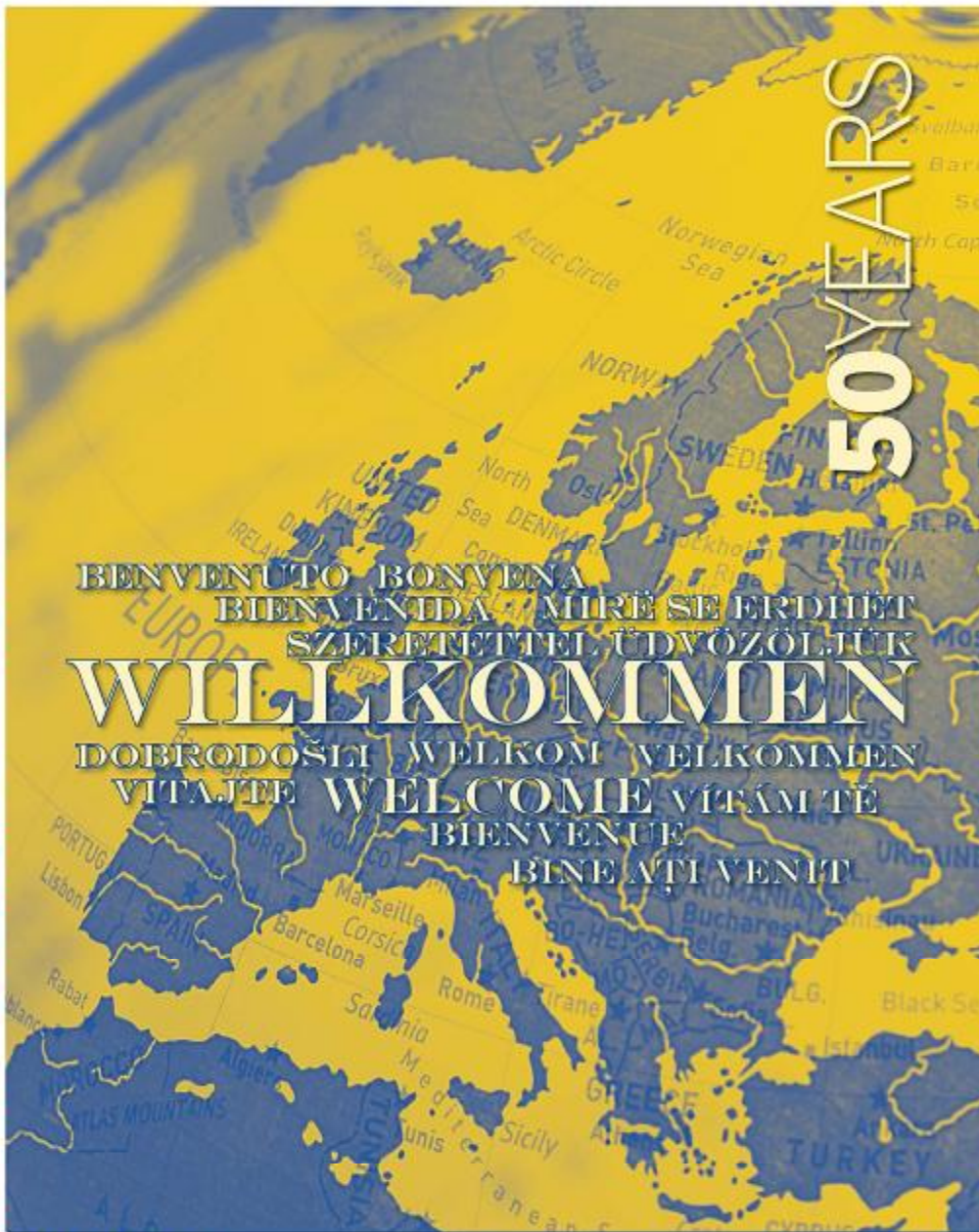


19.-21. September 2016

# WIEN

## Seminar

From New Public Management  
to New Public Governance



# EUROFEDOP



---

## From “New Public Management” to “New Public Governance”

New public management refers to the wave of reforms applied in the public sector since the 80ies of last century, with the aim of modernising public services. In the decades thereafter, the gap with the citizens was gradually removed and new information and communication technologies were introduced in public services. With the introduction of ICT in public services, the concept of “new public governance” came into being, where public services were considered as a whole and the focus was on the interconnection of public services, on public service coordination and cooperation.

In the evolution towards new public governance, we underline the importance of preserving the quality of effective social dialogue criteria in public services. Moreover, we subscribe to the importance of introducing ecological values in public services.

Trade unions which base their work on the Christian-Social Teaching, are like other trade unions, but distinguish themselves by their basic attitude focused on Christian-Social values. We should never stop to defend those Christian-Social values in our trade union work.

As European federation of employees in public services, we closely follow the developments at European political level and, in this respect, would like to remind Mr Juncker of what he promised in the beginning of his mandate as European Commission President and ask him about his achievements so far at social level.

### **1. Restructuring**

In order to improve the functioning of public services, it was obvious that, at least to some extent, governments had to give away part of their authority and make it possible for new ideas of management to come into use in public services. More autonomy was subsequently given to a great number of public services, which could decide on their own on how they saw their public service task and on how they wished to make that task become true.

### **2. Place for the citizens ?**

One of the achievements of new public management is that it succeeded in removing or at least reducing that lack of trust. New public management, if rightly implemented, is orientated towards satisfying the needs. Find out what the real needs of the citizens are and implement a policy of satisfying those needs can only be achieved when you listen to what people have to say, to what their wishes are.

---

Thus the policy of governments was to remove the gap with the citizen. Citizens and public authorities have thus grown closer to each other, also due to the increasing influence of eGovernment in society. "Your public service is only a click away."

On our part, we as trade unions are very sceptical about this evolution and wish to underline, see also below, that the provision of public services is closely linked with values and no concessions can be made as regards the obligation of keeping up those values in public services.

### **3. Change of statute**

With the introduction of new public management, gradually, employees of public services have seen their statute changed. Job security is no longer the main feature of employment in public services. Henceforward, in line with practices prevailing in the private sector, public service employees have to show that they are up to their task. Performance and evaluation characterise the public administration of today.

Nevertheless, in this respect, we would like to once more quote the 2013 CAF Brochure and underline that "In the context of total quality management, it is important to realise that only satisfied people can bring the organisation towards satisfied customers".

A human resource policy should be developed, which takes account of necessary competencies for the future and gives consideration to social matters (flexible work time, paternity and maternity leave, sabbaticals, equal opportunities, gender and cultural diversity, employment of disabled people). Moreover, a clear policy of recruitment, remuneration and promotion should be developed as well as a reward system based on individual and team results achieved. People should be assisted in order to achieve their full potential. Their involvement in improving the functioning of the organisation should be encouraged. An open communication culture (e.g. daily dialogue about ideas for improvements) should be promoted. Employees should also have the opportunity to give feedback on the management they receive. Good environmental working conditions including taking care of health and safety requirements and achieving a reasonable work-life balance should be ensured.

### **4. New public governance**

New technologies make it easier for public services to communicate with each other, reducing the time needed for delivering services and reducing the occurrence of mistakes. Moreover, new technologies make it easier for citizens to communicate with public services and receive services, more rapidly and more correctly, in accordance with their wishes. And also, from the point of view of the staff of public services, an important advantage with the introduction of new technologies is that they make it possible for staff to work more rapidly and more correctly.

More and more, public services make use of the means offered to them by the Internet and citizens are encouraged, for ecological reasons, for the protection of the planet, to move away from paper and adopt the digital way of living and communicating. In this respect, we would like to ask the question if the absence of personal contact between people is not a worrying evolution?

---

## **5. Trade unions, the way to the social market economy**

As European federation of employees in public services we support the model of the social market economy. Moreover, this is the model advocated by the European Union. It means that, by definition, the economy must be social or shall not be. We are not opposed to introducing private sector principles in the management of public services, and even recognise that, in some cases, this can be to the benefit of the citizens/customers, but underline that competition and the search for the best price and the lowest costs may be opposed to the need for offering high-quality services to the citizens/customers. We believe that it would be unforgivable if concessions would be made as regards the obligation of offering the best quality of service to the public.

Trade unions have a role in watching over the preservation of this quality. It is the joint task of the social partners (government, employer and workers) to find the best way of offering the best quality of service to the public.

In the course of last years, in some countries, trade unions seem to be faced with a weakening popularity. Is there a need for introspection, for self-analysis for trade unions in public services? How can the trust of people in what trade unions do and stand for be restored?

Apart from values such as serving the citizens, playing a growing part in the fight against pollution and the protection of the environment, developing projects aimed at convincing people to lead a healthy life, at stimulating an innovative economy, ..., governments should not neglect the need for giving appropriate attention to creating a working environment which makes it possible for their staff, employees of public services, to deliver the best performance and offer the best quality of service. The most precious capital governments have at their disposal to reach their objectives, are their staff.

Throughout the year 2015, news in the EU was dominated by the pressure put on Greece to reform its institutions and impose austerity measures on its population. But, at the end of the year, even a bigger problem emerged, with repercussions which are still visible today, threatening to challenge solidarity in the Union: the massive inflow from refugees, in particular from Syria, Iraq and Afghanistan.

In the meantime, millions of people in need have entered the Union and the candidate countries. Here lies a task for public services. In order to organise an inflow with such dimensions, it is imperative that public service organisations cooperate well with each other. Customs at the borders, immigration services, ministries, local authorities, health services, unemployment services, housing, ..., nearly every public service has been involved in the organisation of proper care to be given to those immigrants. Without solidarity, real commitment and the professionalism of the staff of public services, it would not have been possible to successfully complete such a huge task.



## Von „New Public Management“ zu „New Public Governance“

New public management bezieht sich auf eine Welle von Reformen im öffentlichen Sektor seit den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts, deren Ziel es war, die öffentlichen Dienste zu modernisieren. In den darauffolgenden Jahrzehnten wurde im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen die Kluft zu den Bürgerinnen und Bürgern schrittweise beseitigt und es wurden neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) eingeführt. Mit der Einführung von IKT im Bereich der öffentlichen Dienste entstand das Konzept „new public governance“, das öffentliche Dienstleistungen ganzheitlich auffasst und den Schwerpunkt auf die gegenseitige Vernetzung, Koordinierung und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen öffentlichen Dienstleistungen setzt.

Im Zusammenhang mit der Einführung von new public governance möchten wir die Aufrechterhaltung der Qualität des effektiven sozialen Dialogs im öffentlichen Dienst hervorheben. Ferner treten wir für die Einführung von ökologischen Werten im öffentlichen Dienst ein.

Gewerkschaften, die sich in ihrer Arbeit auf die christliche Soziallehre berufen, sind wie andere Gewerkschaften, jedoch unterscheiden sie sich durch ihre grundlegende, auf christlich-sozialen Werten beruhende Einstellung. Wir sollten niemals aufgeben, diese christlich-sozialen Werte in unserer Gewerkschaftsarbeit zu verteidigen.

Als Europäische Föderation der Öffentlich Bediensteten verfolgen wir stetig die politischen Entwicklungen auf europäischer Ebene und möchten in diesem Zusammenhang Herrn Juncker an sein Versprechen zu Anfang seines Mandates als Präsident der Europäischen Kommission erinnern und ihn nach seinen bisherigen Erfolgen im Sozialbereich fragen.

### 1. Umstrukturierung

Um das Funktionieren der öffentlichen Dienste und öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern, war klar, dass die Regierungen, zumindest zu einem gewissen Ausmaß, auf einen Teil ihrer Autorität verzichten und die Anwendung neuer Verwaltungskonzepte im öffentlichen Dienst ermöglichen mussten. In der Folge erhielt eine größere Anzahl an öffentlichen Dienstleistern mehr Unabhängigkeit zugesprochen. Sie konnten eigenständig darüber entscheiden, wie sie ihre öffentliche Dienstleistungsaufgabe betrachteten und wie sie diese verwirklichen wollten.

### 2. Ein Ort für die Bürgerinnen und Bürger?

Einer der Erfolge von new public management ist die Beseitigung oder zumindest Verringerung dieses fehlenden Vertrauens. Wenn new public management richtig angewandt wird, ist es auf die Befriedigung von Bedürfnissen ausgerichtet. Nur wenn man den Menschen zuhört, kann man ihre wahren Bedürfnisse und Wünsche herausfinden und eine Politik verwirklichen, die diese befriedigt.

Daher war es Zielsetzung der Regierungspolitik, die Kluft zu den Bürgerinnen und Bürgern zu beseitigen. Die Bürgerinnen und Bürger und die öffentlichen Behörden näherten sich aneinander an, unter anderem auch durch den wachsenden Einfluss der E-Government-Dienste auf die Gesellschaft. „Ihre öffentliche Dienstleistung ist nur einen Klick entfernt“.

Als Gewerkschaften stehen wir dieser Entwicklung sehr skeptisch gegenüber und möchten hervorheben – siehe hierzu auch weiter unten – dass die Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen eng mit Werten verbunden ist, und dass in Bezug auf die Verpflichtung, diese Werte im öffentlichen Dienst aufrechtzuerhalten, keine Zugeständnisse gemacht werden dürfen.

### **3. Veränderung der arbeitsrechtlichen Stellung**

Mit der Einführung von new public management haben öffentlich Bedienstete eine schrittweise Veränderung ihrer arbeitsrechtlichen Stellung beobachten können. Jobsicherheit ist nicht mehr das bestimmende Merkmal einer Anstellung im öffentlichen Dienst. Daher müssen die öffentlich Bediensteten, genauso, wie es im Privatsektor üblich ist, beweisen, dass sie ihrer Aufgabe gewachsen sind. Leistung und Bewertung charakterisieren den öffentlichen Dienst von heute.

Trotzdem möchten wir in diesem Zusammenhang noch einmal die CAF Broschüre 2013 zitieren und hervorheben, dass es „für ein umfassendes Qualitätsmanagement wichtig ist zu begreifen, dass nur zufriedene Menschen die Organisation zufriedenen Kundinnen und Kunden näherbringen können“.

Eine Personalpolitik muss entwickelt werden, die die in der Zukunft benötigten Kompetenzen sowie sozialen Aspekte (flexible Arbeitszeit, Vaterschafts- und Mutterschaftsurlaub, Sabbatjahr, Chancengleichheit, geschlechtliche und kulturelle Vielfalt, Beschäftigung von Behinderten) berücksichtigt. Darüber hinaus sollten eindeutige Richtlinien für die Einstellung, Bezahlung und Beförderung sowie ein erfolgsabhängiges Entlohnungssystem entwickelt werden, welches Einzel- und Teamleistungen berücksichtigt. Die Bediensteten sollten Unterstützung erhalten, um ihr volles Potential entwickeln zu können. Die Einbindung der Bediensteten in die Verbesserung der Arbeit der Behörde sollte unterstützt und eine offene Kommunikationskultur (zum Beispiel täglicher Austausch über Verbesserungsideen) sollte gefördert werden. Es sollten gute Arbeitsbedingungen, einschließlich der Einhaltung von Sicherheits- und Gesundheitsschutzanforderungen sowie ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Freizeit, sichergestellt werden

### **4. New Public Governance**

Dank der neuen Technologien können die öffentlichen Dienstleister einfacher untereinander kommunizieren, wodurch die für die Erbringung der Dienstleistungen benötigte Zeit und die Fehlerhäufigkeit reduziert werden. Zudem wird es durch die neuen Technologien einfacher für die Bürgerinnen und Bürger, mit den öffentlichen Einrichtungen zu kommunizieren und Dienstleistungen schneller, korrekter und gemäß ihrer Wünsche in Anspruch zu nehmen.

Im öffentlichen Dienst werden vermehrt die durch das Internet ermöglichten Methoden benutzt und Bürgerinnen und Bürger werden dazu aufgerufen, aus ökologischen Gründen und zum Schutz des Planeten weniger Papier zu benutzen und die digitale Lebens- und Kommunikationsart zu praktizieren. In dieser Hinsicht möchten wir die Frage stellen, ob das Fehlen zwischenmenschlicher Kontakte nicht eine besorgniserregende Entwicklung ist?

## **5. Gewerkschaften und der Weg zur sozialen Marktwirtschaft**

Als Europäische Föderation der Öffentlich Bediensteten unterstützen wir das Modell der sozialen Marktwirtschaft. Dieses Modell wird auch von der Europäischen Union befürwortet. Das bedeutet, dass per Definition die Wirtschaft sozial sein muss, sonst kann sie nicht bestehen. Wir widersetzen uns nicht der Einführung von privatwirtschaftlichen Grundsätzen in der Verwaltung der öffentlichen Dienste und wir erkennen sogar an, dass dies in manchen Fällen den Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden zugutekommt, allerdings heben wir hervor, dass Wettbewerb und die Suche nach dem besten Preis und den günstigsten Kosten dem Anbieten von hochqualitativen Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden entgegenstehen kann. Wir sind davon überzeugt, dass es unverzeihlich wäre, wenn man Zugeständnisse bei der Verpflichtung machen würde, der Öffentlichkeit Dienste von höchster Qualität zu bieten.

Die Rolle der Gewerkschaften ist, die Bewahrung dieses Qualitätsniveaus zu überwachen. Es ist die gemeinsame Aufgabe der Sozialpartner (Regierung, Arbeitgeber und Arbeitnehmer) den besten Weg zu finden, um der Öffentlichkeit Dienstleistungen von bester Qualität anzubieten.

Im Laufe der letzten Jahre scheinen die Gewerkschaften in manchen Ländern mit sinkender Beliebtheit konfrontiert zu sein. Müssen wir nach innen blicken und uns selbst analysieren als Gewerkschaften im öffentlichen Dienst? Wie kann das Vertrauen der Menschen in die Gewerkschaften und in ihre Arbeit wiederhergestellt werden?

Neben Werten wie dem Dienst zum Wohle der Bürgerinnen und Bürger, einer wachsenden Rolle im Kampf gegen die Umweltverschmutzung und im Umweltschutz, der Entwicklung von Projekten, die Menschen dazu aufrufen, ein gesünderes Leben zu leben, bzw. eine innovative Wirtschaft anzukurbeln, ..., sollten die Regierungen nicht vernachlässigen, dass es notwendig ist, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die es den öffentlich Bediensteten ermöglicht, die bestmögliche Leistung zu erbringen und die höchste Dienstleistungsqualität anzubieten. Das Wertvollste, worüber die Regierungen verfügen, um ihre Ziele zu erreichen, ist ihre Belegschaft.

Im Jahr 2015 waren die Nachrichten in der EU vom Druck auf Griechenland bestimmt, seine Institutionen zu reformieren und seiner Bevölkerung Sparmaßnahmen aufzuerlegen. Aber zum Jahresende entstand ein noch größeres Problem, und dessen Folgen können wir noch heute sehen; es droht die Solidarität innerhalb der Union herauszufordern: der massive Zustrom von Flüchtlingen, vor allem aus Syrien, dem Irak und Afghanistan.

Gleichzeitig sind Millionen von Menschen in Not in die EU und die Beitrittsländer eingereist. Dies ist eine Herausforderung für den öffentlichen Dienst. Um einen Zufluss solchen Ausmaßes zu bewältigen und zu verwalten, müssen die Institutionen des öffentlichen Dienstes gut miteinander kooperieren. Die Zollbehörden an den Grenzen, die Einwanderungsbehörden, die Ministerien, lokalen Verwaltungen, Gesundheitsbehörden, Arbeitsämter, das Wohnungswesen, ..., fast alle öffentlichen Dienstleistungen sind in der ordnungsgemäßen Versorgung dieser Einwanderer involviert. Ohne Solidarität, wirklichen Einsatz und Professionalität der Bediensteten im öffentlichen Dienst wäre es nicht möglich gewesen, solch eine große Aufgabe zu bewältigen.

## De “la nouvelle gestion publique” à “la nouvelle gouvernance publique”

La notion de nouvelle gestion publique renvoie à la vague de réformes qui se sont effectuées dans le secteur public à partir des années 80 du siècle dernier, notamment dans le but de moderniser les services publics. Peu à peu, au cours des décennies suivantes, le fossé qui existait entre l'autorité publique et les citoyens a été comblé et de nouvelles technologies de l'information et de la communication ont été introduites dans les services publics. Avec l'introduction des TIC dans les services publics, le concept de « la nouvelle gouvernance publique » s'est créé, où les services publics sont considérés comme constituant un ensemble et l'accent est mis sur les rapports d'interconnexion, de coordination et de coopération entre les services publics.

Dans l'évolution vers une nouvelle gouvernance publique, nous soulignons qu'il est important de veiller à la qualité des critères de dialogue social dans les services publics. De plus, nous souscrivons à l'importance d'introduire des valeurs écologiques dans les services publics.

Les syndicats qui se fondent dans leur action sur la Doctrine sociale de l'Église, sont comme tout autre syndicat mais se caractérisent par leur orientation vers les valeurs chrétiennes-sociales. Nous ne devons jamais nous arrêter à défendre ces valeurs chrétiennes-sociales dans notre travail syndical.

Comme fédération européenne du personnel des services publics, nous suivons de près les développements dans le domaine politique européen et, à ce sujet, nous désirons rappeler M. Juncker à ce qu'il a promis au début de son mandat comme président de la Commission européenne et demander quelles sont ses réalisations jusqu'à présent sur le plan social ?

### 1. Restructuration

Afin d'améliorer le fonctionnement des services publics, il était clair que les gouvernements devraient, au moins partiellement, renoncer à leur pouvoir de contrôle et permettre la mise en pratique de nouvelles idées de gestion dans les services publics. Ensuite, une plus grande autonomie s'est installée dans les services publics, d'une manière que ceux-ci puissent décider eux-mêmes comment ils voyaient et entendaient réaliser leur tâche de service public.

### 2. Quelle place aux citoyens ?

L'une des réalisations de la nouvelle gestion publique a été qu'elle a réussi à faire disparaître ou du moins à réduire ce manque de confiance. La nouvelle gestion publique, si bien appliquée, s'oriente vers la satisfaction des besoins. La seule manière de savoir quels sont les besoins des citoyens et de mettre en œuvre une politique de satisfaction de ces besoins, consiste à entendre ce que les citoyens ont à dire et quels sont leurs souhaits.

Ainsi la politique des gouvernements a été de combler le fossé avec les citoyens. Le rapprochement entre citoyens et autorités publiques a aussi été favorisé par l'influence croissante de l'eGouvernement (le service public en ligne). « Pour votre service public, il n'y a qu'un clic. »



---

Une évolution que nous, syndicats des services publics, regardons avec beaucoup de scepticisme. Comme encore énoncé plus tard dans ce texte, la fourniture de services publics est étroitement liée à des valeurs et, lorsqu'il s'agit de sauvegarder ces valeurs dans les services publics, on ne peut faire des concessions.

### **3. Changement de statut**

Avec l'introduction de la nouvelle gestion publique, peu à peu, le personnel des services publics a vu son statut se modifier. La sécurité de l'emploi n'est plus le principal élément caractérisant l'emploi dans les services publics. Dorénavant, en conformité avec les pratiques plus usuelles du secteur privé, les agents du service public doivent montrer qu'ils sont à la hauteur de leur tâche. La performance et l'évaluation sont les caractéristiques de l'administration publique d'aujourd'hui.

À la fin, nous désirons encore citer le CAF (dont la dernière version date de 2013), et affirmer avec lui que « Dans le contexte du management par la qualité totale, il est important de réaliser que seul un personnel satisfait peut amener l'organisation à avoir des clients satisfaits ».

De ressources humaines actuelles et futures devraient être régulièrement analysés, une politique de ressources humaines devrait être développée, qui tienne compte des compétences requises pour l'avenir et apporte une attention particulière aux conditions sociales (flexibilité du temps de travail, congés de paternité et de maternité, congés sabbatiques, égalité des chances, diversité hommes/femmes et diversité culturelle, emploi de personnes avec un handicap). En outre, une politique claire de recrutement, de rémunération et de promotion devrait être développée, ainsi qu'un système de récompense pour les bons résultats atteints par l'individu et/ou l'équipe. Aider le personnel à réaliser pleinement son potentiel. De même, l'encourager à participer activement à l'amélioration du fonctionnement de l'organisation. Promouvoir une culture basée sur l'ouverture, la communication et la transparence (par exemple un dialogue quotidien sur les améliorations à réaliser). Le personnel doit aussi être mis en état de donner son feed-back sur le management reçu. Assurer un environnement de travail approprié, avec réalisation de toutes les exigences en matière d'hygiène et de santé et réalisation d'un équilibre raisonnable entre vie de travail et vie privée.

### **4. Nouvelle gouvernance publique**

Les nouvelles technologies ont rendu plus facile la communication entre les services publics. En même temps, elles permettent de réduire le temps nécessaire pour offrir le service et limitent les erreurs. Elles rendent plus facile la communication avec les citoyens et, en accord avec les souhaits de ceux-ci, permettent de fournir les services plus rapidement et plus correctement. Un avantage non sans importance suite à l'introduction des nouvelles technologies est aussi qu'elles permettent au personnel des services publics de travailler plus rapidement et plus correctement.

De plus en plus, les services publics utilisent les moyens que leur offre l'Internet et les citoyens sont encouragés, pour des raisons écologiques, pour la protection de la planète, d'abandonner le papier et d'adopter le numérique comme façon de vivre et de communiquer. À ce propos, nous aimerions poser la question s'il ne faut pas nous inquiéter d'une évolution qui limite ou même annule le contact personnel?

## **5. Les syndicats, la voie qui amène à l'économie sociale de marché**

Comme fédération européenne du personnel des services publics, nous soutenons le modèle de l'économie sociale de marché. C'est d'ailleurs aussi le modèle que propage l'Union européenne. Il implique que, par définition, l'économie doit être sociale ou ne sera pas. Nous ne nous opposons pas à l'introduction de principes du secteur privé dans la gestion des services publics, et affirmons même que, dans certains cas, cela peut bénéficier aux citoyens/usagers. Cependant, nous craignons que la compétition et la recherche du prix et du coût les plus avantageux ne s'opposent à la nécessité d'offrir des services de la plus haute qualité. Nous sommes d'avis qu'il serait impardonnable si des concessions sont faites par rapport à l'obligation d'offrir la meilleure qualité de service aux citoyens.

Les syndicats ont un rôle pour veiller à la préservation de la qualité des services publics. Il appartient à la tâche commune des partenaires sociaux (gouvernement, employeur et travailleurs) de trouver la meilleure façon d'offrir la meilleure qualité de service au public.

Ces dernières années, dans certains pays, la popularité des syndicats semble s'affaiblir. Y a-t-il un besoin d'introspection, d'auto-analyse qui s'impose aux syndicats des services publics ? Comment la confiance des citoyens à l'action syndicale et à la signification de l'action syndicale peut-elle être restaurée ?

À part les valeurs comme le service aux citoyens, le renforcement de la lutte contre la pollution et pour la protection de l'environnement, le développement de programmes d'encouragement des citoyens pour adopter un style de vie plus sain, le développement de programmes de stimulation de l'économie par l'innovation, ..., les gouvernements ne devraient pas négliger d'accorder une attention particulière à la création d'un environnement de travail qui permette au personnel des services publics de réaliser la meilleure performance et la meilleure qualité de service. Le personnel est le capital le plus précieux dont disposent les gouvernements pour réaliser leurs objectifs.

Pendant la plus grande partie de l'année 2015, la politique de l'UE était dominée par la pression exercée sur la Grèce pour réformer ses institutions et imposer des mesures d'austérité à sa population. Néanmoins, vers la fin de l'année, un problème encore plus grand s'est manifesté, avec des répercussions encore visibles aujourd'hui, menaçant de compromettre la solidarité à l'Union : l'entrée en masse de réfugiés, surtout de la Syrie, de l'Iraq et de l'Afghanistan, sur le territoire de l'Union.

Entre-temps, des millions de personnes en détresse sont entrés dans l'Union et les pays candidats. Les services publics ont pour tâche de bien organiser cette immigration. Mais pour bien organiser une immigration d'une telle ampleur, il est impératif que les services publics coopèrent bien l'un avec l'autre. Les services de douane aux frontières, les services d'immigration, les ministères, les administrations locales, les services de santé, les services de recherche d'emploi, de logement, ..., presque tous les départements des services publics sont engagés pour bien organiser la fourniture de soins appropriés aux immigrants. Sans la solidarité, le véritable engagement et le professionnalisme du personnel des services publics, il aurait été impossible d'accomplir avec plein succès une tâche d'une telle ampleur.

## Desde “la Nueva Gestión Pública” hasta “la Nueva Gobernanza Pública”

Se entiende por nueva gestión pública al paquete de reformas aplicadas en la década de 1980 con el fin de modernizar los servicios públicos. Con el paso del tiempo, se introdujeron nuevas tecnologías de la información y comunicación a los servicios públicos y se cerró paulatinamente la brecha con la ciudadanía. La incorporación de las TIC a los servicios públicos dio origen al concepto de "nueva gobernanza pública", lo que plantea una visión integral de los servicios y pone el acento en su interconexión, coordinación y cooperación.

En la transición hacia la nueva gobernanza pública, destacamos la importancia de preservar la calidad de los criterios para un diálogo social efectivo en relación a los servicios públicos. Además, consideramos importante la incorporación de valores ecológicos.

Los sindicatos que basan su obra en la Enseñanza Social Católica se diferencian de los demás a través de su actitud fundamental centrada en los valores sociales católicos. No dejaremos de defender esos valores en nuestra labor sindical.

Como miembros de la Federación Europea del Personal de Servicios Públicos, seguimos de cerca los avances a nivel político en el continente. En ese sentido, quisiéramos preguntarle al Sr. Juncker acerca de los logros obtenidos al momento en el campo social, de acuerdo con lo prometido al comienzo de su mandato como Presidente de la Comisión Europea.

### **1. Reestructuración**

Era obvio que los gobiernos debían, al menos en cierto modo, ceder parte de su autoridad para mejorar el funcionamiento de los servicios públicos y otorgar la posibilidad de que se apliquen nuevas ideas a su gestión. Con el tiempo, un gran número de servicios públicos adquirieron mayor autonomía, lo que les permitió tomar sus propias decisiones con respecto a su visión de la tarea pública y a cómo concretarla.

### **2. ¿Hay lugar para los ciudadanos?**

Uno de los logros de la nueva gestión pública fue el de eliminar o al menos reducir esa desconfianza. De emplearse en forma correcta, la nueva gestión pública está orientada a satisfacer necesidades. Para poder averiguar cuáles son las verdaderas necesidades de los ciudadanos y poder aplicar políticas que las satisfagan es necesario escuchar lo que la gente tiene para decir, qué es lo que se les ofrece.

---

Es así como la política gubernamental intentó cerrar la brecha con la ciudadanía. Se produjo un acercamiento entre ciudadanos y autoridades públicas, en parte también por el impacto que tuvo la administración electrónica en la sociedad. "Su servicio público está a un clic de distancia".

Desde nuestro lugar como sindicatos, somos escépticos con respecto a esta evolución y queremos enfatizar que la prestación de servicios públicos está ligada a ciertos valores y que no pueden hacerse concesiones con respecto a la obligación de honrarlos.

### **3. Cambio de estatuto**

Con la aparición de la nueva gestión pública, los empleados han notado el cambio en su estatuto, al punto de que la seguridad del trabajo ya no es una característica primordial del empleo en los servicios públicos. Desde entonces, en sincronía con las prácticas prevalecientes en el sector privado, los empleados deben demostrar que están a la altura de su tarea, lo que hace que el rendimiento y la evaluación caractericen a la administración pública de hoy.

Sin embargo, en relación a esto, quisiéramos citar una vez más lo que dice el Manual CAF 2013 y destacar que "en el contexto de la gestión de la calidad total, es importante tomar conciencia de que solo las personas satisfechas pueden llevar a la organización hacia clientes satisfechos".

Una política de recursos humanos debe ser desarrollado que tome en cuenta las competencias necesarias para el futuro y que le dé importancia a las cuestiones sociales (horario laboral flexible, licencias por maternidad y paternidad, sabáticos, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y de género, integración de las personas con discapacidad). Además, se debe aplicar una política transparente de reclutamiento, remuneración y promoción así como un sistema de compensaciones basado en los resultados individuales y grupales obtenidos. Se debe asistir a la gente para que alcance su máximo potencial y se debe fomentar el compromiso con la organización para mejorar su funcionamiento. Se debe promover una cultura de comunicación abierta en donde, por ejemplo, se intercambien diariamente ideas de mejora y donde los empleados también tengan la oportunidad de opinar acerca de cómo son gestionados. Se deben asegurar óptimas condiciones laborales ambientales, abarcando desde la salud y los requerimientos de seguridad hasta de encontrar un balance razonable entre el trabajo y la vida personal.

### **4. La nueva gobernanza pública**

Las nuevas tecnologías facilitan la intercomunicación, reducen la cantidad de tiempo necesario para prestar servicios y la ocurrencia de errores. Además, facilitan la comunicación con los ciudadanos, quienes reciben servicios de forma más rápida y adecuada, según sus deseos. Esto también otorga una importante ventaja desde la perspectiva de los empleados públicos ya que les permite trabajar de forma más eficiente.

Es cada vez más frecuente que los servicios públicos usen los medios que ofrece Internet y que se fomente en la ciudadanía el abandono del papel por motivos ecológicos, para proteger el planeta, y la digitalización del estilo de vida y las comunicaciones. En relación a este tema, nos gustaría preguntar si la ausencia de contacto personal entre la población no es una perspectiva alarmante.

## **5. Los sindicatos como ruta a la economía social de mercado**

La Federación Europea del Personal de Servicios Públicos apoya el modelo de la economía social de mercado por el que también aboga la Unión Europea, lo que significa que, por definición, la economía será social o no será nada. No nos oponemos a la introducción de principios propios del sector privado a la gestión pública ni a reconocer que, en algunos casos, puede ser beneficioso para los ciudadanos/clientes, pero resaltamos que la competencia y la búsqueda del mejor precio y los mejores costos se contraponen con la necesidad de ofrecer servicios de alta calidad. Sería imperdonable hacer concesiones en relación a la obligación de ofrecerle al público la mejor calidad de servicio; nuestro rol como sindicatos es custodiar la preservación de este atributo. Encontrar la manera más adecuada de ofrecer la mejor calidad de servicio al público es tarea conjunta de los interlocutores sociales (el gobierno, los empleadores y los trabajadores).

En el transcurso de los últimos años, los sindicatos han observado un debilitamiento de su popularidad. ¿Hace falta una autocrítica introspectiva de su papel en los servicios públicos? ¿Cómo se recupera la confianza de la gente en lo que representan y hacen las organizaciones sindicales?

Además de servir a los ciudadanos, estar más involucrados en la lucha contra la contaminación y la protección del medio ambiente, desarrollar proyectos para promover estilos de vida saludables y estimular la innovación económica, los gobiernos no deben ignorar la necesidad de crear un ambiente laboral que le permita a sus empleados públicos poder desempeñarse de la mejor manera y ofrecer la mejor calidad de servicio. El capital máspreciado del que disponen para alcanzar esos objetivos es su personal.

A lo largo del 2015, las noticias sobre la presión ejercida sobre Grecia para reformar sus instituciones e imponer medidas de austeridad sobre su población recorrieron la UE. Sin embargo, hacia finales del año surgió un problema mucho mayor, cuyas repercusiones pueden verse aún hoy en día y amenazan con poner en riesgo la solidaridad en la Unión: La entrada masiva de refugiados, en especial de Siria, Irak y Afganistán.

Mientras tanto, millones de damnificados han entrado a la Unión y a los Estados candidatos. He aquí una tarea para los servicios públicos. Para poder organizar la entrada de semejante caudal, es imperativo que haya buena cooperación entre las organizaciones: las aduanas de frontera, los servicios de inmigración, los ministerios, las autoridades locales, los servicios de salud, de desempleo, vivienda, etc. Casi todos los servicios públicos se han visto involucrados en la organización de la asistencia brindada a aquellos inmigrantes. De no haber sido por la solidaridad, el compromiso verdadero y el profesionalismo de los empleados de los servicios públicos, no hubiese sido posible concretar una tarea de tal magnitud con éxito.