



Checklist voor goed openbaar bestuur

2015 /01
26 | 02| 2015



MENSEN



WELVAART



BESCHERMING

In moeilijke tijden met een toenemende onzekerheid moeten we kunnen rekenen op betrouwbare en efficiënte instellingen. Burgers hebben dan immers meer dan ooit behoefte aan een vangnet dat hun vrees wegneemt om in een situatie van kwetsbaarheid of verval terecht te komen. Dat vereist een efficiënte staat die de tekortkomingen van de markten lenigt en voorwaarden creëert om weer snel te kunnen groeien. Een efficiënte staat vereist op zijn beurt goed openbaar bestuur op alle bestuursniveaus. Goed openbaar bestuur betekent echter niet dat er nieuwe reglementen, en dus steeds meer wetten en decreten komen. Goed bestuur heeft te maken met de goede werking van openbare besturen en instellingen, die daardoor doeltreffend en nuttig werk kunnen leveren. Goed bestuur houdt voorts in dat de overheidsdiensten hun opdrachten en doelstellingen tegen een zo laag mogelijke kostprijs kunnen realiseren. De resultaten die op het veld worden geboekt evenals de dagelijkse werking zijn doorslaggevend en bepalen of het publiek de werking van de staat steunt en of de ambtenaren zich betrokken voelen bij dat collectieve gebeuren. Nu de zesde Staatshervorming van start is gegaan, staat er een grootschalige campagne rond de regionalisering van besturen en parastatale instellingen voor de deur, met enorme uitdagingen voor het hele land en alle gewesten. Het zal niet langer volstaan om bijkomende middelen op te eisen of het status-quo blind te verdedigen.

De verandering is onomkeerbaar en het komt er nu op aan ze zo goed mogelijk te organiseren. Het is dan ook hoog tijd om dieper in te gaan op de wijze waarop overheidsdiensten en besturen functioneren.

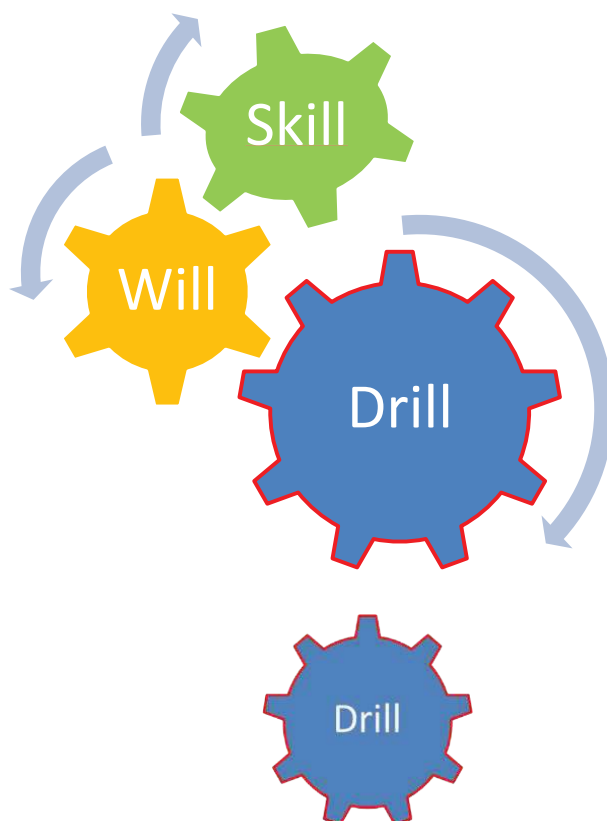
Vooreen goede werking van de staat en de overheidsdiensten moeten we ons nadrukkelijker achter de verandering scharen en uitdrukkelijker aandacht besteden aan de reële impact van zowel de publieke sector als het overheidsbeleid op de ambtenaren, maar ook de burgers en belastingbetalers.

De laatste jaren blijft de discussie rond de efficiëntie van de staat echter beperkt tot een beleid van blinde rationalisering dat de gemakkelijke methode van de 'kaasschaaf' hanteert en het personeelsbestand terugschroeft door wie met pensioen gaat niet te vervangen. Die benadering houdt echter geen rekening met of is soms zelfs nadelig voor de kwaliteit van de openbare dienstverlening. Aspecten zoals de kwaliteit, de reactiviteit en de flexibiliteit van onze openbare besturen en instellingen worden buiten beschouwing gelaten, ook al zijn ze van wezenlijk belang.

Itinera maakte dan ook een grootschalige analyse van dit vraagstuk en stelde een nauwkeurige checklist op van de vereiste voorwaarden voor een efficiënt openbaar bestuur. Die zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden: haal je één ervan weg, dan stort het hele gebouw in. Die voorwaarden, die we in ons verslag duidelijker omschrijven, kunnen binnen elke organisatie en elke overheidsdienst eenvoudig worden geëvalueerd, zodat men kan nagaan of de volledige organisatie beantwoordt aan de beginselen van goed openbaar bestuur. Concreet nodigen we alle organisaties en besturen uit om de volgende oefening te maken: (1) op een schaal van 0 tot 7 aangeven in welke mate aan elk van de zeven voorwaarden wordt voldaan, (2) de optelsom maken van de resultaten voor de zeven voorwaarden en tot slot, (3) het resultaat met twee vermenigvuldigen om een globale score in procenten te verkrijgen:

- De opdrachten en doelstellingen duidelijk omschrijven; (.../7)
- De organisatiestructuren aanpassen; (.../7)
- De domeinen van delegatie afbakenen, i.e. autonomie toekennen op het vlak van bevoegdheid en beslissingsmacht; (.../7)
- De vaardigheden ontwikkelen die noodzakelijk zijn om de doelstellingen te verwezenlijken; (.../7)
- Ex-post evaluaties maken en rekenschap afleggen; (.../7)
- Het bestaan van objectieve prestatie-indicatoren – niet alleen indicatoren van resultaten, maar ook van efficiëntie, die rekening houden met de kosten die worden gemaakt om de resultaten te bereiken; (.../7)
- Het bestaan van positieve en negatieve sancties (.../7)
- Totale score (.../100)

Vervolgens stellen we een reeks concrete maatregelen voor om het openbaar bestuur te verbeteren aan de hand van onderstaand model.



1. Doelstellingen en opdrachten: met het oog op de beoordeling van de efficiëntie van de programma's moeten drie efficiëntieassen worden gedefinieerd die beantwoorden aan drie visies op de werking van de overheid. Het gaat om de visie van de burger die doelstellingen inzake sociaaleconomische efficiëntie uitdrukt, de visie van de gebruiker die doelstellingen inzake kwaliteit van de dienstverlening uitdrukt en de visie van de belastingbetaler die doelstellingen inzake efficiënt bestuur uitdrukt. Voor elk programma moeten gelijktijdig doelstellingen inzake sociaaleconomische efficiëntie, kwaliteitsvolle dienstverlening en efficiënt bestuur worden vastgelegd. Om de samenhang te garanderen en de prioriteiten te bepalen, stelt u in het begin van het jaar een prospectieve boordtabel op die gebaseerd is op de operationele doelstellingen. Probeer de vergaderingen op een andere manier te organiseren om de productiviteit ervan te verhogen. Vergader niet zonder duidelijke doelstelling. Beperk ook het aantal vergaderingen: minder is meer (bij Google duren vergaderingen nooit langer dan 5 minuten). Automatiseer repetitieve taken zodat er tijd vrijkomt om te focussen op de prioritaire opdrachten en doelstellingen en om toegevoegde waarde te creëren.

2. De resultaten objectiveren: werk een echt beleid uit voor de evaluatie en opvolging van het overheidsbeleid op basis van onafhankelijke structuren, aan de hand van prestatie-indicatoren waar iedereen zich achter kan scharen en waarin alle politieke en intellectuele gevoeligheden vertegenwoordigd zijn. Ken elk ministerie een specifiek budget toe met het oog op de evaluatie van de hervormingen. Voer vaker een tevredenheidsonderzoek uit bij de gebruikers. Maak overheidsgegevens gratis toegankelijk: ze worden immers verzameld met overheidsgeld. Betrek de universiteiten bij de evaluatie en waarborg de pluraliteit van de evaluaties. Trek een vast tijdstip uit voor een creatief moment met collega's, om zo de arbeidsorganisatie te vereenvoudigen en te optimaliseren en schaf alles wat geen toegevoegde waarde genereert (onaangepaste instrumenten en nutteloze routines) af. Pas op elk niveau van de administratie het 'only once-principe' toe bij het verzamelen en verwerken van informatie.
3. De kosten objectiveren: de overgang maken van een kasboekhouding naar een modern beheer met dubbele boekhouding, die gericht is op doelstellingen en resultaten, met toepassing van de reële kostprijs van het overheidsbeleid. Voer eenvormige en efficiënte controlesystemen van de aankoopprocessen in onder de centrale coördinatie van het departement Budget en Controle, met een geïntegreerde registratie die het mogelijk maakt de aankopen op gecentraliseerde wijze op te volgen vanaf de bestelling tot aan de betaling. Vervang papier door digitale dragers.



4. Autonomie en transparantie: pas de organisatiestructuren aan om verantwoordelijkheidsconflicten te vermijden; ken echte autonomie inzake bevoegdheid toe om de verspreiding van de verantwoordelijkheden te beperken en begeleid die autonomie om de onpartijdigheid van de beslissingen te garanderen. Baseer de beheersautonomie op een contractuele relatie die de ambtenaar ertoe moet aanzetten het hem toevertrouwde gezag op correcte wijze te gebruiken. Voer de verplichting in om rekenschap af te leggen en de resultaten mee te delen. Voer prestatie-indicatoren in. Verdeel de middelen volgens de resultaten.
5. Motivatie: vergroot de tevredenheid en de motivatie van de ambtenaren door het werk te richten op doelstellingen waarbij ze zich kunnen aansluiten. Betrek de ambtenaren bij het formuleren van die doelstellingen. Ze moeten een duidelijk beeld hebben van wat van hen wordt verwacht en moeten hun werk als zinvol ervaren. Ondersteun de vernieuwers in elke organisatie en bied hen voldoende bewegingsvrijheid. Voer mechanismen in voor collectieve aanmoediging.



6. Competentie: reik garanties aan voor de ontwikkeling van de vaardigheden die noodzakelijk zijn om de doelstellingen te verwezenlijken, en anticipeer hierbij op mogelijke behoeften aan personeel. Organiseer een veeleisende en prestigieuze opleiding in een echte school voor overheidsbestuur. Richt een gemeenschappelijke structuur op die het beheer van de hogere kaderleden bij de staat moet coördineren en professionaliseren. Stem de inspanning inzake opleiding af op de privésector. Stem de opleiding beter af op de laagst geschoolden en oudere werknemers. Bevorder interne promotie binnen de overheid. Creëer gelijkwaardigheid tussen promotie op basis van bekwaamheidsexamens en promotie op basis van beroepsprestaties. Maak de benoemings- en promotieprocedures doorzichtiger en objectiever.
7. Mobiliteit: stem de statuten van de ambtenaren op elkaar af. Neem statutaire hindernissen weg voor de mobiliteit van ambtenaren tussen overheidsdiensten en niveaus. Creëer een echte interne markt voor het openbaar ambt. Leg quota op voor de openstelling van functies voor ambtenaren die afkomstig zijn van andere administraties.

Voor gedetailleerde informatie kan u de studie raadplegen op www.itinerainstitute.org
Voor meer info neem contact op met **Ivan Van de Cloot** (Chief Economist Itinera Institute): ivan.vandecloot@itinerainstitute.org of 0478/43.47.17