

Openbare diensten, hefboom voor een toekomstgerichte aanpak

De afgelopen jaren zijn in zowat alle geledingen van de openbare sector belangrijke hervormingen doorgevoerd. Al deze moderniseringsinspanningen ten spijt, blijft er kritiek op openbare diensten:

- Het stereotiep imago van overheidsdiensten in het algemeen is niet echt omgebogen.*
- Internationale rankings zouden duiden op blijvende tekorten in de werking van onze overheidsdiensten.*
- Er is weinig politieke interesse om te bouwen aan goed werkende overheidsdiensten.*
- Het VBO blijft gehecht aan zijn ideologisch discours over de ontvetting van de Staat (in plaats van goed werkende overheidsinstellingen te zien als een comparatief voordeel in de internationale concurrentiestrijd).*
- In de Europese strategie ligt het accent op de liberalisering van diensten, niet op een beleidsvisie rond de rol en werking van diensten van algemeen belang.*

Ondanks dit alles mogen we niet vergeten wat essentieel is: het belang van openbare diensten in de uitbouw van onze samenleving kan moeilijk onderschat worden. Een toekomstgerichte aanpak voor onze samenleving en economie vergt een performante openbare sector. We zetten ons af tegen de voorstelling van zaken als zou in de openbare sector alles goed fout gaan, als is er geen vooruitgang in de modernisering. Maar tegelijk zijn we ervan overtuigd dat de modernisering dient verder gezet en versterkt. Als zelfs de vakbond aan die kar trekt, waarom zouden we dan niet slagen in het opzet?

Gebrek aan visie, gebrek aan ambitie

Men kan er moeilijk omheen: er is een gebrek aan consensus over de toekomst van de openbare sector. Zulks wekt verwondering: ingeval zich problemen stellen in andere grote economische sectoren, leidt dit tot een reeks initiatieven van beleidsvoerders en sociale partners (vergelijk met: wat is de toekomst van de industrie in ons land? Hoe houden we de automobielsector in ons land? ...). Voor openbare diensten gebeurt dit blijkbaar niet.

Meerdere factoren verklaren die situatie:

- Zich uitspreken over de rol van openbare diensten, is zich uitspreken over de opbouw van onze samenleving. Openbare diensten zijn uiteindelijk een instrument om vorm te geven aan het beleid dat men voorstaat. Dit heeft uiteraard te maken met het maatschappijbeeld dat men aanhangt en de visie die men huldigt over de maakbaarheid van de samenleving. Het standpunt dat men hierover inneemt, bepaalt mee de visie die men heeft over openbare diensten. Een zeker gebrek aan consensus over de aanpak van openbare diensten is dus normaal.*

- Er is een ontstellend gebrek aan continuïteit in de aanpak. Naargelang politiek verantwoordelijken komen en gaan, worden telkens andere opties uitgezet. De Copernicushervorming bij de federale overheid en de erop volgende contrareformatie, onder druk van de Parti Socialiste, is hiervan een sprekend voorbeeld.
- Beleidsmatig gaat het begrotingsbeleid voor op de inhoud van wat men wil bereiken. Uitpakken met (fiscale of andere) voordelen is electoraal interessanter dan investeren in beter werkende overheidsdiensten.
- Politiek drijft op de actualiteit: één misdadiger (Dutroux) brengt meer maatschappelijke verantwoordiging (witte marsen) en politieke dynamiek (Commissie Verwilghen, politiehervorming) op gang dan dagdagelijkse problemen van overbezetting in gevangenissen. De dood van Semira Adamu volstaat om een minister ontslag te laten nemen; als ruim 11% van de bedrijven nalaat zijn belastingsaangifte in te dienen, en dus hoe dan ook ontsnapt aan fiscale controle, stelt er zich daarentegen geen probleem van politieke verantwoordelijkheid. Zelfs een ramp in Ghislengien volstaat niet als gangmaker om de gekende gebreken inzake civiele veiligheid grondig aan te pakken. Wat is er dan wel nodig opdat belastingen correct worden geïnd, onderbezette sociale inspecties versterkt, enzovoort?
- De autonomie van afzonderlijke overheden is goed en nodig, maar speelt ons soms ook stevig parten. Iedere overheid ziet zichzelf als een autonome entiteit, als het centrum van de eigen leefwereld. Dit leidt tot een gebrek aan samenhang in visie. De huidige technische mogelijkheden (e-gov) maken het voor burgers en bedrijven irrelevant welk administratief proces dient gevolgd om een aangifte te doen, een vergunning, toelage of service te bekomen, ... Zij verwachten ook instant respons. Willen hervormingen van administraties tastbaar voordeel opleveren, dan moeten ze in de toekomst worden opgevat, los van de bestaande bestuursniveaus en hun taakverdeling. Maar voorlopig blijft zoiets nog 'administratief en staatkundig vloeken'.
- Er zijn zoveel verdoken agenda's; één voorbeeld: Copernicus had minstens evenveel te maken met politieke koppensnellerij dan met de modernisering van de overheid op zich.

Wie een toptien zou maken van de actuele uitdagingen voor onze samenleving, zou het onder meer hebben over innovatie en de concurrentiepositie van onze economie, het optrekken van de activiteitsgraad, het opvangen van de vergrijzing van de bevolking, de maatschappelijke integratie (zorgzame samenleving, problematiek allochtonen), sociale rechtvaardigheid en ontplooiing (met z'n tentakels op het stuk van democratisering van het onderwijs, van een solidaire samenleving), duurzame ontwikkeling, de problemen inzake mobiliteit, ...

Welnu, het ware logisch dat de openbare sector consequent wordt ingezet als instrument om die problemen aan te pakken. In praktijk gebeurt dit veel te weinig; het ontbreekt aan een klaar uitgesproken project over de wijze waarop de openbare sector wordt ingeschakeld als hefboom om die uitdagingen aan te gaan. Maar als dit er niet is, hoe wil men dan dat openbare diensten naar waarde worden geschat?

Verwongen beeldvorming

Velen hebben nog steeds een stereotiep beeld van de overheid in het algemeen. Anderzijds wijzen enquêtes rond gebruikerstevredenheid en vertrouwen in instellingen erop dat de Vlaming in het algemeen vrij tevreden is over specifieke overheidsdiensten (tabel 1).

Er is een groeiende belangstelling voor de vergelijking van prestaties van lokale overheden. Europees onderzoek naar de tevredenheid van de bevolking in 31 Europese steden (Urban Audit Perception Survey, 2005) leert bijvoorbeeld dat:

- Antwerpen, Luik en Brussel eerder in de kopgroep zitten qua tevredenheidsscores op de vraag of je efficiënt geholpen wordt als je de stadsdiensten contacteert.
- Daarnaast haalt Antwerpen een goede ranking inzake openbaar vervoer.
- Op de andere domeinen (verantwoorde bestedingen, sportfaciliteiten, culturele faciliteiten, groenvoorzieningen, ...) zitten Antwerpen, Luik en Brussel eerder bij de middenmoot of de onderste helft van de rangschikking.

Uit wetenschappelijk onderzoek weten we eveneens:

- Dat het vertrouwen in de overheid in hoge mate samenhangt met de tevredenheid over de werking van overheidsdiensten.
- Dat de tevredenheid over de werking van overheidsinstellingen geen puur ervaringsgegeven is, maar evenzeer wordt aangestuurd door de beeldvorming en opinies over privatisering. Het tevredenheidsoordeel staat goeddeels los van daadwerkelijke contacten met diensten en administraties (Kampen & Van de Walle, 2003).
- Dat algemene bevragingen stelselmatig andere resultaten opleveren dan specifieke en concrete vragen over een bepaalde dienst (Van de Walle, 2004).
- Dat franstaligen in ons land veruit minder tevreden zijn over de kwaliteit van een aantal openbare diensten dan Nederlandstaligen (Van de Walle, 2005b).

Tabel 1.
Tevredenheid met de dienstverlening van verschillende openbare diensten (Vlaams Gewest, 2003)

	Tevreden %	Ontevreden %
Brandweer	85,9	0,7
Openbare bibliotheek	79,4	2,1
Straatverlichting	77,4	9,3
Ziekenhuis	76,9	6,5
Containerpark	67,6	14,4
Reinigingsdienst	58,9	18,8
Banken	56,8	19,5
Cultureel centrum	58,6	4,1
Elektriciteitsmaatschappij	54,0	13,9
Automobielininspectie	53,0	13,8
Belgacom	51,2	16,6
Kind & Gezin	50,3	4,3
Kinderdagverblijf	48,0	3,7
Burgemeester	46,9	18,2
NMBS	45,1	16,5
Bejaardentehuis	40,4	15,7
OCMW	39,9	11,3
Gemeenteraad	38,1	14,7
Belastingdienst	34,2	22,7
Rechtbank	24,6	21,6

Bron: Werken aan de Overheid, postenquête 2003, Instituut voor de Overheid, K.U. Leuven

Er is ook vastgesteld dat in alle EU-landen (Duitsland uitgezonderd) rechtbanken en onderhoud van wegen vrij lage tevredenheidsscores krijgen van de bevolking. Elektriciteits- en gasvoorzieningen, als ook telefoondiensten, komen daarentegen stelselmatig aan de top van de tevredenheidsscores (Van de Walle, 2005b).

Uit diverse internationale rankings (ECB, Wereldbank, WEF, IMD Business School) zou dan weer moeten blijken dat openbare diensten in ons land stelselmatig minder goed scoren in vergelijking met andere landen.

Onderzoek leert dat kritisch dient omgesprongen met dit soort populaire rankings (Van de Walle, 2005a; Van de Walle, Sterck, van Dooren & Bouckaert, 2004). Daarenboven wijst de OESO erop dat ons land zich in de kopgroep situeert van landen met hoog vertrouwen in de openbare administratie (OESO, 2005) (tabel 2). De vooroordelen ten spijt, is het dus zeker niet allemaal kommer en kwel.

Al te weinig heeft men in brede middens zicht op de initiatieven die overheidsdiensten ontwikkelen om hun administratieve processen te verbeteren, bijvoorbeeld de automatische toekenning van socialezekerheidsrechten, de monitoring van het dossierverloop in de RVA, de Kruispuntbank SZ, e-ID, Digiflow, de proefprojecten 'digitale stad', ... Openbare diensten moeten daarom niet alleen de inspanningen opvoeren op het stuk van kwaliteit van de dienstverlening, maar ook de bevolking beter voorlichten over hun realisaties.

Personeelsbeleid

Openbare diensten kennen niet zoiets als de 'algemene sociale wetgeving voor het overheidspersoneel'. Op de keper beschouwd is iedere afzonderlijke openbare werkgever zowat de eigen wetgever in personeelszaken. Dit leidt tot een onnodig sterke fragmentatie van de personeelsregimes in de openbare sector.

De afgelopen jaren zijn in de meeste personeelsstatuten diverse wijzigingen doorgevoerd op het vlak van werving en selectie, loopbaan, verloning, vorming, evaluatie of beoordeling, tuchtregeling, enzovoort. Diverse HRM-inzichten krijgen algemeen

ingang in de openbare sector. De arbeidsvoorwaarden in de openbare sector zijn dus grondig veranderd en gemoderniseerd in vergelijking met pakweg tien jaar terug. Het geheel vergt ongetwijfeld nog bijsturing, maar op zich is dit niet erg: ook in het bedrijfsleven wordt voortdurend gesleuteld aan het HRM-beleid.

Het lijkt een politieke wetmatigheid dat de modernisering van overheidsdiensten aanpassingen aan het statuut van het personeel vergt. Het eerste mag nochtans niet verengd worden tot het tweede: een beter werkende openbare sector hangt minstens evenveel, zonet nog meer samen met de dagdagelijkse aansturing van het personeel, de drive voor innovatie, de waardering van personeelsleden, de bijsturing van achterhaalde werkprocessen, behoorlijke communicatie, vorming en opleiding, ... Het zijn ieder op zich minder spectaculaire kwesties, maar ze zijn essentieel wil een modernisering slagen.

Behalve op het vlak van deeltijds werken, heeft de openbare sector de afgelopen decennia geen voortrekkersrol meer gespeeld inzake sociale vooruitgang. Meer nog, op diverse vlakken hinkt de overheid achterop. Denk maar aan het gebrek aan een coherent wettelijk kader voor telewerk, de manifeste problemen inzake pesten op het werk, het gebrek aan sociale bemiddeling ingeval collectieve conflicten, ... Interprofessionele afspraken (bijvoorbeeld inzake ouderschapsverlof, opvolging vormingsinspanningen tegenover loonmassa, de zogenaamde werkbonus, ...) worden in de over-

heidssector met grote vertraging en slechts na syndicale druk ingevoerd.

De komende jaren zijn meerdere ontwikkelingen te verwachten inzake personeelsbeleid in de openbare sector. Op het vlak van lonen en loopbanen zal de omslag worden gemaakt naar de veralgemening van functieclassificaties. Grotere inspanningen op het vlak van vorming en begeleiding zullen nodig zijn om te komen tot upgrading van het personeel, verandering van de arbeidscultuur (klantgerichte instelling) en aanpassing van de werkmethodes aan de nieuwe technieken. Rekening houdend met de leeftijdsstructuur van het personeel, zal een grote groep overheidspersoneel de arbeidsmarkt verlaten. Het noopt tot:

- Het aantrekken van voldoende gekwalificeerd personeel, binnen een krapere arbeidsmarkt
- Een tijdige interne overdracht van kennis en ervaring
- Inpassing van de 'oudere' personeelsgroep in het personeelsbeleid (zowel bij herstructureringen als met het oog op de nodige dynamiek, innovatie en veranderingsbereidheid)

Eerder dan energie te besteden aan de uitwerking van de vele afzonderlijke arbeidsregelingen die de overheidssector rijk is (met alle juridische onzekerheid die ze meebrengen), is de uitwerking van een algemeen raamstatuut voor het overheidspersoneel aangewezen. Zo'n raamstatuut zou vervolgens autonoom kunnen worden geconcretiseerd en ingevuld naargelang de specifieke behoeften van de verschillende afzonderlijke entiteiten. Tevens zal de openbare sector als werkgever ook een inspan-

Tabel 2.

Vertrouwen in instituties (2005)

	Civil service	Parlement	Politie	Justitie	Leger
Hoog	1. Korea 2. Hongarije 3. België 4. Ierland	1. IJsland 2. Nederland 3. Spanje 4. Luxemburg	1. Nieuw Zeeland 2. Ierland 3. Australië 4. Finland	1. Oostenrijk 2. Denemarken 3. Zwitserland 4. IJsland	1. Griekenland 2. Slovakije 3. Groot-Brittanië 4. Japan
Laag	1. Finland 2. Griekenland 3. Noorwegen 4. Nieuw Zeeland	1. Korea 2. Nieuw Zeeland 3. IJsland 4. USA	1. Griekenland 2. Slovakije 3. Mexico	1. Portugal 2. Australië 3. Slovakije 4. Italië	1. IJsland 2. Oostenrijk 3. Zweden 4. Nederland

Bron: OESO

ning moeten leveren voor de allochtonen op de arbeidsmarkt.

In het licht van de te verwachten spanningen op de arbeidsmarkt, heeft de overheid als werkgever er belang bij het principe van de statutaire betrekking te gebruiken als een strategisch voordeel in haar verdere positionering op de arbeidsmarkt. Immers, als geen ander kan de overheid dit concurrentievoordeel uitspelen tegenover andere werkgevers.

In de openbare sector zijn de geesten evenwel onvoldoende rijp voor een pro-actieve aanpak inzake personeel. Dit is onder meer te verklaren door het gebrek aan politieke bereidheid om het globaal sociaal overleg in de openbare sector een sturende rol te laten spelen.

Tewerkstelling in de openbare sector: geen politiek issue meer

De vooroordelen over de tewerkstelling in de openbare sector zijn legio. Velen leven blijkbaar nog met het schrikbeeld van de jaren zeventig, met een openbare sector als drukvat voor de werkloosheid. De huidige simplistische VBO-stelling als zijn er 30 000 ambtenaren te veel, versterkt zo'n gemeenplaatsen.

De realiteit is helemaal anders. De afgelopen 25 jaar is het aandeel van de tewerkstelling in de openbare sector binnen de economie vrij stabiel gebleven (tegenover een duidelijke toename in de private commerciële dienstverlening en vooral in de non-profit eensdeels en de quasi-halvering van het aandeel in de industrie anderdeels). Het reële arbeidsvolume in de openbare sector (voltijdse eenheden) is pakweg de jongste tien jaar met gemiddeld 0,5% per jaar verminderd. De openbare sector verbergt heel wat interne verschuivingen inzake tewerkstelling (vermindering in de overheidsbedrijven en krijgsmacht, stabiel in het onderwijs, beperkte toename bij de centrale overheid, gevoelige toename bij lokale overheden). Vastgesteld kan worden dat de overheid te weinig jongeren tewerkstelt in verhouding tot haar aandeel in de economie. Ook levert de overheid als werkgever een minimale bijdrage met het oog op de integratie van allochtonen op de arbeidsmarkt (terwijl de cruciale plaats van deze kwestie met betrekking tot de

activiteitsgraad en de maatschappelijke integratie voldoende gekend is). Tenslotte krijgen evidente problemen inzake onderbezetting van sommige diensten (sociale inspecties, gevangenissen, gebrekkige fiscale controles, ...) geen afdoend antwoord.

Regeringen zijn (ondanks syndicaal aandringen) niet bereid met de vakbonden te praten over het globaal tewerkstellingsbeleid in de openbare sector. Meer nog, de overheid ontbeert het vandaag aan de minimale instrumenten om vast te stellen hoeveel personeelsleden in de openbare sector zijn tewerkgesteld, voor welk type activiteiten, met welke kwalificaties, hoeveel aanwervingen er zijn, ... Ondanks de problemen inzake activiteitsgraad, zijn de ruim een miljoen werknemers in de openbare sector politiek gewoon géén issue in het arbeidsmarktbeleid. Logisch is dit allerminst.

Veeleer dan te doen alsof het probleem niet bestaat, pleiten we er daarom voor dat (rekening houdend met het relatief groot aantal vertrekkers in de openbare sector tussen dit en 2010) het sociaal overleg in de openbare sector zou uitmonden in een doordachte aanpak over:

- De gevolgen van de te verwachten ontwikkelingen inzake personeel op de organisatie van openbare diensten
- De positionering van de openbare sector op de arbeidsmarkt
- Het werkgelegenheidsbeleid in de openbare sector in het algemeen

Zijn overheidsdiensten té duur?

De these dat overheidsdiensten te veel middelen opslorpen, lijkt veld te winnen. Pleitbezorgers van deze stelling vermengen handig het globale overheidsbeslag met de reële werkingskost van overheidsadministraties. Het spreekt voor zich dat het overheidsbeslag veel meer is dan de 'kosten voor openbare diensten'; ook sociale zekerheid, transfers aan gezinnen en bedrijven, intrestlasten, investeringen, ... maken deel uit van de globale overheidsuitgaven.

In de werkingskosten van overheidsdiensten vormt het aandeel personeelskosten een belangrijk onderdeel. Welnu, het aandeel van het BNP besteed

voor personeelskosten bij de overheid, situeert zich in ons land in de middenmoot in vergelijking met andere landen: Duitsland, Oostenrijk, Nederland en het Verenigd Koninkrijk besteden weliswaar minder, doch andere zoals Frankrijk en de Scandinavische landen besteden duidelijk meer. De stelling die sommigen verdedigen als gaan te veel middelen naar het overheidspersoneel, snijdt daarom geen hout.

Sporen voor morgen

Ondernemers weten dat het nemen van beslissingen over het zelf organiseren van een activiteit, dan wel het uitbesteden van die activiteit, een strategische keuze is. In de openbare sector geldt dat des te meer. Openbare diensten vormen het instrument bij uitstek om aan beleidsvoering te doen en om de maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Het gaat er hier om te beslissen of je de instrumenten om aan beleidsvoering te doen voor de samenleving in haar geheel, al dan niet uit handen geeft, en ze overlaat aan anderen, handelend volgens andere (commerciële) wetmatigheden.

De praktijk leert dat de uitbesteding van overheidstaken lang geen garantie is op succes. Ervaringen in het buitenland bewijzen dit. Ook in eigen land spreken de negatieve ervaringen voor zich (denk bijvoorbeeld aan de outsourcing van de informati-

ca bij de Vlaamse overheid). Eenmaal overgedragen blijkt de overheid quasi niet meer in staat het afgestoten domein te herwinnen. Zelfs absolute pleitbezorgers van privatisering, zoals de Wereldbank, het IMF en de OESO, zien nu in dat de klassieke privatiseringspolitiek niet tot de gewenste resultaten leidt.

Een goed werkend overheidsapparaat is van cruciaal belang als meerwaarde voor de economie (goede nutsvoorzieningen, infrastructuur, mobiliteitsproblemen oplossen, aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt, vlotte afhandeling van administratieve procedures, ...). Landen met een goed werkende openbare sector staan gewoon sterker in de internationale concurrentie (Moesen, 2004), ook om de economie in correcte omstandigheden te laten draaien: markspelers die spelregels aan hun laars kunnen lappen, ontwrichten uiteindelijk de economie, ten nadele van wie het wel correct doet. Een goed werkende openbare sector is van belang:

- Voor een rechtvaardiger en sociale samenleving (rechtvaardige en correct geïnde belastingen, gelijke toegang tot voorzieningen, sociale voorzieningen, bestrijding armoede, opvang zorgbehoevenden, toenemende noden rust- en verzorgingstehuizen door veroudering bevolking, sociale huisvesting, ...)
- Voor een duurzame samenleving (milieuzorg, duurzaam beleid, aangename steden, ...) en tegen de verzuring van de samenleving

Tabel 3.

Soorten overheidsuitgaven in % BNP

Situatie 2003	Consumptieve bestedingen	Compensatie voor werknemers	Lonen en salarissen
Duitsland	19,2	7,8	
Oostenrijk	18,1	9,6	7,2
Nederland	24,2	10,3	8,1
Verenigd Koninkrijk	20,8	10,4	8,7
België	22,8	12,1	8,8
Frankrijk	23,9	13,6	9,6
Finland	22,0	13,8	10,5
Noorwegen	22,8	14,1	
Zweden	28,3	16,6	
Denemarken	26,5	17,7	

Bron: Eurostat

- Voor een kwalitatieve dienstverlening aan burgers en bedrijven
- Met het oog op een optimale besteding van overheidsmiddelen
- En gewoon om onze samenleving normaal te laten functioneren (veiligheid, geen corruptie, gelijke toegang tot justitie, opvang van calamiteiten (zoals watersnood, Ghislenghien, ...), om niet te verzeilen in 'toestanden à la New Orleans')

Tegelijk dienen zich belangrijke opportuniteiten en uitdagingen aan:

- Er zijn de wijzigende maatschappelijke noden.
- Er zijn de evidente mogelijkheden van de techniek (e-gov), die allerhande klassieke benaderingen achterhaald maakt.
- Er zal een belangrijke rotatie zijn in het personeel (leeftijdsstructuur) terwijl de arbeidsmarkt krapper wordt, enzovoort.

Het gebrek aan politieke interesse voor een goed werkende overheidssector, alsook het gebrek aan globale visie en aansturing van de ontwikkelingen, gekoppeld aan het zwak globaal sociaal overleg in de openbare sector, bemoeilijken dan weer een strategische aanpak.

Bouwen aan een goed werkende openbare sector betekent dat de maatschappelijke doelstellingen die we ons stellen (veiligheid, correcte rechtsbedeling, sociale rechtvaardigheid, zorgzame samenleving, duurzame ontwikkeling, ...) worden gerealiseerd en afgestemd op de actuele en toekomstige behoeften van onze samenleving, er een kwalitatieve dienstverlening is aan burgers en ondernemingen en de middelen die hiertoe worden ingezet, doelmatig en efficiënt worden besteed. Dit moet gepaard gaan met een geheel van begeleidende maatregelen, zoals de uitklaring van de meetindicatoren, aangepaste boekhoudmethodes, eigentijds personeelsbeleid, enzovoort.

Een verdere decentralisering van openbare administraties naar het lokale niveau kan ongetwijfeld bijdragen tot een beter werkende overheid:

- Beheersmatig: minder centralisatie; grotere mogelijkheden voor interne benchmarking; concentratie op het centrale niveau van de globale beleidsaansturing, algemene monitoring, inspectie en controleopdrachten.

- De betrokkenheid en appreciatie van de bevolking ligt in de regel hoger voor lokale administraties dan voor centrale administraties
- Door de mogelijkheid om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren door uitbouw van de enig loketfunctie met persoonlijk contact in lokale besturen (de opvolging en afhandeling van dossiers is dan een kwestie van e-gov).

Het is jammer dat discussies over de werking van openbare diensten al te gemakkelijk verzanden in meer ideologische disputen over (het terugdringen van) de rol van de overheid. De praktijk bewijst dat, mits de goede leiding en begeleiding, overheidsdiensten de nodige dynamiek kunnen ontwikkelen om fraaie successen neer te zetten. Het komt er op aan die dynamiek te stimuleren en te kaderen in een breder toekomstgericht geheel. Waarom die ambitie niet waarmaken?

Luc Hamelinck
ACV-CCOD

Overzicht belangrijke hervormingen binnen de openbare sector

- Copernicus bij de Federale administratie.
- Beter Bestuurlijk Beleid (BBB) voor de Vlaamse overheid.
- De hervorming van Justitie (commissie Verwilghen, justitiedialogen, Phenixplan).
- De opstart van de geïntegreerde politie (Octopusakkoord).
- De hervorming van intercommunales en concentraties in nutssectoren.
- Het nieuw gemeente- en provinciedecreet, uitgewerkt na een zogenaamd kerntakendebat
- De stelselmatige overdracht van openbare ziekenhuizen naar gemengde beheersvormen.
- Overheidsbedrijven zijn autonoom gemaakt en moeten vandaag hun plaats bewijzen in een geliberaliseerde markt.
- Zowat overal zijn mandaatsystemen ingevoerd: heuse managers staan nu aan het hoofd van overheidsdiensten en -bedrijven.

Literatuur

- Kampen, J. & Van de Walle, S. (2003). Het vertrouwen van de Vlaming in de overheid opgesplitst naar dimensies en indicatoren. In *Vlaanderen Gepeild* (pp. 177-198). Brussel: Administratie Planning en Statistiek.
- Moesen, W. (2004). *Leuense economische standpunten 2004/13. Instelling, ligging en economische welvaart*. Leuven: Departement Economie.
- OESO (2005). *What role for government in the 21st century? Data on trust in the public sector*.
- Urban Audit Perception Survey. Flash Eurobarometer 156*. (2005). European Commission.
- Van de Walle, S. (2004). *Perceptions of administrative performance: the key to trust in government?* [doctoraatsonderzoek]. Leuven: K.U. Leuven.
- Van de Walle, S. (2005a). *Measuring bureaucratic quality in governance indicators*. [paper]. EGPA annual conference. Study Group II: Productivity and quality in the public sector. Bern, Zwitserland. 31 augustus-2 september 2005.
- Van de Walle, S. (2005b). *The impact of public Service Values on services of general interest reform debates*. [paper]. Ninth International Research Symposium on Public Management. Bocconi School of Management, Milan. 6-8 april 2005.
- Van de Walle, S., Sterk, M., van Dooren, W. & Bouckaert, G. (2004). *What you see is not necessarily what you get: een verkenning van de mogelijkheden en moeilijkheden van internationale vergelijkingen van publieke sectoren op basis van indicatoren*. Leuven: Instituut voor de Overheid.