

indigov

De rol van de leidinggevende ambtenaar

4 INSTANCE®

Onderzoek maart 2007



Indigov is een spin-off van de K.U.Leuven, gespecialiseerd in onderzoek en advies inzake de informatiemaatschappij, nieuwe media, e-government en de veranderende overheid. Indigov heeft in zijn zusterbedrijf iVOX de kennis en technologie ondergebracht inzake online panelonderzoek.



4Instance profileert zich als het forum bij uitstek voor een actueel en modern overheidsmanagement via het 4Instance maandblad, de website 4instance.info, de e-nieuwsbrief en regelmatige seminars, congressen en allerlei events. 4Instance onderhoudt hechte internationale contacten met dé experts terzake - academici, overheidsmanagers, ondernemers,...

4Instance en Indigov willen hun krachten bundelen om in de toekomst samen onderzoek uit te voeren voor de Belgische overheid, inzake: ICT, HRM, organisatie, financiën,...

Voor dit onderzoek werd beroep gedaan op de expertise van **Prof. Dr. Trui Steen** (Universiteit van Leiden).



Doel van onderzoek

- Functie van leidinggevende ambtenaar maakt laatste jaren een enorme evolutie door
- Doel van deze hervormingen = professionaliseren van het management binnen de verschillende overheidsdiensten
- Einddoel van deze hervormingen = verhogen van efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit van de dienstverlening
- Onderzoeksvraag:

« In welke mate werd het dagdagelijks takenpakket, en meer bepaald de verschillende rollen die horen bij de functie van leidinggevende ambtenaar, beïnvloed door deze evolutie? »

Methodologie

- Exploratief onderzoek
- Online enquête bij leidinggevende ambtenaren in België
- Ambtenaren van verschillende besturen en organisaties werden via e-mail uitgenodigd om de online vragenlijst in te vullen (federaal, gewesten, gemeenschappen, lokaal, openbare instellingen,....)
- Periode veldwerk: 26 februari tot en met 11 maart 2007
- Gemiddelde invultijd: 20 minuten

Respons + Profiel van de respondent

Topambtenaren en leidinggevenden	Franstalig	Nederlandstalig
Aantal voltooide vragenlijsten	92	150
Responspercentage van de gelezen uitnodigingen	17%	20%

Taal

		Top-ambtenaren	Leidinggevenden
Nederlands	%	63,6%	61,2%
Frans	%	36,4%	38,8%

Geslacht

		Top-ambtenaren	Leidinggevenden
Man	%	89,1%	79,3%
Vrouw	%	10,9%	20,7%

Leeftijd

		Top-ambtenaren	Leidinggevenden
jonger dan 45 jaar	%	12,7%	20,7%
45 tot en met 54 jaar	%	41,8%	43,7%
55 jaar en ouder	%	45,5%	35,6%

Basis: 55 topambtenaren en 188 leidinggevenden

Totale anciënniteit in het algemeen

		Top-ambtenaren	Leidinggevenden
20 jaar of minder	%	16,4%	29,3%
21 tot en met 30 jaar	%	40,0%	38,3%
meer dan 30 jaar	%	43,6%	32,4%

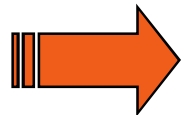
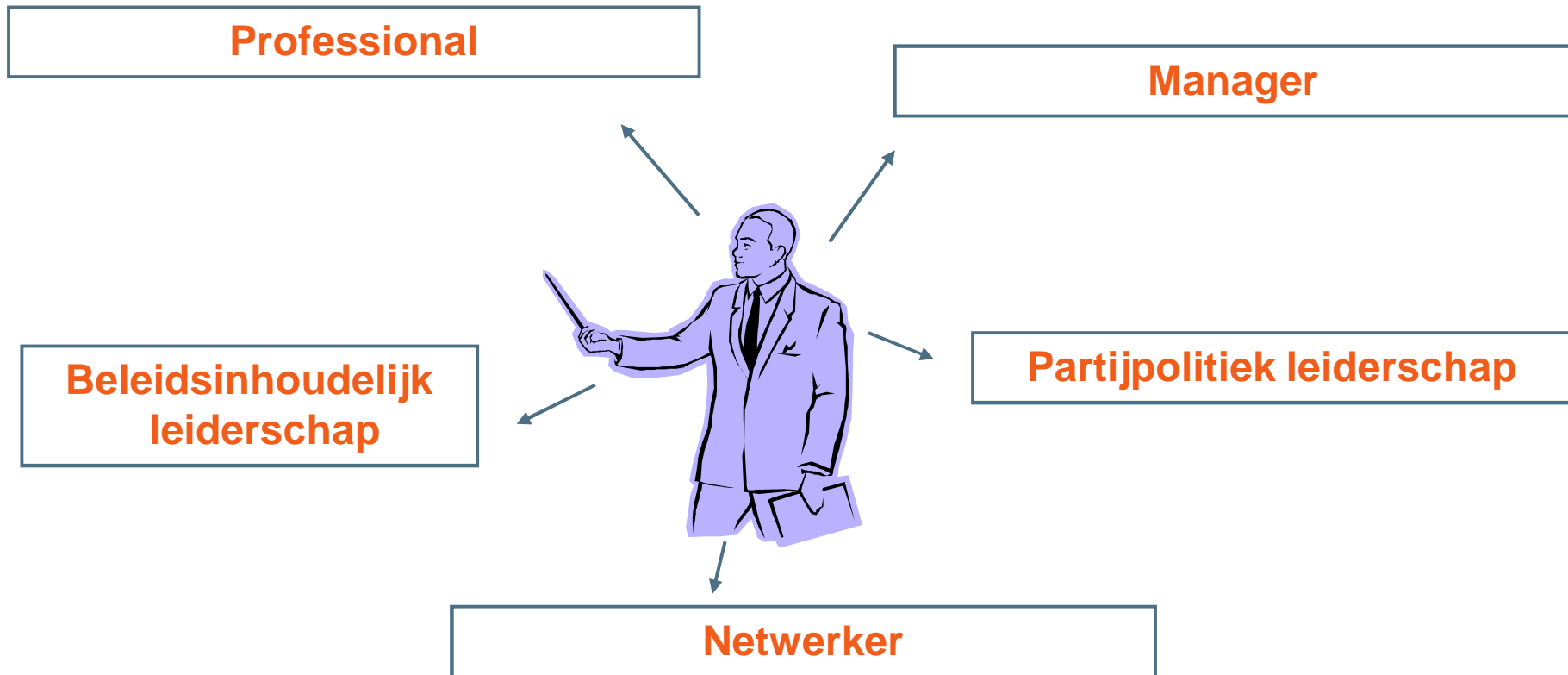
Aantal jaar in dienst van de overheid

		Top-ambtenaren	Leidinggevenden
10 jaar of minder	%	23,6%	19,7%
11 tot en met 20 jaar	%	9,1%	25,5%
21 tot en met 30 jaar	%	34,6%	33,0%
meer dan 30 jaar	%	32,7%	21,8%

Aantal jaar in huidige functie

		Top-ambtenaren	Leidinggevenden
3 jaar of minder	%	38,2%	30,9%
4 tot en met 6 jaar	%	34,5%	24,4%
7 tot en met 10 jaar	%	7,3%	18,1%
meer dan 10 jaar	%	20,0%	26,6%

Model « Rol van de leidinggevende ambtenaar »



Aan de hand van verschillende taken worden de rollen bepaald (4 taken per rol)
Hoe belangrijk zijn de verschillende rollen in het dagdagelijkse takenpakket, idealiter volgens de leidinggevende ambtenaar en volgens de politiek verantwoordelijken?

Overzicht taken per rol

Professional

1. Het neutraal uitvoeren van door de politiek bepaalde keuzes
2. Het maken van objectieve , waardenneutrale keuzes
3. Het voorzien in gespecialiseerde juridische, economische en andere adviezen van technische aard voor de politieke verantwoordelijken
4. Het zorg dragen voor het naleven van regels en voorschriften

Manager

1. Het instaan voor een operationele bedrijfsvoering. D.w.z. voor een doelmatige en doeltreffende uitvoering en toepassing van beleidsbeslissingen en regelgeving.
2. Het zorg dragen voor het efficiënt gebruik van middelen via het stellen en beheren van financiële, personele en materiële managementkaders.
3. Op een proactieve wijze het ondernemerschap opnemen binnen de organisatie (bvb. Strategiebepaling, het nemen van initiatief,...)
4. Het leiding geven aan de medewerkers

Beleidsinhoudelijk leiderschap

1. Het beïnvloeden van besluitvormingsprocessen teneinde effectieve en efficiënte oplossingen te verzekeren
2. Het formuleren van visies, ideeën en het uitwerken van voorstellen met het oog op beleidsbepaling
3. Het opstellen van ontwerpen van beleidsnota's en begrotingsvoorstellen
4. Het in de gaten houden van de effecten van wetgeving en beleidsvoering en de politieke top daar –gevraagd of ongevraagd- over inlichten

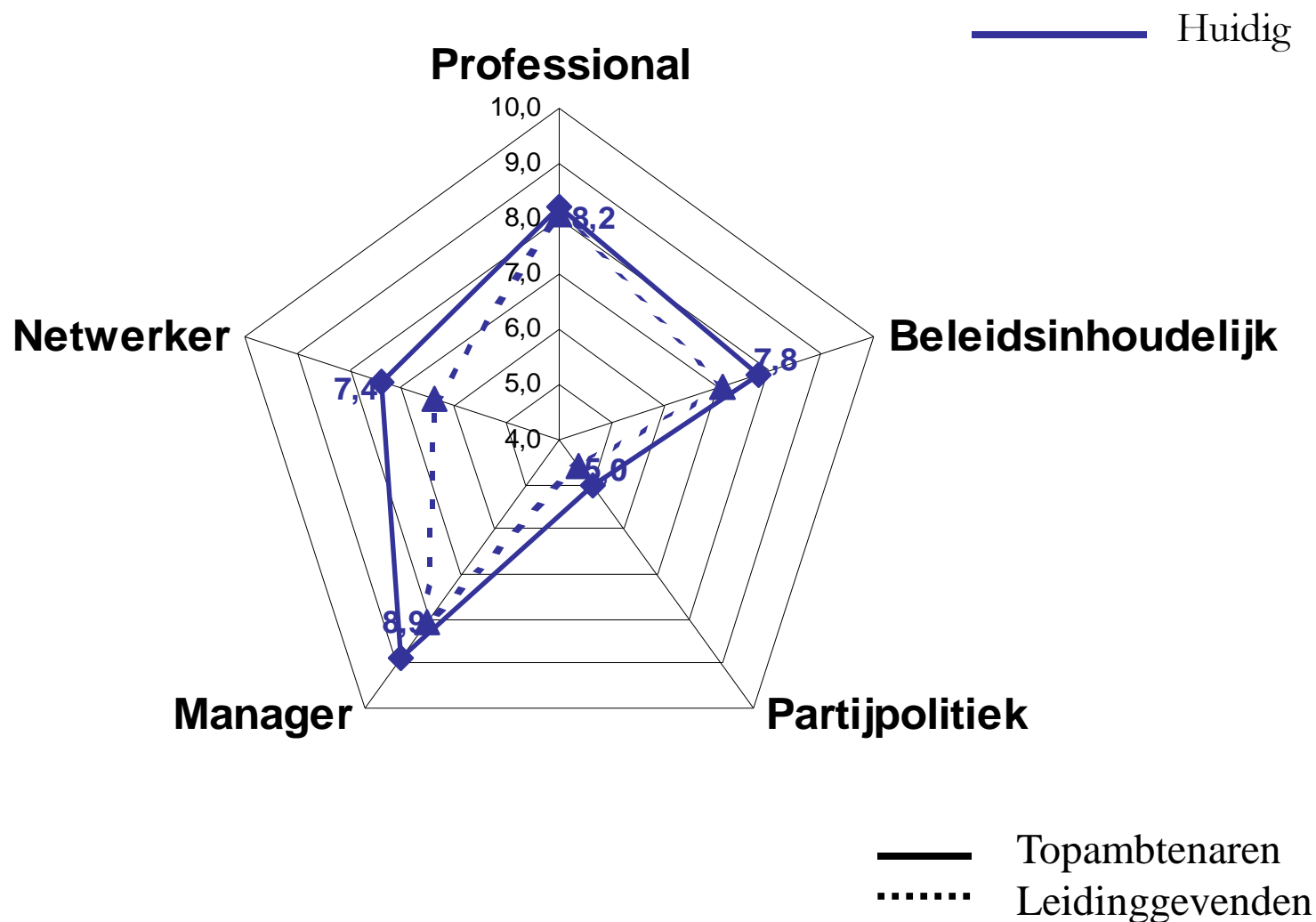
Partijpolitiek leiderschap

1. Het geven van beleidsadvies aan de politiek verantwoordelijke, rekening houdende met partijpolitieke overwegingen
2. Het ondersteunen van de politiek verantwoordelijke in het verkrijgen en het behouden van een politiek-bestuurlijk draagvlak voor het beleid
3. Het voorbereiden van kabinetsvergaderingen
4. Het voorbereiden van regeringsvergaderingen

Netwerker

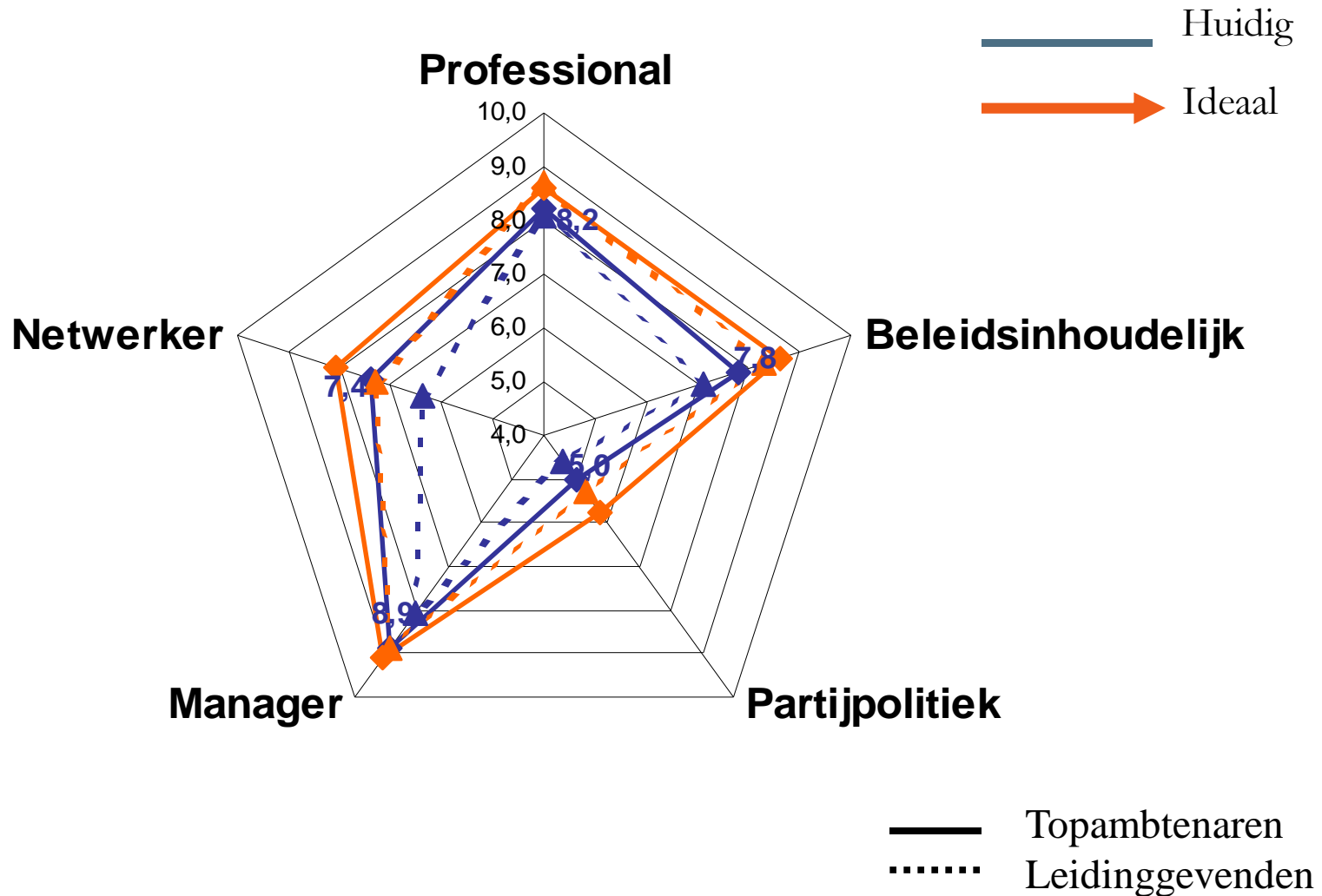
1. Het opzetten van interne en externe netwerken
2. Het beheren van contractrelaties met andere overheden en derden en het aansturen en controleren van andere overheden en derden via deze contractrelaties
3. Het aantrekken van middelen uit externe fondsen
4. Het geïnformeerd worden over de standpunten van burgers en het creëren van een maatschappelijk draagvlak voor het beleid

Huidig belang in dagelijks takenpakket



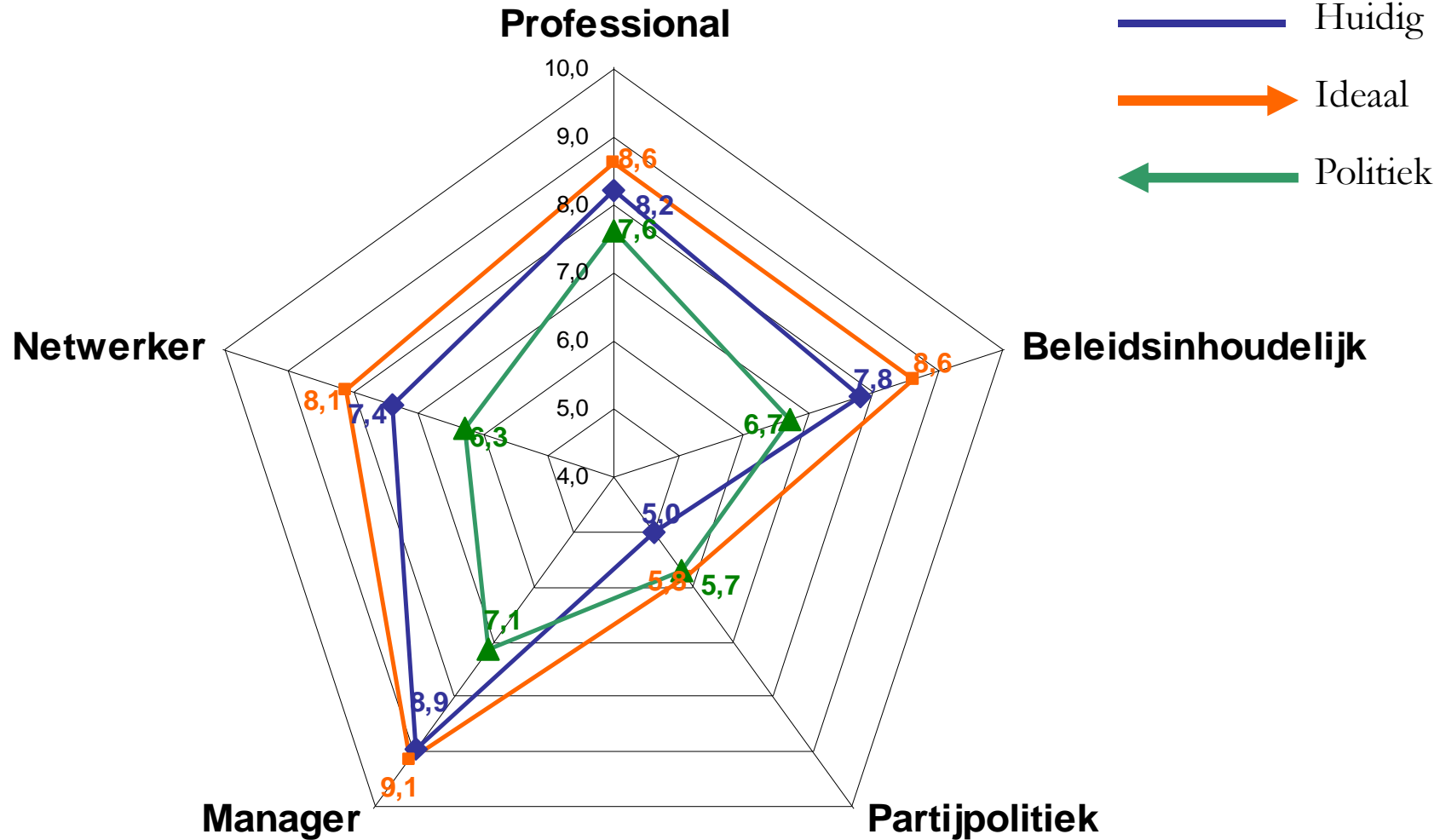
Gemiddelde score op een schaal van 0 tot 10

Huidig en ideaal belang in dagelijks takenpakket



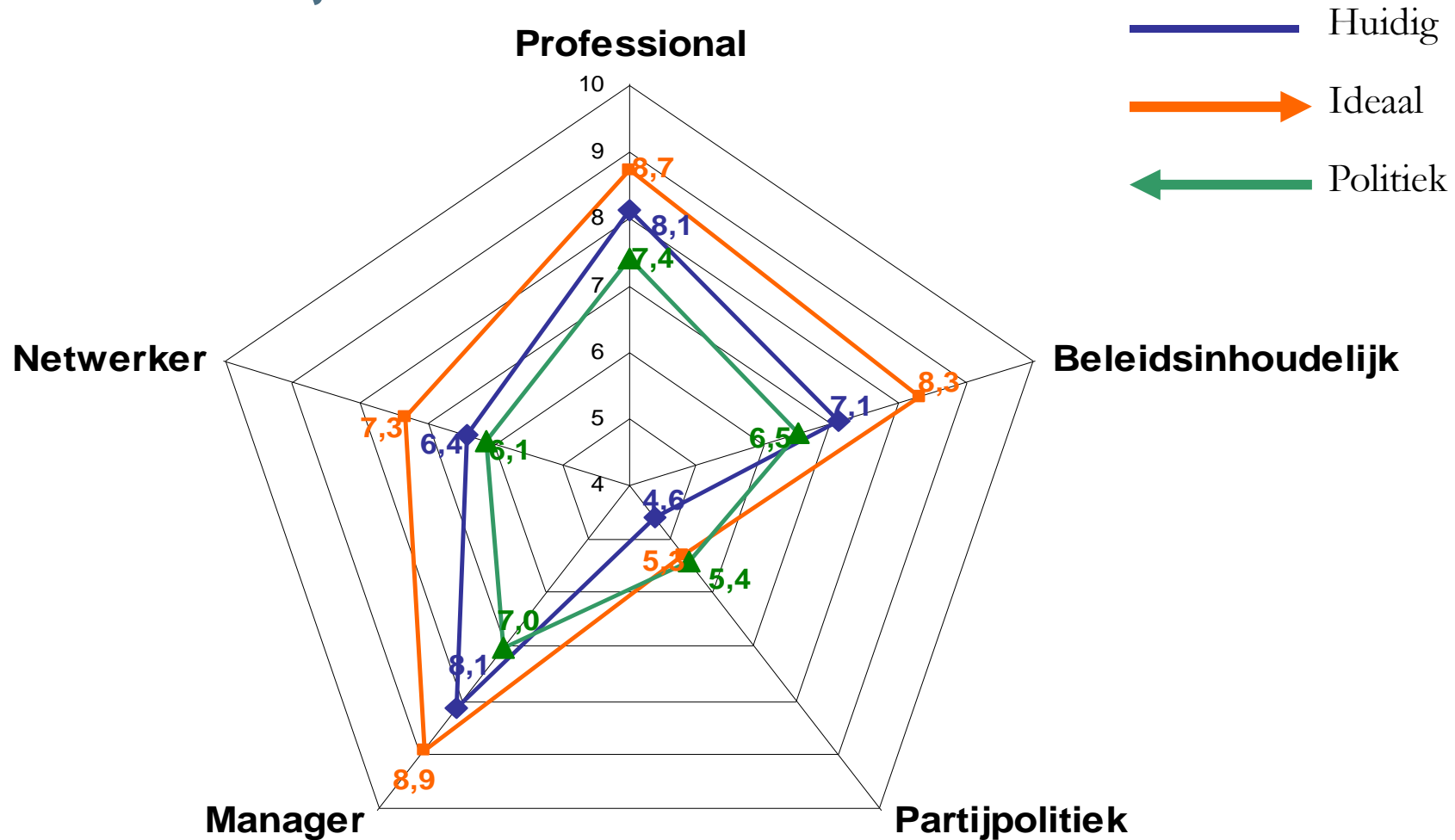
Gemiddelde score op een schaal van 0 tot 10

Huidig en ideaal belang in dagelijks takenpakket volgens leidinggevende ambtenaar + opgedragen belang volgens de politiek verantwoordelijke: TOPAMBTENAREN



Gemiddelde score op een schaal van 0 tot 10

Huidig en ideaal belang in dagelijks takenpakket volgens leidinggevende ambtenaar + opgedragen belang volgens de politiek verantwoordelijke: LEIDINGGEVENDEN



Gemiddelde score op een schaal van 0 tot 10

Conclusies Rol van de leidinggevende ambtenaar

- Rol van **manager** en **professional** zijn de belangrijkste rollen van de leidinggevende ambtenaar. De rol van **partijpolitek leiderschap** is de minst belangrijkste.
- Het onderzoek wijst een discrepantie aan tussen huidig en gewenst takenpakket en dit op wat betreft alle verschillende rollen. Dit wijst op een aanvoelen van een pertinent **tijdsgebrek (werkdruk)**. De grootste vooruitgang is gewenst bij zijn rol als **beleidsinhoudelijk leider** en **netwerker**.
- Leidinggevende ambtenaren hebben het aanvoelen dat de politiek verantwoordelijken alle rollen als minder belangrijk beschouwen dan zij zelf percipiëren. De scores liggen globaal gezien lager. In die zin uitgedrukt is er een gevoel van zeer goed en misschien zelfs overpresteren.
- Ook hier volgen de verschillende rollen van de leidinggevende hetzelfde patroon met 1 uitzondering: de leidinggevende ambtenaar is van mening dat de politiek verantwoordelijke meer belang hecht aan de rol van **partijpolitek leiderschap** dit in vergelijking met het belang dat de leidinggevende ambtenaar aan deze rol dagdagelijks kan en idealiter wil geven. Toch blijft de rol van partijpolitek leiderschap de minst belangrijke rol in het geheel.

Top 5 van de belangrijkste taken

Huidig belang in dagelijks takenpakket

Taak	Rol	Gemiddelde score
Het leiding geven aan de medewerkers (zoals b.v. het richting geven aan het dagelijkse werk, het oplossen van problemen en conflicten, evaluaties,...).	Manager	8,9
Het instaan voor een operationele bedrijfsvoering. Dit wil zeggen voor een doelmatige en doeltreffende uitvoering en toepassing van beleidsbeslissingen en regelgeving..	Manager	8,7
Het zorg dragen voor het naleven van regels en voorschriften.	Professional	8,7
Het maken van objectieve, waardeneutrale keuzes.	Professional	8,5
Op een proactieve wijze het ondernemerschap opnemen binnen de organisatie (zoals b.v. strategiebepaling,...).	Manager	8,0

Ideaal belang in een dagelijks takenpakket

Taak	Rol	Gemiddelde score
Het maken van objectieve, waardeneutrale keuzes.	Professional	9,1
Op een proactieve wijze het ondernemerschap opnemen binnen de organisatie (zoals b.v. strategiebepaling,...).	Manager	9,0
Het instaan voor een operationele bedrijfsvoering. Dit wil zeggen voor een doelmatige en doeltreffende uitvoering en toepassing van beleidsbeslissingen en regelgeving..	Manager	9,0
Het leiding geven aan de medewerkers (zoals b.v. het richting geven aan het dagelijkse werk, het oplossen van problemen en conflicten, evaluaties,...).	Manager	9,0
Het opzetten van interne (met andere entiteiten binnen de eigen organisatie) en externe netwerken (met andere overheden, bedrijfswereld, ...).	Netwerker	8,9

Top 5 van de belangrijkste taken (vervolg)

Opgedragen belang door de politiek verantwoordelijke

Taak	Rol	Gemiddelde score
Het instaan voor een operationele bedrijfsvoering. Dit wil zeggen voor een doelmatige en doeltreffende uitvoering en toepassing van beleidsbeslissingen en regelgeving..	Manager	8,0
Het neutraal uitvoeren van door de politiek bepaalde keuzes.	Professional	7,8
Het zorg dragen voor het naleven van regels en voorschriften.	Professional	7,7
Het voorzien in gespecialiseerde juridische, economische en andere adviezen van technische aar voor de politieke verantwoordelijken..	Professional	7,2
Het opstellen van ontwerpen van beleidsnota	Beleidsinhoudelijk leiderschap	7,2

Conclusies:

- Dagelijks gaat veel tijd naar operationele bedrijfsvoering en het leiding geven aan medewerkers
- Dit gaat ten koste van:
 - het uitbouwen van netwerken, waar de leidinggevende ambtenaar meer tijd voor wil vrij maken
 - Het opstellen van ontwerpen van beleidsnota's, waar de leidinggevende ambtenaar meer tijd « moet » voor vrij maken van de politiek verantwoordelijke

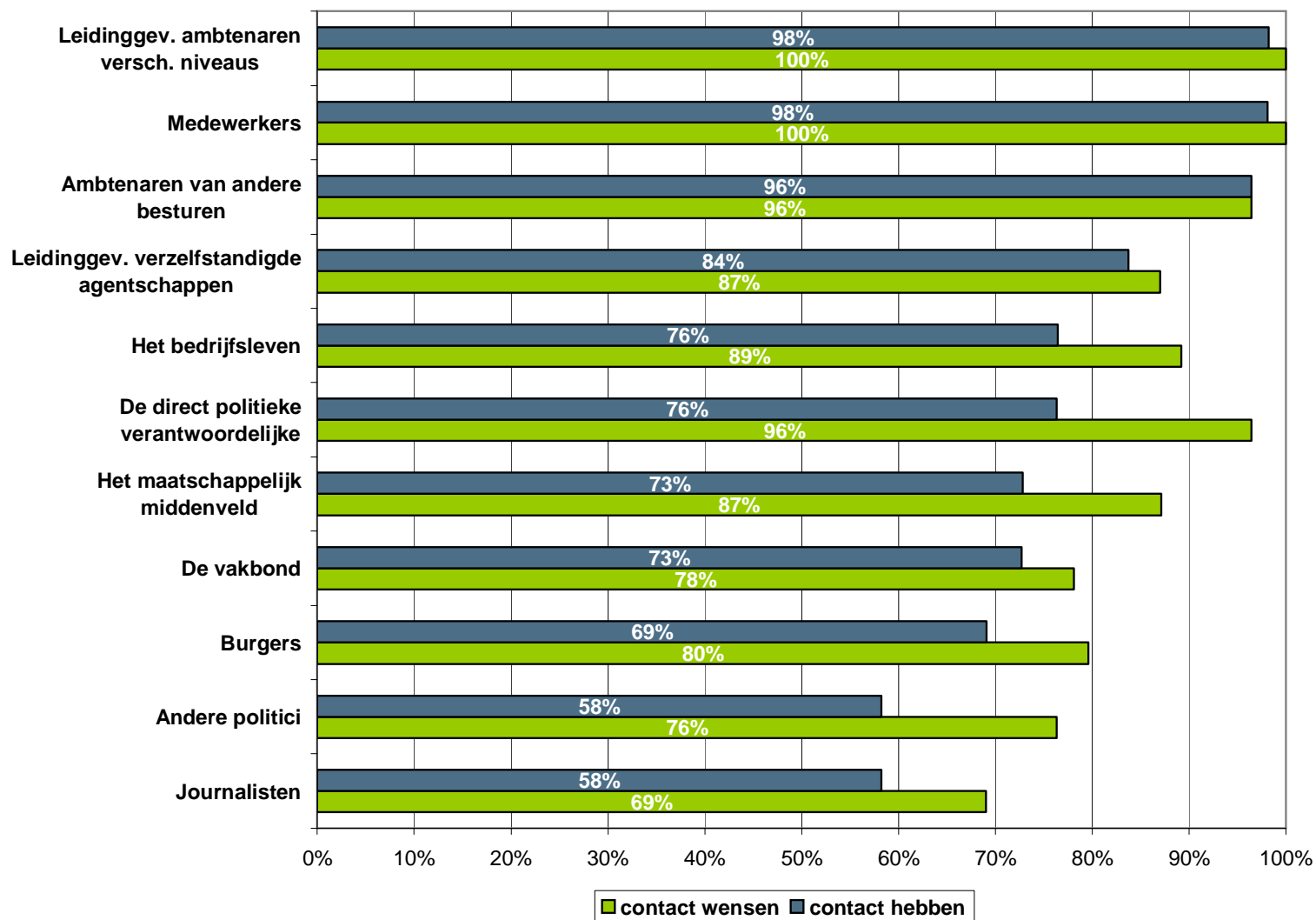
Citaat uit open commentaren:

« Pourquoi ne pas faire de différence entre un Manager et un Leader? Nous avons beaucoup (trop) de Managers et peu de Leaders. »

Netwerken van de leidinggevende ambtenaar

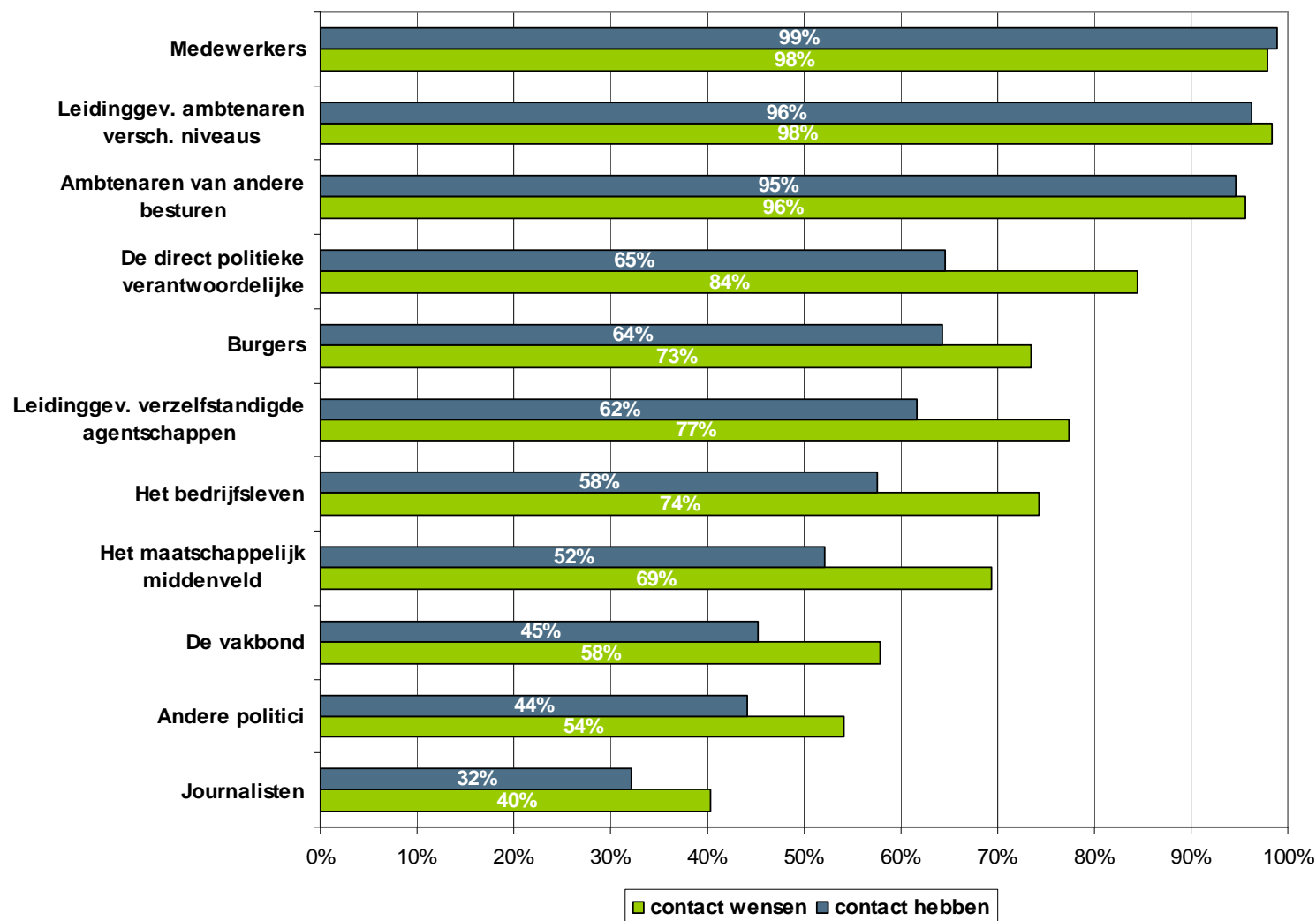
- Aan de leidinggevende ambtenaren werden volgende twee vragen gesteld:
 - Hoe vaak heeft u contact met.....?
 - Hoe vaak wenst u contact met.....?
- De leidinggevende ambtenaren hebben het **meest contact** met de eigen medewerkers en met andere (leidinggevende) ambtenaren van andere besturen. Met deze twee groepen staat de leidinggevende ambtenaar **dagelijks** in contact.
- De leidinggevende ambtenaren hebben het **minst contact** met andere politici (buiten de eigen politieke verantwoordelijke) en journalisten.
- De leidinggevende ambtenaren ervaren de grootste discrepantie tussen het contact **hebben** en het contact **wensen** bij volgende groepen:
 - de politiek verantwoordelijke
 - het maatschappelijk middenveld
 - de bedrijfswereld
- De resultaten in detail vindt u terug in de hiernavolgende grafiek.

Netwerken van de topambtenaar: grafiek



Som van de percentages dagelijks + meerdere keren per week + eens in de week + eens in de twee weken + eens in de maand

Netwerken van de leidinggevende ambtenaar: grafiek



Som van de percentages dagelijks + meerdere keren per week + eens in de week + eens in de twee weken + eens in de maand

De autonomie van de leidinggevende ambtenaar

Eén van de doelen van de recente hervormingen is: het verhogen van de autonomie en de verantwoordelijkheid van de leidinggevende ambtenaren waardoor de administratie effectiever kan werken.

Managementautonomie		Top-ambtenaren	Leidinggevenden
verzwakt	%	22,0%	24,4%
gelijk gebleven	%	34,0%	41,7%
versterkt	%	44,0%	33,9%
Total	n	50	168

Beleidsautonomie		Top-ambtenaren	Leidinggevenden
verzwakt	%	30,0%	31,9%
gelijk gebleven	%	48,0%	50,0%
versterkt	%	22,0%	18,1%
Total	n	50	166

36% van de respondenten vindt dat de managementautonomie in de laatste 5 jaar is toegenomen. Maar bijna 1 op 3 is van mening dat de beleidsautonomie is verzwakt.

Meer dan één vierde van de respondenten gaat (eerder) NIET akkoord met de stelling dat zijn/haar organisatie beschikt over een modern overheidsmanagement. Het feit of men vindt dat zijn/haar organisatie beschikt over een modern overheidsmanagement beïnvloedt in belangrijke mate de algemene tevredenheid met de eigen functie.

Mijn organisatie beschikt over een modern overheidsmanagement		Top-ambtenaren	Leidinggevenden	In het algemeen ben ik tevreden met mijn huidige functie		Top-ambtenaren	Leidinggevenden
niet akkoord	%	5,5%	11,7%	niet akkoord	%	1,8%	3,2%
eerder niet akkoord	%	12,7%	20,7%	eerder niet akkoord	%	1,8%	6,9%
noch akkoord, noch niet akkoord	%	20,0%	20,2%	noch akkoord, noch niet akkoord	%	1,8%	8,0%
eerder akkoord	%	32,7%	36,7%	eerder akkoord	%	32,7%	48,4%
akkoord	%	29,1%	10,6%	akkoord	%	61,9%	33,5%
Total	n	55	188	Total	n	55	188

Conclusies van het exploratief onderzoek naar de rol van de leidinggevende ambtenaar

- Rol van **manager** en **professional** zijn de belangrijkste rollen van de leidinggevende ambtenaar. De rol van **partijpolitiek leiderschap** is de minst belangrijkste.
- Het leiding geven aan medewerkers is de belangrijkste taak in het dagelijkse takenpakket van de leidinggevende ambtenaar.
- Leidinggevende ambtenaren hebben dan ook het meest contact met de eigen medewerkers.
- De leidinggevende ambtenaren zouden –idealiter- meer aandacht willen geven aan de rol van beleidsinhoudelijke leider en netwerker.
- Dit blijkt tevens uit de taken en de wenselijke contacten: de leidinggevende ambtenaar wil meer tijd vrijmaken voor het uitbouwen van netwerken en meer contact is wenselijk met:
 - de politieke verantwoordelijke
 - het maatschappelijk middenveld
 - de bedrijfswereld



Managing Director: Jo Steyaert

E-mail: jo.steyaert@indigov.be

Adres: Vaartstraat 75
3000 Leuven

Tel: 0472/53 09 41



Managing Director: Thibault Van der Auwermeulen

E-mail: tvda@finstance.be

Adres: Champ de Présenne 11
1390 Grez-Doiceau

Tel: 0475/25 90 95