

grote politieke compromissen en de vele nachtelijke vergaderingen van de Belgische toppolitici. Wat al te vaak vergeten wordt, is dat al die ingewikkelde politieke akkoorden ook nog moeten worden uitgevoerd. Dat is nu precies wat Mark Van den Wijngaert en Guy Tegenbos wel belichten in hun boek *Eén administratie voor de Vlamingen, 1993-2008*. Zij analyseren een aspect van de staats Hervorming dat al te vaak onderbelicht blijft: heeft deze ingrijpende structuurwijziging ook geleid tot een andere (en hopelijk betere) beleidscultuur?

Dat was in elk geval de bedoeling in 1981, toen er voor het eerst een eigen Vlaamse Regering gevormd werd. Dat gebeurde onder het voorzitterschap van de christendemocraat Gaston Geens, die handelde onder het motto: “wat we zelf doen, doen we beter”. Topambtenaren kregen de opdracht een nieuwe organisatiestructuur uit te tekenen voor de Vlaamse administratie (d.w.z. het ambtenarenapparaat), en dat was op zich een vernieuwing voor de Belgische beleidscultuur. In de Belgische politiek zijn de kabinetten, dat zijn de persoonlijke raadgevers van de minister, immers oppermachtig en dat betekent dat de beleidsvoorbereidende functie van de ambtenaren zwaar onder druk komt te staan. In 1981 wilde de nieuwe Vlaamse regering dus een duidelijk signaal geven: voortaan zouden de ambtenaren serieus genomen worden en zou de besluitvorming niet langer volledig gemonopoliseerd worden door partijpolitieke “adviseurs”.

Toch zou dit een voortdurend gevecht blijven: nog in 2008 adviseerde een onafhankelijke commissie van experts dat de omvang van de kabinetten van de Vlaamse ministers met de helft verminderd zou moeten worden, om zo een coherenter bestuur mogelijk te maken. Dat advies werd slechts gedeeltelijk gevolgd: toen de regering Peeters-II aantrad in de zomer van 2009 werd het aantal persoonlijk te benoemen adviseurs van de negen ministers slechts verminderd van 490 naar 360.

De spanning tussen kabinetten (= partijpolitieke adviseurs) en administratie (= neutrale administratie) blijft dus als een rode draad door de geschiedenis van de Vlaamse overheid lopen, en je zou zelfs kunnen zeggen dat dit conflict ingebakken zit in de manier waarop de Vlaamse administratie functioneert. De partijpolitieke gevechten achter de schermen komen in dit boek echter maar zijdelings aan bod.

## [B] WAT WE ZELF DOEN, DOEN WE BETER? DE VLAAMSE ADMINISTRATIE

De Belgische staat is de afgelopen decennia fundamenteel hervormd. De vroegere unitaire staat heeft plaatsgemaakt voor een complexe federale overheidsstructuur en het valt niet mee om aan een buitenstaander uit te leggen hoe de bevoegdheden nu precies verdeeld zijn tussen de federale overheid, de gewesten en gemeenschappen in België. In 2009 schreven Jos Bouveroux en Luc Huyse *Het onvoltooide land*, een boeiend overzicht van de politieke geschiedenis van die staats Hervorming. In dat boek gaat het vooral over de opeenvolgende

Dat is een beetje vreemd, omdat zeker een van de auteurs, Guy Tegenbos (journalist bij *De Standaard*), in zijn krant onvermoeibaar de inmenging van de partijpolitiek op het beleid pleegt aan te klagen.

Ook op andere terreinen werd de blauwdruk van 1981 niet volledig uitgevoerd. De leidinggevende ambtenaren wilden toen een relatief eenvoudige structuur uittekenen met enkele grote departementen. De bedoeling was bovendien dat de bevoegdheden van de ministers min of meer de departementale structuren zouden volgen zodat elke dienst slechts met één minister rekening diende te houden. Dat is echter nooit in de praktijk gebracht: het wantrouwen tussen de coalitiepartners is vaak zo groot dat ze het helemaal niet zien zitten om een volledig departement toe te vertrouwen aan één minister.

Ook die eenvoudige transparante structuur die in de periode 1981-1983 werd uitgetekend, bleek niet zo goed te lukken. Al vanaf het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw nam de Vlaamse administratie de principes over van het *New Public Management*. De bedoeling van deze stroming is dat overheidsdiensten beter gaan functioneren en een betere service bieden aan de burgers. Zeker in landen als Canada en Nieuw-Zeeland is deze stroming intussen ingeburgerd geraakt en men kan ook duidelijk zien dat dit er heeft geleid tot een betere dienstverlening. Ook de Vlaamse overheid is op die trein gesprongen en wil zich hiermee duidelijk onderscheiden van de Belgische, federale overheid, die toch eerder blijft hangen in de traditionele ambtelijke cultuur.

Dat betekende echter dat de structuren van de Vlaamse administratie grondig hervormd dienden te worden. Ambtenaren werden voortaan geëvalueerd en leidinggevende ambtenaren kregen duidelijke doelstellingen, die ze ook verondersteld werden te halen. De hele operatie heeft er in elk geval toe geleid dat de Vlaamse administratie nu als beter functionerend beschouwd wordt dan de federale administratie. Ook uit enquêtes bij burgers blijkt dat deze veel meer vertrouwen hebben in de Vlaamse administratie dan in de federale ministeries. Toch moesten met name de Vlaamse ambtenaren ook een prijs betalen voor die hele omschakeling. Het invoeren van nieuwe structuren en administratieve indelingen bleek uiteindelijk veel langer te duren dan gedacht en na tien jaar valt toch een zekere

hervormingsmoeheid op bij sommige diensten. Bovendien bleek dat politici helemaal niet bereid waren om zomaar hun greep op de topambten kwijt te raken, waardoor de partijpolitiek toch steeds weer het plaatje komt verstoren.

Toch is duidelijk dat de Vlaamse administratie het in internationale vergelijkingen zeer goed doet. Innovaties als een krachtig diversiteitsbeleid, gelijke kansen en de integratie van nieuwe communicatiemiddelen worden sneller uitgevoerd op het Vlaamse niveau dan op het federale niveau. De Vlaamse overheid heeft hier nog altijd het voordeel dat ze een relatief jonge administratie heeft, waarin hervormingen gemakkelijker tot stand komen dan in de federale structuren die soms vastgeroest blijken te zijn. De politieke gevolgen hiervan zijn bijzonder groot: juist door die betere dienstverlening heeft een groot deel van de Vlaamse bevolking het gevoel beter af te zijn bij een verdere staatshervorming, waarbij er meer bevoegdheden overgeheveld worden van het federale naar het regionale niveau.

Het boek van Van den Wijngaert en Tegenbos heeft ook aandacht voor een aantal aspecten die voor een buitenstaander misschien minder evident zijn.



Het eerste nummer van 13 (mei 2006), het personeelsblad voor de Vlaamse ambtenaren.

Reeds vanaf het begin van de jaren tachtig heeft de Vlaamse overheid ervoor gekozen haar ambtenaren te huisvesten in opvallende grote gebouwen in het centrum van Brussel. De Vlaamse aanwezigheid in de tweetalige hoofdstad wordt zo heel duidelijk bevestigd. Die inplanting maakt ook duidelijk dat de Vlaamse overheid ook in de toekomst een belangrijke, dynamiserende rol wil vervullen in de federale Belgische staatsstructuur.

**MARC HOOGHE**

MARK VAN DEN WIJNGAERT & GUY TEGENBOS,  
*Eén administratie voor de Vlamingen. 1983-2008*,  
Vlaamse Regering, Brussel, 2009, 160 p.

---