



“In de staatshervorming slagen (1)”



Jean Hindriks
Senior Fellow
Itinera Institute

Verschillende landen hebben belangrijke staatshervormingen doorgevoerd om deze aan de moderne vereisten van reactiviteit en flexibiliteit aan te passen. Overal zijn de voorwaarden om te slagen dezelfde: participatie, autonomie, tijd, proefneming en communicatie. Zie hier enkele elementen voor een geslaagde hervorming van de staat en de publieke sector in België.

Participatie: Men moet de rol en missie van de overheidsdiensten beklemtonen om meer interne en externe participatie te bekomen.

In alle landen is de interne instemming van de betrokken actoren - het personeel - met de hervorming een essentiële voorwaarde tot het succes van deze hervorming.

Om deze instemming te verkrijgen, dringen zich enkele strategieën op.

Ten eerste moet men rekening houden met het feit dat de ambtenaren belang hechten aan de waarden van het openbaar ambt. Voor hen zijn deze duidelijk en dit betekent dat de openbare sector een aanzienlijk voordeel heeft ten opzichte van de privé-bedrijven, terwijl deze waarden van de openbare sector toch soms gebruikt worden om corporatisme te maskeren. Het is dus handiger om bij het voorstellen van hervormingsmaatregelen de rol en de missie van de openbare diensten te benadrukken dan om het argument van besparingen als verrechtvaardiging naar voor te schuiven. Als men aan ambtenaren zegt dat hervormingen noodzakelijk zijn omdat zij te veel kosten, beklemtoont men vooral het feit dat men het aantal ambtenaren zal inperken. Maar met azijn vang je geen vliegen. Het geniet de voorkeur een interessanter en positiever facet van de hervormingsprojecten te benutten, zoals de kwaliteitsverbetering van de openbare diensten, dankzij bijvoorbeeld de toenadering tussen de verschillende diensten en dit in het fundamentele

In de staatshervorming slagen

(1) Zie, Jean. Hindriks,
Copernicus Voorbij : van
Confusie naar Consensus ?
<http://www.itinerainstitute.org>

belang van de burger. Men moet ook de externe instemming van de burgers proberen te verkrijgen door een ruime democratische ondersteuning van de hervormingen. Om de deugdelijkheid van de hervormingen aan te tonen, is het belangrijk om duidelijk te maken wat de Staat goed doet en wat hij niet goed doet om dan, in een tweede fase, af te zien van de domeinen waarin de staat overduidelijk geen concurrerend voordeel heeft. De decentralisatieprocessen, de deconcentratie en de delegatie beantwoorden aan een noodzakelijke zorg voor efficiëntie. Het is dus belangrijk om vooraf een democratisch debat te organiseren om te (her) definiëren welke de betrokken functies moeten zijn.

**Autonomie: De
middelen voorzien om
verantwoordelijkheden te
kunnen opnemen.**

De eenheidsverantwoordelijke is tezelfdertijd verantwoordelijk voor het operationele management en voor het financieel en human resources beleid. Zolang men een bipolair systeem handhaaft, met enerzijds, op een hoger niveau, het gecentraliseerd beleid van de middelen (menselijke en financiële) en anderzijds, op een lager niveau, een lokale verantwoordelijke belast met het operationele management en die niet de controle heeft over de middelen die hij ter beschikking heeft, zal men inefficiënt bezig zijn. Als men

de bedoeling heeft verantwoordelijkheden te geven aan de lokale kaderleden, moet men hen de middelen geven om deze verantwoordelijkheden waar te nemen. Het is belangrijk een realistisch budget te bepalen dat gebaseerd is op de te realiseren projecten en niet op de te respecteren procedures, zodat de strategie en de resultaten primeren op de regels en op het respecteren van procedures.

De landen die de beste resultaten boeken in de hervormingen, zijn deze die er in geslaagd zijn een dergelijke organisatie van de middelen in te voeren. Het is belangrijk er op te letten dat de veranderingsmethode op één lijn zit met het beoogde resultaat. Als het dus de bedoeling is verantwoordelijkheid te geven aan de lokale kaderleden, dan moet men

“
**Lokaal testen
en evalueren
vooraleer
alles in één
keer te willen
hervormen.**
”

van hen de actoren van de verandering maken. Als deze verandering van hogerhand opgelegd wordt, dan is ze gedoemd te mislukken. Opdat een hervorming zou slagen, moet zij als “win-win” beschouwd worden en dat veronderstelt dat men voldoende middelen vrijmaakt.

**Tijd: De lange tijdsspanne van
hervormingen respecteren.**

Het is belangrijk dat men, bij het doorvoeren van een hervorming, een beroep kan doen op een experimentele fase. Eerst een experimenteel protocol, dan een rigoureuze

In de staatshervorming slagen

opvolging van het experiment en tenslotte een serieuze evaluatie van de behaalde resultaten binnen de proefgebieden. Soms wordt het idee om de hervorming lokaal uit te testen verworpen omwille van het principe van de gelijke behandeling en de niet-discriminatie. Nochtans, in vele landen waar de administratie zo imposant is, is het nutteloos de administratie in één keer te willen veranderen.

Experimenteren: Lokaal testen en evalueren vooraleer alles in één keer te willen hervormen.

Het is belangrijk dat men, bij het doorvoeren van een hervorming, een beroep kan doen op een experimentele fase. Eerst een experimenteel protocol, dan een rigoureuze opvolging van het experiment en tenslotte een serieuze evaluatie van de behaalde resultaten binnen de proefgebieden. Soms wordt het idee om de hervorming lokaal uit te testen verworpen omwille van het principe van de gelijke behandeling en de niet-discriminatie. Nochtans, in vele landen waar de administratie zo imposant is, is het nutteloos de administratie in één keer te willen veranderen.

Communicatie: De hiërarchie, de sociale partners en de gebruikers betrekken; de mensen "in het bad trekken".

Aan de basis van elke hervorming bevindt zich een reële behoefte aan informatie,

aan communicatie, aan uitleg en aan het inschakelen van elkeen. Het is belangrijk dat de leidinggevendenden het hervormingsproject en de beoogde methodes duidelijk uitleggen aan het personeel. Het is eveneens heel belangrijk dat de directeurs aandacht hebben voor de reacties. Het is natuurlijk van cruciaal belang dat de hiërarchie, gezien haar positie, zelf overtuigd is van het hervormingsproject om op haar beurt het personeel te overtuigen. De eerste strategische schakel is dus de hiërarchie « mee in het bad te nemen ». De tweede strategische schakel is de onderhandeling met de beroepsorganisaties. Alle landen die een geslaagde hervorming van de administratie doorgevoerd hebben, hadden voldoende eensgezinde syndicale organisaties om een homogeen tegengewicht te bieden in de onderhandelingen met de bestuurders. Het is onmogelijk te onderhandelen met organisaties die het onderling niet eens zijn. De derde, en ongetwijfeld waardevolste strategische schakel is de externe communicatie, want in een democratisch stelsel en in een geest van openbare dienstverlening, moet ook de consument (klant, gebruiker of burger) mee betrokken worden. Dat betekent dat hij niet alleen moet geïnformeerd worden, maar ook dat men de mensen niet kan bruuskeren. Het is dus belangrijk samen te werken met de pers en met de verkozenen.

Jean Hindriks
Senior Fellow

Onafhankelijke denktank en doetank voor duurzame economische groei en sociale bescherming.
"Think-tank" et "do-tank" indépendant pour une croissance économique et une protection sociale durables.



Itinera Institute VZW-ASBL
Boulevard Leopold II Laan 184d - B-1080 Brussel - Bruxelles
T +32 2 412 02 62 - F +32 2 412 02 69
info@itinerainstitute.org www.itinerainstitute.org

Verantwoordelijke uitgever - Editeur responsable: Marc De Vos, Directeur