

**Onderzoeksproject AM/01/002**  
**Taakverdeling tussen overheid en samenleving: onderbouwing van het**  
**kerntakendebat (oktober 2000 – december 2002)**

Beknopte voorstelling van het onderzoek

*Uitvoerders*

INSTITUUT VOOR DE OVERHEID  
Katholieke Universiteit Leuven  
E. Van Evenstraat 2A  
B-3000 Leuven België  
Tel. (32) 16 32 32 70  
Fax (32) 16 32 32 67  
E-mail: [io@soc.kuleuven.ac.be](mailto:io@soc.kuleuven.ac.be)  
Internet: [www.instituutvoordeoverheid.be](http://www.instituutvoordeoverheid.be)

Promotor: Prof. dr Geert Bouckaert  
Projectleiding: dr Koen Verhoest  
Wetenschappelijk medewerkers: Dirk Vervloet

*Relevantie*

In de loop van de jaren is de overheid op vraag van de samenleving steeds meer en meer taken gaan uitvoeren. De overheid blijkt echter niet in staat om aan al deze vragen te voldoen en bovendien is er vastgesteld dat de overheid niet altijd de beste uitvoerder blijkt te zijn. Deze vaststelling leidde tot de vragen: *Wat moet de overheid doen en wat niet? En indien de overheid het moet doen, hoe moet het dan gebeuren?* Deze vragen naar de kerntaken van de overheid en naar de optimale allocatie van taken tussen de overheid en maatschappelijke actoren vormen het onderwerp van dit onderzoek.

*Doelstellingen*

Dit onderzoek heeft tot doel gehad om een concreet bruikbaar analyse-instrument te ontwerpen dat een taakallocatiediscussie op het niveau van de federale overheid technisch zou moeten kunnen ondersteunen. Het onderzoek wil met name een wetenschappelijke onderbouwing geven aan een kerntakenanalyse, door een antwoord te formuleren op de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe is de taakverdeling tussen overheid, particuliere sector, middenveld af te bakenen? Op basis van welke beslissingscriteria wordt de meest optimale taakallocatie voor het uitvoeren van een bepaalde taak gekozen? Welke beslissingscriteria worden concreet door andere buitenlandse overheden in rekening gebracht bij hun keuze?
- Wat zijn de succes- en faalfactoren bij het taakallocatieproces? Met name, hoe dient de sturing, de opvolging en de evaluatie van de nieuwe dienstverleningsvorm door de overheid te worden gestructureerd, opdat de nieuwe dienstverleningsvorm op een performante manier de haar opgelegde doelen bereikt (vraagstuk van aansturing)?

Hiertoe is er een instrument ontwikkeld m.b.t. de beslissingscriteria voor de keuze van de optimale taakallocatievorm voor een bepaalde taak en een niet exhaustieve checklist m.b.t. het implementatie- en aansturingsproces bij een taakallocatieoefening.

## *Methodologie*

Op basis van een theoretisch literatuuronderzoek, een internationaal vergelijkend onderzoek en een vergelijkende gevalstudie binnen de federale overheid werden de analyse-instrumenten ontwikkeld. In het internationaal vergelijkend onderzoek werden het Verenigd Koninkrijk en Nederland bestudeerd m.b.t. hoe zij overheidstaken tussen de verschillende actoren hebben toegekend.

## *Onderzochte landen*

België, Verenigd Koninkrijk, Nederland

### 1. Resultaten

Het onderzoek heeft aanleiding gegeven tot twee concrete outputs : het publiceren van het onderzoeksrapport en een studiedag.

## *Het onderzoeksrapport*

**Verhoest, K., Vervloet, D. en Bouckaert, G. (2003). *Overheid, markt of non-profit? Onderbouwing van het maatschappelijk kerntakendebat*. Gent: Academia Press. pp. 208**

Om op de onderzoeksvragen een antwoord te bieden heeft de onderzoeksgroep een gefaseerde werkwijze gebruikt waarbij de ene fase een insteek gaf voor de andere. Er is begonnen met een theoretische analyse, waarna een internationaal vergelijkend onderzoek is gebeurd. Op basis van de resultaten van deze twee fasen is een analyse-instrument ontwikkeld dat in een laatste fase op zijn bruikbaarheid is getoetst. Deze verschillende fasen worden nu nog verder toegelicht.

In een eerste fase in het onderzoek werd in de bestaande wetenschappelijke literatuur nagegaan welke verschillende theorieën en typologieën er omtrent overheidsinterventie bestonden. Deze theorieën zijn samengebracht en kort weergegeven. Hieruit volgde er al een eerste *input* van beslissings- en aansturingscriteria voor het te ontwikkelen analyse-instrument.

De tweede fase bestond uit een internationaal vergelijkend onderzoek waarin is nagegaan voor welke taakallocatievormen buitenlandse overheden kiezen en op basis van welke criteria en factoren dit gebeurt. Daarnaast is er opnieuw de vraag gesteld naar de succes- en faalfactoren m.b.t. de sturing, de opvolging en de evaluatie bij een bepaalde taakallocatievorm. De twee landen die hiervoor nader bekeken zijn, waren het Verenigd Koninkrijk en Nederland. De allocatievormen die zijn bestudeerd in deze landen waren interne en externe verzelfstandiging, uitbesteding, de inschakeling van actoren uit het middenveld, publiek-private samenwerking en privatisering.

Het Verenigd Koninkrijk en Nederland zijn gekozen omdat deze twee landen zoals de nodige ervaring hebben met dergelijk allocatievormen en hierin voor bepaalde vormen toonaangevend zijn. Daarnaast hebben ze over deze vormen ook de nodige documenten

en evaluaties gepubliceerd waardoor een gedetailleerde studie van de beslissingscriteria en succes- en faalfactoren mogelijk was.

De weerhouden taakallocatievormen geven de belangrijkste tendensen van de laatste decennia weer rond de veranderende allocatie van taken tussen overheid en samenleving. Hierbij is er zowel aangedacht besteed aan wijzigingen die hebben plaats gevonden binnen de overheid als van de overheid naar de private sector. Daarbij is er geprobeerd om een zo breed mogelijk spectrum van allocatievormen op te nemen. Omdat de opname van taken van de private sector naar de overheid slechts weinig beschreven en gesystematiseerd is, is hierover geen nader onderzoek kunnen gebeuren.

Uit deze theorieën en buitenlandse praktijken zijn er beslissings- en sturingscriteria afgeleid die het zouden moeten toelaten om te bepalen wat de meest optimale taakallocatievorm is. Op basis hiervan is er in de derde onderzoeksfase een rationeel-logisch instrument ontwikkeld m.b.t. de beslissingscriteria. Deze beslissingscriteria kunnen gebruikt worden voor het maken van een keuze in het toewijzen van een taak aan de meest optimale uitvoerende actor met name publiek, privaat profit of privaat non-profit. Daarnaast is er een niet-exhaustieve lijst van aandachtspunten opgesteld m.b.t. de implementatie en de aansturing bij dit proces van taakallocatie. Hiermee heeft de onderzoeksgroep geprobeerd om een instrument te ontwikkelen dat de bestudeerde taakallocatievormen in één analyse-instrument opneemt en daarin ook de noodzakelijke beslissingscriteria consolideert. Een bijkomende meerwaarde van het instrument ligt in de verschillende mogelijkheden waarop het instrument kan worden gebruikt nl. voor een fundamentele aanpak, een herevaluatie of voor de uitwerking van een specifieke allocatievorm.

Teneinde de toepasbaarheid van de instrumenten te optimaliseren is er geopteerd om een tweeledige toetsing in het onderzoek op te nemen. Enerzijds is er een managementtechniek die nu reeds gebruikt wordt bij de federale overheid binnen Copernicus zijnde *Business process re-enigeering* beschreven en is er een analyse gebeurd op een eventuele complementariteit tussen het ontwikkelde taakallocatie-instrument en *Business process re-enigeering*. Anderzijds is het ontwikkelde taakallocatie-instrument met verscheidene ambtenaren uit de federale administratie besproken en is er met hun opmerkingen rekening gehouden in de finale versie van het instrument of zijn ze opgenomen in de conclusie van het rapport. Naast deze validering zijn in de conclusie ook de sterktes en zwaktes van het ontwikkelde taakallocatie-instrument weergegeven net als enkele aandachtspunten waarmee rekening dient gehouden te worden bij het gebruik.

### *Studiedag*

Op 11 juni 2002 organiseerde het Instituut voor de Overheid en de POD Wetenschapsbeleid een studiedag in de *International Trade Union House* in Brussel om de onderzoeksresultaten voor te stellen. Aan de hand van voorbeelden uit het buitenland en het binnenland werd het maatschappelijk kerntakendebat nader besproken. De verschillende vormen van inschakeling van verzelfstandigde overheidsactoren, private

profit en non-profit actoren werden bekeken (verzelfstandiging, uitbesteding, publiek-private samenwerking, inschakeling van de derde sector en privatisering). Hierbij werd er vooral gekeken naar beslissingscriteria om voor deze of gene actor te kiezen en met welke succes- en faalfactoren rekening dient te worden gehouden bij de aansturing van deze actoren door de overheid.

Hier volgt het programma van de dag :

9:00-9:30	Ontvangst en registratie
9:30-9:45	<b>Inleiding door de dagvoorzitter</b> <b>Prof. dr Geert Bouckaert</b> - Instituut voor de Overheid
9:45-10:20	<b>Inschakeling van de verzelfstandigde en private sector bij de uitvoering van publieke taken in Nederland - reikwijdte, motieven, criteria en ervaringen</b> <b>Prof. dr. Peter Hupe</b> , Universitair hoofddocent, Erasmus Universiteit Rotterdam
10:20-10:55	<b>Inschakeling van de verzelfstandigde en private sector bij de uitvoering van publieke taken in Frankrijk - reikwijdte, motieven, criteria en ervaringen</b> <b>Prof. dr. Claude Rochet</b> , Université de Versailles
10:55-11:10	Pauze
11:10-11:50	<b>Een instrument voor kerntakenanalyse: de Quinquennial Reviews van de Next Steps Agencies in Groot-Brittanië</b> <b>David Wilkins</b> , Deputy Team Leader, Corporate Development Group van het Cabinet Office
11:50-12:20	<b>Ervaringen, beslissingscriteria en succesfactoren voor privatisering in België</b> <b>Prof. dr. Wouter Devroe</b> , Katholieke Universiteit Leuven (afgelast)
12:20-13:40	Lunch
13:40-14:20	<b>Ervaringen, beslissingscriteria en succesfactoren voor publiek-private samenwerking</b> <b>Jan Sijnave</b> , manager, Kenniscentrum PPS Vlaanderen
14:20-15:00	<b>Ervaringen, beslissingscriteria en succesfactoren bij inschakeling van de non-profit sector en het middenveld</b> <b>Ir. Geert De Poorter</b> , Directeur, Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselk eten, Transformatie en Distributie van voedingsmiddelen
15:00-15:15	Pauze
15:15-16:00	<b>Het taakallocatie-instrument ter onderbouwing van de kerntakendiscussie</b> <b>Dr. Koen Verhoest en Dirk Vervloet</b> , Instituut voor de Overheid
16:00-16:30	<b>De taakverdeling bij de federale overheid - reflectie over de toepassing van het taakallocatie-instrument op het federale overheidsniveau</b> <b>Dhr. Hendrik Larmuseau</b> , directeur-generaal, FOD Sociale zekerheid, bestuur van de informatie en de studieën
16:30-16:45	<b>Afsluitende beschouwingen door de dagvoorzitter</b> <b>Prof. dr Geert Bouckaert</b> - Instituut voor de Overheid