorming en telewerk op maat(voor welomschreven taken).”*

<sup>1</sup> FOD Personeel en Organisatie, FOD Budget en Beheerscontrole, FOD Kanselarij van de Eerste Minister en Fedict.

Voor duurzame economische  
groei  
en sociale bescherming.