

Samenlevingsmodel

Yves Van Nuland

Een **Samenlevingsmodel** geeft een beschrijving van alle kenmerken van het globale beheer van een land. Niet alleen wordt elke overheidsorganisatie afzonderlijk professioneel beheerd, maar het beheer van het geheel van alle overheidsorganisaties samen, leidt tot duurzame en excellente resultaten op het gebied van welvaart (https://nl.wikipedia.org/wiki/Welvaart_in_ruime_zin) en welzijn (https://nl.wikipedia.org/wiki/Kwaliteit_van_leven) in het land.

Uit wat blijkt dat het land goed beheerd wordt? Zullen de volgende generaties een even hoge of betere welvaart en welzijn kennen? Waar kan op een eenvoudige wijze betrouwbare data gevonden worden? In de periode 1980-2025 werd een zeer hoog percentage van al hetgeen in een land verdiend werd, door de overheid uitgegeven. Gebeurt dit op een efficiënte en effectieve manier? Een volledige toepassing van het samenlevingsmodel laat toe om op al deze vragen een positief antwoord te formuleren. Het beheer van de vele overheidsorganisaties heeft een directe of indirecte invloed op de vele soorten organisaties in een land (bedrijven, verenigingen, individuele burgers, werkgeverorganisaties, enz.)

Een samenlevingsmodel is niet een voorschrijvend model. Het geeft wel aan hoe een land zich kan organiseren om tot excellente resultaten te komen voor alle belanghebbenden in het land. Het accent ligt op pragmatisme.

Voor het evalueren van een individueel bedrijf of overheidsorganisatie bestaan er meerdere managementmodellen, zoals het Europese Management Model EFQM¹, het Amerikaanse Malcolm Baldrige Model² en het Europees model voor evaluatie van een overheidsorganisatie, Common Assessment Framework (CAF)³. Elk van deze methoden laten toe om een evaluatie te maken voor één specifieke organisatie. Dit wordt gewoonlijk jaarlijks of tweejaarlijks uitgevoerd. Hierin wordt rekening gehouden met de verwachtingen en vereisten van alle belanghebbenden (Stakeholders in het Engels) ([https://nl.wikipedia.org/wiki/Belanghebbende_\(organisatie\)](https://nl.wikipedia.org/wiki/Belanghebbende_(organisatie))) van deze organisatie. De organisatie beschrijft zowel haar methoden van werking als de bekomen resultaten.

Hoewel deze methoden reeds meer dan 30 jaar bestaan, is er nog geen methode beschikbaar om de volgende vraag te beantwoorden: *“Hoe goed wordt een land beheerd? Zullen de volgende generaties een even hoge of zelfs beter niveau van welvaart en welzijn zullen kennen als vandaag?”*

Hoewel dit een vanzelfsprekende vraag lijkt, toch bestaat er vandaag nog geen managementmodel om dit beheer te evalueren. Het Samenlevingsmodel (SAC Society & Active Citizenship in het Engels) geeft wel een antwoord op deze vraag.

Vertrekpunt

Het *beheer van een land*, omvat het geheel van alle overheidsorganisaties in een land. In 2026 telt België 12 miljoen inwoners en niet minder dan 21.000 overheidsorganisaties⁴. Een overheidsorganisatie wordt gedefinieerd als een organisatie waar het budget voor minstens 50% uit

overheidstussenkomsten bestaat (belastinggeld en sociale zekerheidsgelden onder allerlei vormen, zoals o.a. toelagen en subsidies).

Daarnaast is een land een complexe samenhang van heel verschillende soorten overheidsorganisaties zoals lokale overheden, federale, regionale en provinciale overheden, politie, justitie en civiele veiligheid, leger, onderwijs, cultuur en vrije tijd, welzijn en gezondheid, en organisaties uit het middenveld. Dit alles vatten in één managementmodel is allesbehalve vanzelfsprekend.

Een *voorschrijvend* managementmodel, zoals bijvoorbeeld ISO 9000, werkt niet voor een overheidsorganisatie. Het beheer van een land beschrijven door een regelgeving gaat niet lukken omdat de overheidsorganisaties zo totaal verschillend zijn. Het is het moeilijk om een algemeen geldend voorschrift te formuleren. Voorbeeld: de wijze van organiseren van een school, een gemeente, een ministerie, het leger of een gevangenis zijn niet met elkaar te vergelijken.

Bovenstaande argumenten leiden tot de prangende vraag: hoe kan het beheer van een land dan toch op een professionele, pragmatische en efficiënte wijze gedaan worden? Het samenlevingsmodel⁵ zoals beschreven in *Quality Management Division* (2021)⁶ geeft hierop een antwoord. Hier worden de krachtlijnen van dit model in het kort beschreven.

Twee soorten overheidsorganisaties

De eerste is de algemene overheid, instanties die rechtstreeks verantwoording afleggen aan politici (bijv. gouverneur, minister, burgemeester). Voorbeelden zijn overheidsorganisaties zoals ministeries, agentschappen, departementen, regionale en lokale organisaties zoals provincies, steden, brandweerkorpsen en politiebureaus.

De tweede categorie omvat publieke dienstverlenende organisaties, zoals scholen, universiteiten, non-profitorganisaties, publiek-private partnerschappen en overheidsaannemers zoals defensie- en sociale dienstverleners. Deze tweede categorie bestaat uit organisaties die voor ten minste 50% van hun budget afhankelijk zijn van belasting- of sociale zekerheidsfinanciering.

Het samenlevingsmodel, zoals hier beschreven, heeft betrekking tot beide types overheidsorganisaties.

Fundamenten van het Samenlevingsmodel

De auteurs Daron Acemoglu en James A. Robinson⁷ beschrijven in hun bestseller "*Why Nations Fail, The origins of power, prosperity and poverty*" waarom bepaalde landen of regio's in hun geschiedenis voor een langere periode (meer dan drie generaties) succesvol waren. Zij ontdekten dat succesvolle landen over een *inclusieve* samenleving beschikten. Hier was het mogelijk vooruitgang te boeken voor het grootste gedeelte van de bevolking. Hiertegenover staat een *extractieve* samenleving. Hier trekt de elite alle macht en rijkdom naar zich toe. Deze kleine groep heeft het heel goed, maar de meerderheid van de bevolking lijdt wel. De auteurs vonden elf kritieke succesfactoren (CSF, Critical Success Factors) om een inclusieve staat te ontwikkelen.

1. Rechtszekerheid (inclusief scheiding van de drie machten (wetgevend, uitvoerend, rechterlijk))
2. Eigendomsrechten (individuele mensen mogen onroerende en roerende goederen bezitten)
3. Democratie, pluralisme en vrije meningsuiting
4. Onderwijs

5. Innovatie en creatieve destructie⁸
6. Globalisering en vrijhandel (inclusief vrije markt en individuele keuzevrijheid)
7. Inclusieve politieke instellingen (tegenover extractieve instellingen)
8. Integriteit en rechtvaardigheid versus fraude, corruptie, omkoping, etc.
9. Infrastructuur (transport zoals wegen, spoorwegen, havens en luchthavens, telecom, energievoorziening, watervoorziening, rioolwaterzuivering, internet, etc.)
10. Verantwoordelijke leiders, zij gedragen zich verantwoordelijk en leggen rekenschap af (accountable leaders)
11. Mensenrechten

Indien alle elf kritieke succesfactoren tegelijk actief ontwikkeld worden en in de praktijk gebracht worden, is de kans groot dat het land een duurzame en succesvolle transitie tegemoet gaat. Op dat ogenblik kunnen zowel welvaart als welzijn ten volle blijvend gerealiseerd worden.

Er ontbreken echter twee factoren in de bovenstaande lijst: *beloningsbeleid*, hoe een entiteit, het individu en de teams worden beloond voor hun bijdrage en *leiderschap*, hoe een entiteit wordt geleid door haar leiders. De twee laatste CSF worden in management literatuur algemeen als belangrijk beschouwd. Organisaties die zwakke prestaties neerzetten, worstelen meestal met zowel leiderschapsstijl als beloningsbeleid. Medewerkers zijn niet goed gemotiveerd en de hele organisatie zet minderwaardige resultaten neer.

Daarenboven gaat het ook over de *juiste dingen doen* (effectiviteit) en *de dingen juist doen* (efficiëntie)⁹. Hoewel elkeen hiermee zal akkoord gaan, is de dagdagelijkse realiteit in het beheer van een organisatie toch anders. De juiste dingen doen betekent dat de leiders van de organisatie zich toespitsen op de *kerntaken* en de rest zoveel mogelijk afstoot. De efficiëntie waarmee de kerntaken uitgevoerd worden (de dingen juist doen), wordt gemonitord aan de hand van het gebruik van KPI's (zie verder).

Verder is een samenlevingsmodel gebouwd op twee **randvoorwaarden**:

- Lange termijn doelen krijgen voorrang op de korte termijn doelen
- Het algemeen belang krijgt voorrang op de individuele belangen

Dit lijkt vanzelfsprekend, maar de realiteit laat toch iets anders zien. Van zodra de leiders van de overheidsorganisatie in de dagelijkse operatie aangestuurd worden door politici, is het heel moeilijk om aan deze twee randvoorwaarden te voldoen.

De drie belangrijkste kerntaken van een overheidsorganisatie zijn:

- Een gunstig kader creëren waarin burgers en bedrijven kunnen leven, leren, ondernemen en ontspannen. Dit houdt onder andere in een veilige omgeving, een aangepaste infrastructuur, wetenschappelijk en technische onderzoek, opleiding, een goed functionerend rechtssysteem met rechtszekerheid, idem voor belastingen en sociale zekerheid, goed functionerend overheidsapparaat voor het beheer van inspectie en vergunningen.
- Herverdelen van welvaart en het ontwikkelen van welzijn. Opportuniteiten creëren en verbeteren voor onderwijs, herscholing, bijscholing en training-on-the-job. Onderzoek en ontwikkeling leiden tot innovaties, nieuwe producten en diensten en jobs.
- Zorg voor de kwetsbaren in de samenleving

- Ondersteuning geven voor een culturele ontwikkeling van een land (regio)

Naast de 13 CSF, de twee randvoorwaarden, de twee kerntaken en de juiste dingen juist doen, zijn er tenslotte nog een aantal vooronderstellingen van het samenlevingsmodel.

Vooronderstellingen

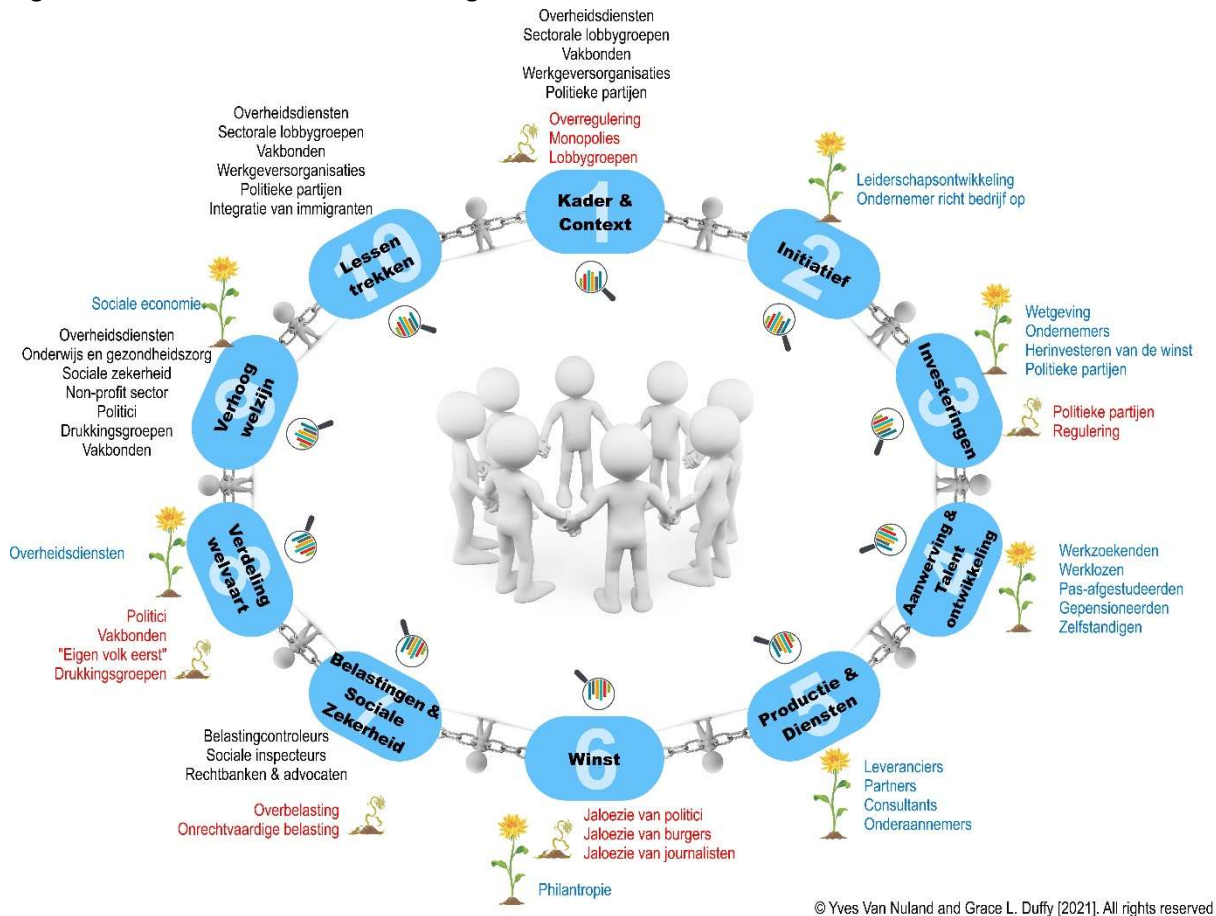
- Private bedrijven creëren (economisch) toegevoegde waarde.
- Privéondernemingen kunnen alleen overleven als ze tevreden klanten hebben.
- De regering en de overheidsorganisaties hebben de plicht om een gunstig omgevingsklimaat te creëren. Dankzij dit fundament kunnen de privéorganisaties groeien en bloeien.
- Overheidsorganisaties moeten zich niet in de plaats stellen van privéondernemingen. Zij moeten geen ondernemingen leiden.
- Zowel overheidsorganisaties, bedrijven als burgers streven naar een maximale zelfredzaamheid.
- Overheidsgeld wordt zuinig beheerd en besteed.
- Welzijn komt na welvaart en niet omgekeerd. Eerst moet er geld verdiend worden vooraleer het kan uitgegeven worden.
- Zowel welvaart als welzijn worden beheerd dankzij het actief gebruiken van KPI's.
- Leiders van de overheidsorganisaties zijn verantwoordelijk (accountable) voor hun kerntaken en maken de resultaten van deze KPI's openbaar.
- Leiders van de overheidsorganisaties zijn transparant over het gevoerde beleid en de bekomen resultaten. Zij plaatsen maandelijks de KPI's op de website van hun organisatie. Zij staan ook open voor de feedback van de burgers.
- Deze leiders zijn zich bewust van het Pareto-principe¹⁰, d.w.z. 20% van het budget leidt tot 80% van de gewenste resultaten.
- Het identificeren en succesvol ontwikkelen van KPI's. Dit is niet altijd zo vanzelfsprekend. De feedback van burgers op de KPI's van deze leiders, zal hen vooruithelpen om tot betere KPI's te komen.

Korte beschrijving van het Samenlevingsmodel.

Het Samenlevingsmodel bestaat uit tien schakels. De volgorde van de schakels is belangrijk. De eerste schakel is om een gunstig kader en omgeving te creëren. Dan kunnen ondernemers initiatief nemen en investeren, produceren en winst maken. Al deze activiteiten geven aanleiding tot belastingen en inkomsten voor de overheid die kunnen gebruikt worden voor het verhogen van welvaart en welzijn. Het gebeurt in deze volgorde en niet omgekeerd!

Bij elke schakel staat een vergrootglas met een staafdiagram. Dit betekent dat er voor elke schakel concrete en meetbare resultaten moeten zichtbaar en beschikbaar zijn.

Figuur 1 Overzicht van het Samenlevingsmodel, 10 schakels



In het midden van de cirkel staat een groep van mensen. Dit betekent dat de beste resultaten zullen bekomen worden wanneer de mensen in de organisaties samenwerken en in een teamgeest resultaten behalen. Noteer dat twee schakels samengehouden worden door een persoon. Het samenlevingsmodel streeft een evenwicht na in de *taakgerichte* aspecten én de *mensgerichte* aspecten. Het model legt niet alleen de nadruk op het bekomen van resultaten (taakgerichtheid) en hoe deze bereikt worden, maar evenzeer de menselijke aspecten (mensgerichtheid) van het beheer van de overheidsorganisaties.

Het model bestaat uit een cyclus van 10 schakels. De schakels 1, 7, 8 en 9 zijn van toepassing op de overheidsorganisaties. De schakels 2 tot en met 6 zijn van toepassing op de bedrijven en privé non-profit organisaties. Schakel 10 is van toepassing voor zowel de overheidsorganisaties als de bedrijven.

Korte bespreking van de tien schakels.

Schakel 1 Kader en context

Alles begint bij de dagelijkse werking van de vele overheidsorganisaties. Het startpunt van dit samenlevingsmodel is de creatie van een gunstig klimaat om te ondernemen, te leven en te ontspannen. Denk hierbij aan het in de praktijk brengen van de regelgeving. Ook het verlenen van vergunningen en de opvolging hoe deze vergunningen nageleefd worden, behoren tot hun kerntaken. Deze overheidsorganisaties zijn bijgevolg nuttig en nodig.

Het spreekt voor zich dat deze overheidsorganisaties fit en slank zijn, m.a.w. vermijden dat er een loodzware bureaucratie ontstaat.

Schakel 2 Initiatief

Nadat er een gunstig ondernemingsklimaat gecreëerd is, kunnen personen en bedrijven initiatieven nemen tot het oprichten of uitbreiden van bedrijven. Overheidsorganisaties zorgen ervoor dat bedrijven deze stap heel snel en goed kunnen zetten.

Schakel 3 Investerings

Zowel nieuwe als bestaande bedrijven maken een investeringsplan op. Vervolgens brengen ze de investeringen tot leven. De bureaucratie is minimaal en de toepassing van vergunningen verloopt vlot.

Schakel 4 Personeelswerving en talentontwikkeling

Bij zowel nieuwe als bestaande bedrijven is een personeelsbeleid noodzakelijk voor de werving en selectie van medewerkers. Voorts werkt het bedrijf een aangepast personeelsbeleid uit.

Schakel 5 Productie en diensten

Vanaf nu kunnen de bedrijven produceren en/of diensten leveren. Dit is de kernopdracht van elk bedrijf.

Schakel 6 Winst

Elk privébedrijf heeft winst als doel. Indien er geen winst zou zijn, zal dit bedrijf geen lang leven beschoren zijn.

Schakel 7 Belastingen en sociale zekerheid

Vanaf schakel 7 komen de overheidsorganisaties terug in actie. Zij staan in voor een professionele en eerlijke manier van het innen van de belastingen en sociale zekerheidsbijdragen.

Schakel 8 Verdeling van welvaart

De geïnde belastingen worden door de regering toegewezen aan een lijst van overheidsorganen. Zij zorgen ervoor dat welvaart verhogende initiatieven genomen worden zoals bvb investeringen in infrastructuur.

Schakel 9 Verhoog welzijn

Na het verhogen van de welvaart, kan nu ook gedacht en gewerkt worden aan de ontwikkeling van het welzijn van het land. Hier zijn veel totaal verschillende initiatieven die aan bod komen, zoals gezondheidszorg, onderwijs, cultuur, sport, sociale uitgaven zoals werkloosheid, ziekte, invaliditeit, pensioenen, enz.

Schakel 10 Lessen trekken, inclusief aanpassingen

We leven niet in een perfecte wereld. Er zijn altijd verbeteringen mogelijk. De leiders van de overheidsorganisaties én de bedrijven brengen in hun organisatie de verbeteringen aan op basis van hetgeen ze geleerd hebben. Het doel is om jaar na jaar tot **beter resultaten** te komen.

Hoe dit samenlevingsmodel in de praktijk brengen?

Hoe ziet dit model in het dagelijks leven eruit? Alle 21.000 overheidsorganisaties in België (voor elk land is dit een ander getal) dragen elk hun steentje bij tot de creatie van welvaart en welzijn in het land.

Elke organisatie, privé of openbaar, is verantwoordelijk voor haar eigen beheer. Vele overheidsorganisaties passen het CAF-model toe. Door een jaarlijkse of tweejaarlijkse zelf-evaluatie te maken, creëren ze elk een prioriteitenlijst van acties. Dit leidt tot betere resultaten voor de klanten, medewerkers, budgetverschaffers en samenleving. Daarnaast volgen de leiders van deze overheidsorganisaties de geplande en bekomen resultaten *systematisch* op. Dit wordt gedaan door het actief hanteren van KPI's (Key Performance Indicators). Voor details van KPI's: zie verder.

Elke maand worden al de KPI's van één overheidsorganisatie op de website van deze overheidsorganisatie geplaatst. Burgers kunnen hier feedback op geven. Waarom? Ten eerste betonen deze organisaties *transparantie* hoe het overheidsgeld gespendeerd geweest is. Ten tweede, is dit een bron van *betrouwbare informatie* die ter beschikking staat van de hele bevolking. Ten derde, nu wordt het voor journalisten eenvoudig om aan *onderzoeksjournalistiek* te doen. Dit komt het *democratisch proces* in het land ten goede. Ten vierde, vandaag is een heel hoog percentage van de bevolking hooggeschoold (gedefinieerd als studies na 18 jaar). Er zijn in België 2,3 miljoen jongeren (tussen 0 en 18 jaar). Van de volwassen bevolking tussen 18 en 64 jaar (ongeveer 7,1 miljoen) zijn er ongeveer 45% hooggeschoold. Van de gepensioneerden (2,4 miljoen) zijn er grootteorde 30 procent hooggeschoold. Deze kunnen vanuit hun *kennis en ervaring* een feedback geven aan de leiders van de overheidsorganisaties. Dit is een *verrijking van de inhoud van het werk van de leiders* van de overheidsorganisaties. Dit was in de 19^{de} eeuw onmogelijk om te doen (wegens te weinig hooggeschoolden en geen internet). Vandaag in de 21^{ste} eeuw kan dit wel. De samenleving is vandaag zo complex dat het aangewezen is om rekening te houden met de kennis en ervaring die aanwezig is in de samenleving in haar geheel.

Structuur en hiërarchie van een KPI

De KPI's van elke overheidsorganisatie worden op de landingspagina (home-page) van de website van de betreffende organisatie geplaatst. De voorstelling van de KPI's wordt gestandaardiseerd voorgesteld. Op deze manier is een snelle lezing van de KPI alsook de vergelijking met KPI's van andere overheidsorganisaties mogelijk. Een voorbeeld van een gestandaardiseerde KPI kan je vinden op internet¹¹. Elke leider van elke overheidsorganisatie publiceert maandelijks minimaal twee KPI's.

In een grote organisatie zijn er meerdere managementlagen. Op ieder niveau zullen de leiders hun persoonlijke KPI's gebruiken. Enkele van deze KPI's dragen bij tot beter resultaten op een hoger niveau. Zo bekomen we een stamboom van KPI's.

Er bestaat een directe of indirecte hiërarchische structuur van overheidsorganisaties binnen een land. Voorbeeld: grote ministeries tellen elk meerdere departementen. De leiders van elke individuele organisatie ontwikkelen hun eigen visie, strategie en operationele plannen. Elke indicator draagt positief bij aan de realisatie van de doelen van de organisatie (d.w.z. visie en strategie) en deze dragen op hun beurt bij aan de realisatie van nog hogere doelen. Op deze manier wordt een boom van indicatoren gecreëerd die de organisatiestructuur volgt.

Personen die de website van de overheidsorganisatie consulteren, kunnen niet alleen een inzicht krijgen over de evolutie van de opgevolgde parameters, maar kunnen ook een *feedback* geven op de KPI's. De leider neemt hiervan kennis, maar moet de feedback niet noodzakelijk volgen. De leider, eigenaar van de KPI, blijft eigenaar en verantwoordelijk voor deze KPI. Maar de leider geeft wel maandelijks een toelichting van zijn KPI's. Hierdoor begrijpt de surfer de redenen van bepaalde beslissingen en krijgt hij ook een inzicht in de gevolgde werkwijze van de leider.

Sommige KPI's hebben ook een invloed op de KPI's van andere overheidsorganisaties. De leider geeft bij zijn KPI de URL (hyperlink) naar de KPI's van desbetreffende andere overheidsorganisatie(s). Zie ook figuur 2.

Accountability van leiders

De leider is eigenaar van zijn KPI's. Dit betekent dat

- 1) Hij maandelijks twee KPI's die verbonden zijn aan zijn kerntaken op de website van zijn organisatie publiceert.
- 2) Hij de ontvangen feedback van surfers op de KPI's die gepubliceerd staan op de website ter harte neemt. Hij houdt er in de mate van het mogelijke hier rekening mee in het beheer van zijn KPI's.
- 3) Hij laat in zijn KPI de resultaten zien van de voorbije vijf jaar. Hij geeft ook in deze tabel en/of grafiek de doelwaarde (target) weer.
- 4) Hij geeft een korte bespreking van de bekomen resultaten en welke acties hij plant voor de komende maanden.
- 5) Hij duidelijk laat zien dat hij het concept van continu verbeteren (lessons learned, schakel 10) in de praktijk brengt.

Openbaarheid van bestuur

We kunnen deze aanpak ook plaatsen in het kader van de openbaarheid van bestuur^{12 13}. We moeten niet telkens opnieuw een document aanvragen. De nuttige informatie staat online.

We leven in een tijd waar **betrouwbare informatie** vinden niet altijd vanzelfsprekend is. Deze methode laat elke burger toe om over betrouwbare en up-to-date informatie te vinden.

Dit samenlevingsmodel kent een taakgerichte aanpak (KPI's, resultaten, procesmanagement) en tevens een mensgerichte aanpak (teamwerk, verantwoording, feedback van derden, leiderschapsontwikkeling van de leiders van elke overheidsorganisatie). Dit alles gebeurt op een gestructureerde, systematische en procesgerichte manier. Het doel is om excellente en duurzame resultaten voor het land te behalen. Maar er is meer nodig.

Te verwachten eindresultaten

Hoewel het gebruik van indicatoren uitgebreid aan bod komt in het management van een overheidsorganisatie, betekent dit niet dat het alleen om harde, koude cijfers gaat. Integendeel, het gaat om het creëren van een warme samenleving waar mensen van verschillende leeftijden, afkomst, ras, overtuigingen, enz. harmonieus met elkaar kunnen samenleven. De betrokkenheid van de burgers en andere belanghebbenden mag echter niet alleen in algemene termen worden behandeld.

De stappen in het 10-stappen samenlevingsmodel moeten duidelijk en concreet worden gedefinieerd, gemeten, geanalyseerd en verbeterd. De toepassing van het model moet excellente resultaten opleveren en positief beoordeeld worden door de verschillende belanghebbenden in de samenleving.

Wie wordt er daar beter van?

Het systematisch toepassen van dit samenlevingsmodel en het beschikbaar stellen van de bekomen resultaten, levert voor meerdere groepen positieve resultaten.

1. **Leiders** van overheidsorganisaties.
2. **Belanghebbenden** (stakeholders) van elke overheidsorganisatie. Zij beschikken over de mogelijkheid om feedback te geven over de bekomen resultaten en de manier van aanpak van deze overheidsorganisatie.
3. **Klanten** van de overheidsorganisaties. Klanten geven niet alleen feedback aan de organisaties, maar uiten ook hun verwachtingen en verifiëren of deze verwachtingen worden vervuld.
4. **Medewerkers.** Zij krijgen van de buitenwereld de bevestiging dat zij goed bezig zijn en nuttig werk verrichten.
5. **Burgers.** Zij kunnen feedback geven aan de managers van de overheidsorganisatie via hun websites. Zij moeten niet een directe band hebben met deze overheidsorganisatie. Voorbeeld: een leerkracht kan feedback geven aan de leiders van een gevangenis.
6. **Politici.** Zij bepalen de lange termijn doelen en strategieën van de overheidsorganisaties. Gekozen politici hebben hun eigen logica, gestuurd door ideologische overtuigingen. Politici sturen belangen die zowel leiders van de overheidsorganisaties als burgers beïnvloeden. Wanneer burgers voortdurend feedback geven over resultaten die op de websites van de overheidsorganisaties worden gerapporteerd, hebben politici realtime gegevens voor effectieve besluitvorming. Wanneer politici zien dat positieve resultaten voortkomen uit de toepassing van dit samenlevingsmodel, zullen zij meer steun geven aan de overheidsorganisatie. Bij negatieve resultaten kunnen zij bijsturen.
7. **Media.** In een complexe samenleving is het niet alleen nuttig, maar noodzakelijk om over correcte en complete informatie te beschikken. Elke burger heeft betrouwbare informatie en gegevens nodig. Vandaag de dag worden veel nieuwsitems gepubliceerd in verschillende mediakanalen zonder de context, referenties en geschiedenis van de informatie te tonen. We krijgen vaak een vertekend beeld van de werkelijkheid.

Vandaag de dag zijn fake news en complottheorieën zo alom tegenwoordig dat burgers niet goed meer weten wat nog te geloven. Iedereen heeft nood aan objectieve en betrouwbare informatie. Uit de feedback die op de websites kunnen gegeven worden, weet de surfer meteen of de informatie betrouwbaar en volledig is. Leiders die bewust foutieve informatie op de website plaatsen moeten wel gesanctioneerd worden.

Allerhande vragen kunnen gesteld worden. Enkele voorbeelden van mogelijke vragen:

- Liggen de resultaten in lijn met het gevoerde beleid en de strategie van de betreffende overheidsorganisatie?
- Zijn de bekomen resultaten gealigneerd met de hoger liggende overheidsorganisaties en politiek van het land?
- Zijn er geen overlappingsen? Worden bepaalde activiteiten niet dubbel gedaan in het land of regio?

- Worden de activiteiten op het juiste hiërarchische niveau uitgevoerd? Is het subsidiariteitsprincipe goed toegepast? Wat op een lager niveau kan uitgevoerd worden, wordt ook daar uitgevoerd.
- Leiden bepaalde acties niet tot chronische problemen in plaats van deze op te lossen?
- Zijn de subsidies echt nodig of leiden deze tot aangeleerde hulpeloosheid?
- Worden bepaalde overheidsorganisaties niet in leven gehouden, terwijl deze beter zouden afgeschaft worden?
- Worden de bekomen resultaten regelmatig geëvalueerd? Leiden de auditresultaten tot duurzamere resultaten?
- Creëert een overheidsorganisatie niet extra bureaucratie voor samenleving en bedrijven?
- Hoe efficiënt gaan de overheidsorganisaties om met grote incidenten zoals een pandemie, overstromingen, een terroristenaanval, ...?
- Houden de overheidsorganisaties ook rekening met mogelijke risico's?
- Liggen de budgetten in lijn met de lange termijn doelen van het land, zoals infrastructuur, defensie, innovatie, productiviteit, onafhankelijkheid van invoer kritische grondstoffen en afgewerkte producten?

Er is de voorbije 500 jaar door de overheid nog nooit zoveel van het bruto nationaal product gespendeerd geweest als vandaag. In België wordt meer dan 50% van het BNP door de overheid gespendeerd. Kan het niet zuiniger? Voorbeeld: vraag aan artsen in ziekenhuizen of ze genoeg budget hebben en je krijgt steevast het antwoord “nee, het is nooit genoeg”.

De juiste dingen doen

Hoewel het vanzelfsprekend lijkt om enkel de juiste dingen te doen, zijn er ook situaties waar de leidinggevendenden zich met nevenactiviteiten bezighouden. De verkeerde dingen proberen beter te doen, is complete nonsens. Wat wordt er zoal gedaan door de overheidsorganisaties, rekening houdend met de grote uitdagingen waarvoor het land staat.

- Houden de leiders van de overheidsorganisaties zich vooral bezig met de kerntaken?
- Zijn er voldoende nieuwe en toekomstgerichte investeringen in het land uitgevoerd gedurende het laatste jaar? (Schakel 1). West-Europese landen hebben vooral nood aan investeringen in bedrijven met een heel hoge toegevoegde waarde zoals chemie, farmaceutica, biotechnologie, luchtvaart en ruimtevaart, software, medical devices, energievoorziening, batterijen, quantum computers, AI, enz.
- Worden zowel in de overheidsorganisaties als in de rest van de economie voldoende inspanningen geleverd voor bijscholing en herscholing van medewerkers?
- Worden activiteiten die door meer dan één overheidsorganisatie uitgevoerd, geschrapt?
- Worden de overheidsuitgaven zuinig en effectief besteed?
- Wordt er rekening gehouden met demografische veranderingen? Voor een verouderende bevolking liggen de kosten voor pensioenen en ziektekosten veel hoger dan voor een jongere bevolkingsgroep.
- Wordt het juiste klimaat en omgevingsomstandigheden geschapen om jongeren ertoe aan te zetten om voor technische beroepen en beroepen in de zorgsector te studeren?
- Hoe worden de vele migranten begeleid om zich te *integreren* in dit land (voldoende taalkennis, werk zoeken en vinden, en zich engageren voor vrijwilligerswerk of actief lid worden van een vereniging)?
- Hoe wordt het mobiliteitsvraagstuk op een pragmatische en realistische manier opgelost?

- Hoe kan de staatschuld op een gestructureerde en systematische wijze gereduceerd worden tot 60% van BNP? Elke overheidsorganisatie kan hier een kleine bijdrage leveren.
- Hoe kan een positieve bijdrage geleverd worden om armoede en ongelijkheid te verminderen?
- Hoe het aantal problemen met betrekking tot huiselijk geweld significant doen dalen?
- Hoe kunnen problemen op het gebied van volksgezondheid (alcohol, sigaretten, drugs, obesitas) gestructureerd en met blijvend resultaat aangepakt worden?
- Hoe ervoor zorgen dat elke burger betrouwbare data kan vinden? Dit helpt zowel de democratie vooruit als het verminderen van de polarisatie in de samenleving.

Dit zijn slechts enkele uitdagingen waarvoor een land staat. Eén of een handvol overheidsorganisaties kunnen dit onmogelijk allemaal oplossen. Maar wanneer 21 000 overheidsorganisaties zich inzetten zoals in dit samenlevingsmodel beschreven staat, zullen heel veel problemen en uitdagingen een stuk kleiner zijn.

Universeel

Kan het samenlevingsmodel in elk land en elke regio toegepast worden? Het antwoord is duidelijk ja. Er zijn echter een aantal factoren die bepalen of dit samenlevingsmodel succesvol kan worden ontwikkeld of niet.

Om maximaal voordeel uit het model te halen, moeten we ons een beeld vormen van de situatie in het jaar 2060. Dat is meer dan 30 jaar na de datum van dit artikel. Hoe ziet de samenleving er dan uit? Is het land dan welvarend? Zorgt iedereen alleen voor zichzelf of is het een warme, inclusieve samenleving? Zijn de overheidsbudgetten in evenwicht, wat is de werkloosheidsgraad, wat gebeurt er met het klimaat? Worden deze onderwerpen nog besproken en aangepakt?

Creëer een positief beeld van de toekomst. De leider beschrijft dit in eigen woorden. Hoe scherper en aantrekkelijker deze visie, hoe gemakkelijker het wordt om ernaar toe te groeien. Voor managers van de overheidsorganisatie is het belangrijk om nu aan deze weg te werken. Voor mensen buiten de overheidsorganisatie kan (constructieve) feedback worden gegeven via de website van de organisatie over doelstellingen en voortgang en behaalde resultaten. Deze feedback wordt gebruikt om toekomstige resultaten te verbeteren.

De leiders weerstaan aan de verleiding om de toekomst te beschrijven in negatieve zinnen zoals "er zijn geen problemen meer met migranten, burn-out is niet langer een probleem, ...". Nochtans zijn er veel personen die in deze valkuil trappen. Met negatief taalgebruik is het niet mogelijk om ambitieuze doelen te bereiken. Een positieve visie leidt tot positieve resultaten.

Performantie versus beleid

Het is nuttig om een onderscheid te maken tussen een beheer van een land en het gevoerde beleid van een land of regio. Het beheer van een land is de som van het beheer van alle overheidsorganisaties. Het is nodig om een *evolutie* van de performantie van alle overheidsorganisaties in een land te zien. Het tweede, het gevoerde beleid van een land, handelt over *politieke beslissingen* van politici, regering en parlement. Dit onderscheid is fundamenteel. Dit Samenlevingsmodel behandelt enkel het beheer van het gehele land, dus van de som van alle overheidsorganisaties samen. Dit wordt gemeten aan de hand van de resultaten van de vele duizenden KPI's. Deze laatste zijn afkomstig van de vele duizenden overheidsorganisaties van een land.

Betrouwbare informatie en data

We leven in een tijd waarin veel data en informatie beschikbaar zijn. Op internet is heel veel informatie aanwezig. Dit geldt ook voor organisaties in de publieke sector, maar:

- Veel informatie is beschikbaar (intern en via websites), maar is niet altijd toegankelijk.
- Soms ontbreekt informatie of is deze niet te vinden (probeer maar eens het aantal personen die in alle organisaties in de publieke sector van een land werkt in één document of op één webpagina te vinden).
- Veel informatie is gefragmenteerd (het kost veel moeite om de benodigde informatie te vinden); de informatie is verspreid over verschillende locaties (overheidsorganisaties) en bronnen (databases).
- Het is dikwijls moeilijk om een verband te leggen tussen kernindicatoren van een bepaalde overheidsorganisatie en hun impact op de samenleving.
- Er worden veel statistieken gegenereerd, maar er worden nauwelijks indicatoren gebruikt door overheidsorganisaties. Een statistiek is een foto van een variabele op een gegeven moment. Voorbeeld: aantal auto's in een land op 31 december. Een indicator laat de *maandelijkse evolutie* zien van een variabele en de *acties* die ondernomen worden om deze variabele in een bepaalde richting te sturen. Voorbeeld: aan de hand van verkeerstellingen worden de files (lengte en frequentie) gemeten. Vervolgens wordt aan de hand van een initiatief zoals rekeningrijden de impact van deze nieuwe maatregel op de files wekelijks of maandelijks gemeten.
- Er worden soms wel indicatoren getoond, maar deze zijn geen kernindicatoren; immers er is geen direct verband met de kernopdracht van de organisatie of er is geen relatie tot hoger liggende doelen van een hoger liggende overheidsstructuur.
- Kerntaken van een overheidsorganisatie draagt bij tot een beter vervullen van de kerntaken van andere overheidsorganisaties. Voorbeeld: de kernopdracht om de data van de burgerlijke stand en burgerzaken nauwgezet bij te houden in een gemeente of stad, draagt bij tot een meer vollediger en betrouwbaardere databank van het ministerie van Binnenlandse Zaken. Deze op haar beurt dient als input voor het Instituut voor Statistiek.
- De gegevens in de vele databases zijn niet altijd betrouwbaar, volledig of nauwkeurig.
- Er zijn bij overheidsorganisaties veel input- en procesindicatoren beschikbaar, maar nauwelijks output- en outcome-indicatoren.
Voorbeeld. Een basisschool houdt maandelijks de absenteïsmecijfers bij van het onderwijzend personeel en een andere indicator heeft betrekking tot het absenteïsme van de andere medewerkers van de school. Dit is een inputindicator. De directie houdt bij hoeveel theoretische lessen er zijn per maand en hoeveel lessen de kinderen effectief les gekregen hebben. Dit kan eventueel gecorrigeerd worden met een percentage van een lesuur waar effectief les is gegeven geweest. Dit zijn procesindicatoren. De leerlingen van het zesde leerjaar gaan vervolgens naar het secundair onderwijs. De taalleraar en leraar wiskunde doen de eerste week van het schooljaar een test. Dit is een outputindicator. Het percentage leerlingen dat slaagt in de eerste graad van secundair onderwijs, is een outcome-indicator. Een outcome-indicator is het eindeffect.

Een land beter beheren

Kan het land of de regio anders en beter bestuurd worden? Zo ja, hoe? Het antwoord is ja, als aan de volgende criteria wordt voldaan:

- Elke leider van elke overheidsorganisatie toont de toegevoegde waarde voor elke kernactiviteit.
- De website van elk overheidsorganisatie laat duidelijk zien welke besparingen er in het afgelopen jaar zijn gerealiseerd dankzij productiviteitsverbeteringen.
- De overheidsorganisatie laat zien hoe het zuinig met de budgetten omspringt.
- Het draagt bij aan de realisatie van lange termijn doelstellingen (10 jaar en langer) van het land.
- Het draagt bij aan de vergroting van de zelfredzaamheid van bedrijven en burgers.
- Het elimineert activiteiten zonder toegevoegde waarde (bijv. door het vereenvoudigen van de regelgeving, het focussen op minder fragmentatie van budgetten en activiteiten en het verkorten van doorlooptijden, zoals bij vergunningen).
- De overheidsorganisatie onderzoekt hoe het de reactiesnelheid naar klanten kan verbeteren.

Een "ja"-antwoord is alleen mogelijk als alle leiders van de overheidsorganisatie kunnen aantonen met welke indicatoren ze werken en welke resultaten ze systematisch en structureel behalen.

Sterke punten van dit Samenlevingsmodel

- Universeel toepasbaar, d.w.z. voor elk democratisch land en voor alle overheidsorganisaties in dat land
- Een holistisch en pragmatisch model. Er worden geen nieuwe of ingewikkelde theorieën gebracht. Het is gebaseerd op gezond boerenverstand.
- Het biedt een positieve toekomst van hoop, welzijn en welvaart voor de komende generaties. Het doel is om een land of regio zo te beheren dat alle overheidsorganisaties uitstekende en duurzame resultaten behalen in het algemeen belang. Deze resultaten zijn ook in evenwicht en in het belang van alle stakeholders van het land.
- Het vraagt geen extra belastinggeld om het model te kunnen invoeren. Integendeel, het gaat over het zuinig beheren van de belastinggelden¹⁴. Indien het model goed en volledig toegepast wordt, leidt het tot minder overheidsuitgaven.
- Gebruik maken van *evidence-based data* is een manier om een effectief beheer van een land voor burgers en partners te garanderen. Alleen door transparante rapportage kunnen burgers erop vertrouwen dat overheidsbudgetten effectief en economisch worden besteed. Er worden duidelijke en begrijpelijke methoden gebruikt om te controleren of alle overheidsorganisaties op een professionele manier worden geleid. Er moet een afstemming zijn van uitgaven, met visie, strategische plannen, operationele plannen en managementcontracten. Gegevens zijn beschikbaar voor alle burgers, zodat zij feedback en richting kunnen geven aan de leiders van de overheidsorganisaties en betrokken politici.

Het komt niet vaak voor dat al deze elementen goed ontwikkeld zijn binnen een land of regio. Waarschijnlijk zal slechts een minderheid van de lezers het ermee eens zijn dat aan alle bovenstaande punten consequent wordt voldaan in hun land. Maar een land kan duurzame resultaten boeken als aan alle elementen in de lijst wordt voldaan.

Conclusie

Een volledige toepassing van het samenlevingsmodel door alle leiders van alle overheidsorganisaties van een land of regio laat toe om de vragen bij het begin van deze tekst op een positieve manier te

beantwoorden. Uiteindelijk zien we dan een behoud van minstens evenveel welvaart en welzijn voor toekomstige generaties.

Het model kan toegepast worden in elk land of regio waar democratie van tel is. Dit artikel geeft slechts een basisintroduktie tot het model.

¹ EFQM.org

² https://en.wikipedia.org/wiki/Malcolm_Baldrige_National_Quality_Award

³ <https://www.eupan.eu/caf/>

⁴ Pinakes.be

⁵ SAC-Model: Society & Active Citizen Model

⁶ Yves Van Nuland and Grace L. Duffy, *How to Successfully Develop and Manage a Sustainable Country or Region*, Fall 2021, vol 47 no 3

⁷ Daron Acemoglu and James A. Robinson, *Why Nations Fail, The origins of power, prosperity and poverty*, profile Books Ltd (2012) ISBN 978 1 84668 430 2

⁸ https://nl.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter

⁹ W. Edwards Deming, *Out of the crisis*, MIT Press (2018)

¹⁰ Richard Koch, *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More With Less*, Doubleday, (1998)

¹¹ <https://comatech.be/sac-model-2/> 04: A practical guide for KPI management (24 blz)

¹² <https://www.vlaanderen.be/lokaal-bestuur/organisatie-en-werking/openbaarheid-van-bestuur>

¹³ <https://www.ibz.rrn.fgov.be/nl/commissies/openbaarheid-van-bestuur>

¹⁴ Yves Van Nuland and Grace L. Duffy, *Never enough resources*, ASQ Government Division News (September 2023) p 8-15