

De SERV-iteurs van het overleg

SERVacademie Sociaal overleg, meerdere dimensies - 29 februari 2016

Toespraak Michel Dethée

Geachte voorzitter, beste genodigden

Uit de vriendelijke woorden aan mijn adres - waarvoor overigens dank - trek ik alvast één conclusie: wie zich ooit zou wagen aan mijn lijkrede krijgt het moeilijk om niet in herhaling te vallen. Nagenoeg al het positieve dat jullie in mij zien is hier vandaag al gezegd. Ik mag hopen dat op zo'n moment andere kenmerken onvermeld blijven. Ik heb in dit verband alle vertrouwen in mijn zoon. Bart, speciaal welkom.

Toen ik een half jaar geleden Luc contacteerde om binnen de setting van een SERV-academie mijn officieel afscheid van de SERV te kaderen, was dat uiteraard niet zomaar. Ik wou graag de regierol wat zelf in handen houden en tegelijkertijd zorgen bij de nablijvers voor een herinnering die inhoudelijk de SERV-standaard kan doorstaan. Alvast voor dit laatste is de klus meer dan geklaard, met bijzondere dank aan Luc. En tussen haakjes: dit geeft mij de vrijheid om aanverwante aspecten ietwat badinerend – zij het goed gedocumenteerd - aan te snijden.

De veilige format van een SERV-academie verhindert ook mogelijke ontsparingen. Ik ben hier immers ondertussen voldoende lang op de SERV-studiedienst om een goed zicht te hebben met welk ceremonieel SERV-medewerkers worden uitgewuifd, gewild of ongewild.

Ietwat SERViaans gezegd: de diversiteit is groot.

Aan de diverse vormen van luim bij zo'n gelegenheden ga ik hier voorbij. Evenals aan uitingen van verdriet, wat echter eerder uitzonderlijk te merken was.

En wat de zwanenzang van de vertrekkers betreft: ik heb hier speeches gehoord die klonken als rechtstreekse sollicitaties voor een Nobelprijs voor bewezen diensten. Aan Vlaanderen, en bij uitbreiding, aan de hele Wereld. Ik heb ook afscheidsredes gehoord die geschreven waren met vitriool en waarbij de leidende ambtenaren met angst in de ogen naar de uitgang keken, eerder dan naar de inhoud van hun glas.

En weer andere SERV-medewerkers - zeg maar de meesten - verdwenen in verschillende gradaties van mutisme, helaas tot in het extreme toe. Volledig in de lijn van de ons toegedichte Vlaamse volksaard: Hard gewerkt, goed betaald geweest en nu wegwezen. Zonder franjes.

Ik weet het: Ik maak het mijzelf niet gemakkelijk om te proberen al deze klippen te vermijden.

Waarover wil ik het hebben? Zoals het programma aangeeft: Over de dienaren van het overleg: de SERV-iteurs, gemeenzaam genoemd. Ik kom bij het thema bij eliminatie:

1. Naar aanleiding van het 25 jaar bestaan van de SERV heeft Ophelia Ongena een mooi boek geschreven over de geschiedenis van het sociaal overleg in Vlaanderen. Hierin zijn alle wetenswaardige feitelijkheden uitvoerig vermeld.
2. Over de betekenis en de noodzaak van sociaal overleg heeft Luc zopas nog maar eens de puntjes op de "i" gezet.

3. De Wat? en Waarom? vragen hebben hiermee reeds méér dan een begin van antwoord gekregen.
4. Blijft nog een blinde vlek: de hoe-vragen:
 - Hoe heeft het SERV-secretariaat, en de studiedienst in het bijzonder, zich gaandeweg aangepast aan de loop van de geschiedenis?
 - Meer specifiek: Welke evoluties zijn te onderkennen in de wijze van voorbereiding, onderbouwing, en ondersteuning van het Vlaams sociaal overleg? En welke klemtonen hebben de leidende ambtenaren hierbij gelegd?
 - Kortom, hoe werden de SERV-iteurs ingezet? Hoe werden zij aangevuurd?
 - En - even belangrijk - wat valt er uit de antwoorden op voorgaande vraagstellingen alvast te leren? Daar wil ik het over hebben.

Dit is grotendeels een terugblik op *la petite histoire*. Maar onderschat niet hoe *la petite histoire* de *grande histoire* - versta maar: het zichtbare van het overleg - beïnvloedt.

Vooraf: Mijn verhaal trekt grote lijnen en is selectief. Steeds gebaseerd op ware feiten maar binnen de beperkingen van mijn waarnemingen. Al waren die, al bij al, niet zó beperkt.

Ik besef dat de verstaanbaarheid kan verschillen naargelang jullie tot de echte *inner circle* van dit huis behoren of zich in een – zij het nauwe - buitenbaan van de SERV bevinden. En ook jullie leeftijd kan verschil maken in de herkenbaarheid van situaties. Dat is nu éénmaal eigen aan een gemengd gehoor. Vandaar dat ik waar nodig enige contextgegevens zal inlassen. Vooral bij situaties diep in vorige eeuw lijkt mij dit niet overbodig.

Bij de opbouw van mijn betoog worstel ik verder met 2 mankementen. Gelieve hiermee rekening te houden:

1. Ten eerste: ik ben geen didacticus. Ik stam nog uit de periode dat een lerarenopleiding, naast een berg theorie, beperkt was tot het geven van twee proeflesjes van telkens 20 minuten. In mijn geval over het toenmalige Engelse muntstelsel en anderzijds de boekhoudpost “dubieuze debiteuren”. Vooral het begrip “dubieus” ben ik later nog meermaals tegengekomen, maar dit geheel ter zijde. Wees gerust: Het opleidingsniveau in Vlaanderen heb ik niet geschaad. Maar bij de lerarenopleiding heb ik minimaal baat gehad. Ik mag hopen dat dit niet te hard is opgevallen in de voorbije 39 jaar;
2. Ten tweede en vooral: wie mij wat kent weet dat ik een broertje dood heb aan teksten, toespraken en inleidingen die niet echt nodig zijn. Woorden louter als tijdsvulling – ten minste in professionele context – zijn nooit mijn ding geweest. Ik verwijs hier, louter bij wijze van voorbeeld, naar de tijd dat alle SERV-ontwerpadvieses nog in de raad uitvoerig moesten worden toegelicht. Ik heb er steeds bij gehuiverd. En getwijfeld, of de uitleg nodig was om meer duidelijkheid te brengen, dan wel om de duurtijd van de Raadszitting naar de buitenwereld enigszins respectabel te maken. Gelukkig is dat nu anders opgelost. Maar ten gronde betekent dit dat mijn verhaal, hier en nu, wel voldoende interessant moet zijn. Ik doe mijn best.

Op naar de essentie van het verhaal.

Om dit enigszins te structureren neem ik van de historici de elegantie van de tijdvakbenadering over. Zij weten op een overzichtelijke wijze de loop van de mensheid duidelijk te maken door het opdelen ervan in hapklare periodes. Je weet wel, van de Oudheid tot de Nieuwste Tijden met alles ertussen in.

Met veel bescheidenheid naar mijn passage op de SERV getransponeerd, onderscheid ik 4 periodes. Deze doe ik samenvallen met de ambtsperiode van de administrateurs-generaal. Daar zijn goede redenen toe. Zij zijn tenslotte de chef-koks in de keuken van het Vlaams

sociaal overleg. Bovendien zodanig verscheiden, dat wel van breuklijnen in de geschiedenis kan worden gesproken.

De eerste periode omvat alles voorafgaandelijk aan de SERV.

De pre-SERV-periode

■ Het tijdvak Guido Van Gheluwe

De pre-SERV komt voor mij overeen met het tijdvak wijlen Guido Van Gheluwe, als secretaris-generaal van de GERV. Voor de jongere generatie, schrik niet want uitdrukkelijk geen enkel verband met een intussen uitgespuwde naamgenoot binnen de kerkelijke wereld.

Kenmerkend voor de beginperiode van de GERV was de manifeste afkeer binnen de studiedienst van alle andere gediplomeerden dan economen en juristen. Een historicus die op tijd het licht had gezien - en nog gauw een meer passende specialisatie had gevolgd - niet te na gesproken.

Kwam mij dat even goed uit. Voor de invulling van de sociale dimensie van de GERV-studiedienst werd een TEW-er met enkele specifieke, ietwat atypische interesses, betrouwbaarder geacht dan een socioloog. Vandaag de dag lang niet evident. Ik voelde mij gevleid en leerde snel bij. Zodanig dat ik de intussen aangeworven, en overigens gewaardeerde collega's sociologen, ook echt begreep. En ook met planologen, ingenieurs en biologen in huis leerde ik gaande weg spreken.

En nadien in ruimer SERV-verband met vele andere deskundigen, van de sector van de geestelijke gezondheidszorg tot de ruwbouwsector, met de vele NACE-codes er tussen in.

Let wel, toen ik hier toekwam was er geen enkele vrouw op de studiedienst. Dat is intussen tot ieders vreugde, meer – versta maar: méér dan meer - in evenwicht geraakt.

Tot zover: de historische cast.

In de GERV-periode was er niet echt sprake van Vlaams sociaal overleg zoals wij dit nu kennen. Waarover zou dat overleg dan ook gegaan hebben? De bevoegdheden van het toenmalig Ministerieel Comité voor Vlaamse Aangelegenheden, de verre voorloper van de Vlaamse regering, waren niet dermate groot. Des te meer waren wij bezig met studies allerhande en met opdrachten in uitvoering van de Kaderwet op de planning en economische decentralisatie. Met niet alleen vertegenwoordigers van de sociale partners maar ook de politieke partijen aan het stuur evolueerde de finaliteit van de GERV-werking gaande weg in het aantonen dat Vlaanderen dringend meer bevoegdheden nodig had, zowel economisch als sociaal. Dit leidde soms tot situaties die momenteel moeilijk voorstelbaar zijn.

Zo kregen wij op initiatief van een notoir socialistisch senator, lid van de GERV, (Isidore Egelmeers) de opdracht om uitgebreid en onderbouwd aan te tonen dat Vlaanderen dringend nood en veel baat zou hebben bij een splitsing van de sociale zekerheid. Het is bij een studie en vele, - heel vele - banbliksems gebleven.

De interne aansturing van de GERV verliep niet steeds rimpelloos. Naar mijn inschatting, ten gronde gebonden aan de aanwezigheid van de diensthooften bij de studiedienst. In de regel was er hun onderlinge territoriumstrijd, verder gekruid met een besef van hiërarchie en een snuifje machtsvertoon. Dit kwam de ambiance niet steeds ten goede, maar leverde ons ook wel “fringe benefits” op.

Immers, om de gelederen te sluiten of gesloten te houden werden collectieve verzoeningssessies met de volledige studiedienst gemeen goed. Op initiatief van, en voorgezeten door de secretaris-generaal. Whisky en Havana's voor iedereen verplicht, behalve voor de vrouwelijke collega's optioneel.

Geef toe, da's intussen anders georganiseerd.

Vandaar ook waarom de SERV-studiedienst best geen afdelingshoofden introduceert.

Laatste opmerkelijk feit: het jaar 1984. Niets orwelliaans. Alleen doofden de GERV-activiteiten in dat jaar uit als een theelichtje over datum. Hoog tijd dus voor de SERV, en quasi gelijktijdig een nieuwe leidend ambtenaar.

De SERV-periode

■ Het tijdvak Eddy Bruyninckx

Met de vliegende start van Eddy Bruyninckx in 1986 beseften wij pas welke *envergure* de SERV de volgende jaren zou aannemen. Hij stak het vuur aan de lont.

Ik zag het van ver aankomen want kende Eddy's ambities al van vroeger. Immers, Herman Deleeck was onze eerste gemeenschappelijke, en overigens, inspiratieve werkgever.

Naast de factor Bruyninckx had de SERV in het Vlaamse advieslandschap, op de Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid na, geen enkele concurrentie. Het was dan ook het uitgelezen moment om het monopolie maximaal te benutten. En te laten zien dat de SERV-studiedienst op vele markten thuis was. Een ambitieuze horizontale werking zouden wij het nu noemen. Er werden adviezen en studies voorbereid over de meest uiteenlopende thema's.

Niets was te omvangrijk, niets te complex. En het kerntakendebat was onbestaande. Wij werden ervaren in *learning by doing*, zij het ook wat geholpen door het feit dat in het land van de blinden één oog koning is.

En intussen werden maar bijkomende taken en personeel binnengehaald. Hoewel niet steeds aan mekaar gekoppeld.

1. Zo betekende het organiseren van VESOC-secretariaat vooral meer werk en nood aan diplomatisch vernuft.
2. Voor het binnen halen van het thema "milieu" werd beter onderhandeld met een bevriende minister: een smak structurele financiering en ineens 3 voltijdse medewerkers.
3. En soms kwam er alleen maar geld. Waarom de SERV met toegewezen middelen van Toerisme Vlaanderen per sé 2 studies naar de recreatie in tweede verblijven moest financieren is mij nooit helemaal duidelijk geworden. Van de sectorcommissie Toerisme was nog lang geen sprake. En tussen haakjes, nu ook al lang niet meer. Evenmin als van die andere sectorcommissies overigens. Hun royale installatieplechtigheid in de Concert Noble ten spijt.

Met zo'n uitdagingen was het onvermijdelijk dat de verstarde GERV-structuren op het niveau van de studiedienst werden opgeblazen. De toewijzing van de eerste, dure, PC's aan de medewerkers gaf een afspiegeling van de nieuwe machtsverhoudingen op de studiedienst. Clustering van medewerkers rond kernthema's en persoonlijke responsabilisering heette het verder, en niet iedereen was daar blij mee.

Jullie begrijpen het al. Dit was niet een periode van brainstorming en knus gezamenlijk overleg met alle leden van de studiedienst. In het beste geval en naar gelang de persoon kon het

hooguit tot een *colloque singulier* komen. In bepaalde gevallen nam dit soms de allure aan van een biecht zonder vergiffenis. Maar... het ging razend snel vooruit. Onze marktpenetratie, bij wijze van spreken, was nooit groter.

Met referentie naar de grote geschiedenis: Enige gelijkenis van het tijdvak Bruyninckx met de bloei en de uitstraling van het oude Rome, en de doorsnee eigenschappen van zijn keizers, ligt voor de hand. Samengevat: duim naar boven, dan wel naar beneden.

En dus heb uit deze periode onthouden dat teamvorming een niet te overschatten instrument vormt. Zeker en vast om met een groep – zij het dan wat eigengereide – solisten - soms wat koppige snuiters - blijvend een output te realiseren.

De ambitie van Eddy kon niet lang gekanaliseerd worden in huis.

En zo kwam er tijd voor een tussenpauze, louter bij wijze van spreken: Etienne Hurtecant. Ik vermoed reeds van bij zijn geboorte adjunct-secretaris-generaal. Hij werd plaatsvervanger leidend ambtenaar voor iets meer dan een jaar.

Dit belette niet dat de SERV bleef floreren.

Het tijdvak Philippe Muylers

In die flow kwam de toen zeer jonge Philippe Muylers de SERV binnenwaaien.

Typerend voor de interne aansturing van het SERV-studiedienst was de actieve aanwezigheid van Philippe op nagenoeg alle bijeenkomsten van nagenoeg alle SERV-commissies. Interesse, voor ons OK, maar zo'n inhoudelijke betrokkenheid waren wij tot dan niet gewend. Niemand had zo dicht op ons vel gezeten.

Dat de SERV intussen zijn stek had gevonden in de Jozef II-sstraat was dan ook zeker geen toeval. De geplogenheden binnen het hof van deze Oostenrijkse keizer waren zeer herkenbaar in de periode Muylers.

Op de jaarlijkse evaluatiegesprekken die Philippe invoerde werd dan ook niet veel nieuws verteld. En geenszins rond de pot gedraaid.

Aanvankelijk afwachtend, werd stilaan werk gemaakt van vormen van teambuilding. De gemeenschappelijke noemer hierbij: de sport, zij het onmiddellijk begrensd tot voetbal. Wie daar meekon – weliswaar zonder Philippe in de schaduw te zetten – had wel een voetje voor.

In deze periode werd het mij duidelijk dat verregaand vertrouwen en zelfstandigheid geven aan medewerkers de sleutel vormt tot creativiteit en probleemoplossend denken. Precies twee zeer noodzakelijke competenties in het sociaal overleg.

Ik kan erover meespreken. Eén voorbeeld: In 1994 legde toenmalig Minister Sauwens ons ter advies een 10-delige studie voor over aspecten van regionalisering van de sociale zekerheid. Opgesteld door het kruim van academici ter zake. Om hierover tot een éénparig kritisch standpunt te komen onder alle Vlaamse sociale partners hebben wij meer dan *out of the box* moeten denken. Al kenden wij toen die uitdrukking nog niet. Sommigen hier aanwezig, kunnen er nog over meespreken. Finaal dan toch het gaatje van de oplossing gevonden. Alles is nog na te lezen, ergens in één of andere kast in deze ruimte.

Steeds de regie zelf in handen willen houden lukte voor Philippe dan wel ten aanzien van het Secretariaat, maar botste soms wel eens met inzichten van SERV-bestuurders.

En dan werd de job van zijn leven gecreëerd. En was hij weg natuurlijk.

Opnieuw tijd voor een intermezzo op het SERV-secretariaat tot Pieter Kerremans zich aandiende.

■ **Het tijdvak Pieter Kerremans**

En nu moet ik om begrijpelijke reden wat behoedzamer worden. Na afloop van deze zitting ben ik immers nog niet pensioengerechtigd. Bovendien groeit de kans op tegenspraak vanuit het publiek. En laat contestatie nu het laatste zijn wat ik wil meemaken. Toch vanop deze plaats.

Met de komst van Pieter daalde eindelijk een vorm van rustige vastheid neer over de SERV.

Inhoudelijk kwam het kerntakendebat centraal te staan. Lange gesprekken volgden, vooral over wat de SERV niet meer zou doen. Omgekeerd, zelf de kerntaken aflijnen was niet zo makkelijk. En werd stevast getest aan de aanpak van adviesvragen uit het zogenaamde buitengebied die maar bleven komen ...en om allerlei redenen meestal ook beantwoord werden. Het kerntakendebat: blijvend actueel en zoals intussen bekend, ook met waarneembare consequenties tot in het jaar 2016.

Maar om bij het thema te blijven: Pieter en Esther pakten het ook organisatorisch aan: Bij deze - wegens nog niet vermeld - : Ook Esther had reeds einde vorige eeuw ingezien dat het federale niveau enigszins passé was en de toekomst Vlaams zou zijn.

Pieter had bij het begin van zijn ambtsperiode aandachtig geluisterd naar onze bevindingen uit de voorgaande periodes. En dit in het gepaste gremium. Het SERV-intern sociaal overleg was intussen immers al volledig gestructureerd volgens het boekje.

Gaandeweg – wij zijn intussen wel bijna 20 jaar verder – kregen onze bekommernissen een antwoord:

Zoals: Bij de studiedienst werden geen afdelingshoofden geïntroduceerd.

En om de betrokkenheid, de zelfstandigheid en het vertrouwen van de leden van de studiedienst te vergroten werden periodieke evenementen – in hun meest uiteenlopende vormen – gemeengoed:

- Er werden brainstorms georganiseerd op het moment dat niemand, maar dan ook niemand meer wist welke richting uit te gaan;
- Er werden tweedaagse retraites opgezet met een zeker scoutsgehalte, in één of ander vakantieoord of een toonaangevende centrumstad gelegen tussen Brussel en Antwerpen. Om strategisch na te denken, jaja, maar deels ook om reeds lang genomen beslissingen nog maar eens in te peperen;
- Debriefings van de bijeenkomsten van het dagelijks bestuur werden schering en inslag, zeer nuttig voor de studiedienst en bij wijlen - zo schat ik ten minste in - ook ietwat therapeutisch voor de leidende ambtenaren;
- Van de studiedienstvergaderingen, in oorsprong met een verschroeiende periodiciteit, onthoud ik de zeer nuttige tips, vooral deze die niet verwant waren aan de werksituatie;
- Er werden ook meer beperkte bijeenkomsten geïntroduceerd. De zogenaamde celvergaderingen van de studiedienstleden per beleidsdomein. Ook altijd nuttig om bij wijlen ongeremd/ ondoordacht/ onbesuisd/ en vooral ongegeneerd te kunnen ventileren over deze of gene situatie in het overleg tussen de sociale partners. Je begrijpt, hier kan ik nu niet veel verder op ingaan;

- Ik mag ook de jaarlijkse educatieve SERV-uitstappen niet vergeten. De teambuilding hierbij werd meestal pas echt zichtbaar in de late namiddag of vroege vooravond. De plaats, laat staan het programma van de voormiddag was hierbij meestal niet langer essentieel.
- Maar vooral: De deuren van de Pieter en Esther werden letterlijk opengezet voor elke zich aandienende vraag, van wie dan ook.
- Daarnaast werd volop geïnvesteerd in ICT. Meerdere soorten WIND waaiden over het secretariaat, soms ook tegelijkertijd, en dan nog in tegengestelde richtingen. Maar alles bedaarde. Zodanig dat – en nu spreek ik voor mezelf – ik blij ben dat ik de laatste tijd alvast mijn eigen werkmateriaal kan terugvinden. Het aantal muisklikken is hierbij zeer bijkomstig in het licht van de eeuwigheid.
- En ook de communicatiedienst kreeg serieuze versterking. De voorwaarden om uit te groeien tot de *exposure-pantzer*divisie van de SERV zijn vervuld. En aan voldoende munitie in de dagelijkse strijd om aandacht is er geen gebrek.
- En tot slot en niet in het minst: De expertise van het SERV-secretariaat wordt voortdurend uitgebouwd. Onder meer via het aantrekken van zeer deskundige medewerkers. Gezien de SERV-context hoeft het niet te verwonderen dat slechts de *crème de la crème* - vandaag hier aanwezig - goed genoeg wordt bevonden. Immers, een gespan is maar zo sterk als zijn werkpaarden.

Afrondend kan ik uit deze stand van zaken wat mij betreft gerust concluderen voor de toekomst:

- Indien de adviezen al te vaak zouden verwateren tot een weergave van de standpunten van de sociale partners,
- Indien SERV-akkoorden maar moeilijk zouden tot stand komen;
- Of - horribilis - indien het Vlaams sociaal overleg finaal zou stranden:

Wijs zeker niet beschuldigend naar het SERV-secretariaat. Dit is geoutilleerd voor grootse dingen.

Da's ten minste wat ik observeer bij diegenen die ook na 1 april aan boord blijven van de SERV.

Wat niet belet dat waakzaamheid naar de buitenwereld geboden blijft.

Het is niet origineel - maar vooralsnog exact - de SERV te bestempelen als het cruiseschip van de strategische adviesraden. En dit terwijl in de omgeving een flottielje van overige bescheiden barken ronddobbert op de zee van de adviesverlening.

Hoewel, let toch maar op met zelfgenoegzaamheid: die andere sloepen sjoeren intussen onderling de touwen nauwer aan en hijsen zwaardere motoren aan boord. Om nog niet te spreken van allerlei slinkse bewegingen door niet gehomologeerde vaartuigen, zowel boven als onder de waterlijn.

En niet te vergeten: van dat SERV-cruiseschip werden de twee bovenste dekken reeds weggehaald. Letterlijk !

Daar bevonden zich nu net niet de zwembaden zoals gebruikelijk, maar wel de commandobrug en de werkruimte van de stafofficieren.

Deze laatste bedenkingen alleen maar om het animo bij de receptie, waar wij nu eindelijk aan toe zijn, voor zover nodig, nog meer te stimuleren. Overigens is dit feestelijk evenement er ook voor onze collega Dirk Neyts, voor wie het – in tegenstelling tot mezelf – vandaag zijn echte laatste werkdag is.

Ik dank u en wens de SERV een schitterende toekomst.