

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

Handelingen

Annales

INTEGRAAL VERSLAG
VAN DE OPENBARE VERGADERING VAN DE

COMMISSIE VOOR DE BINNENLANDSE ZAKEN,
DE ALGEMENE ZAKEN
EN HET OPENBAAR AMBT

VAN

14-03-2000

COMPTE RENDU INTÉGRAL
DE LA RÉUNION PUBLIQUE DE LA

COMMISSION DE L'INTÉRIEUR,
DES AFFAIRES GÉNÉRALES
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

DU

14-03-2000

AGALEV-ECOLO	:	Anders gaan leven / Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales
CVP	:	Christelijke Volkspartij
FN	:	Front National
PRL FDF MCC	:	Parti Réformateur libéral - Front démocratique francophone - Mouvement des Citoyens pour le Changement
PS	:	Parti socialiste
PSC	:	Parti social chrétien
SP	:	Socialistische Partij
VLAAMS BLOK	:	Vlaams Blok
VLD	:	Vlaamse Liberalen en Democraten
VU&ID	:	Volksunie&ID21

Afkortingen bij de nummering van de publicaties :

DOC 50 0000/000 : Parlementair Document van de 50e zittingsperiode +
het nummer en het volgnummer
QRVA : Schriftelijke Vragen en Antwoorden
HA : Handelingen (Integraal Verslag)
BV : Beknopt Verslag
PLEN : Plenumvergadering
COM : Commissievergadering

Abréviations dans la numérotation des publications :

DOC 50 0000/000 : Document parlementaire de la 50e
législature, suivi du n° et du n° consécutif
QRVA : Questions et Réponses écrites
HA : Annales (Compte Rendu Intégral)
CRA : Compte Rendu Analytique
PLEN : Séance plénière
COM : Réunion de commission

Officiële publicaties uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers
Bestellingen :
Natieplein 2
1008 Brussel
Tel. : 02/549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.deKamer.be
e-mail : alg.zaken@deKamer.be

Publications officielles éditées par la Chambre des représentants
Commandes :
Place de la Nation 2
1008 Bruxelles
Tél. : 02/549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.laChambre.be
e-mail : aff.generales@laChambre.be

Inhoud

Dinsdag 14 maart 2000

COMMISSIE VOOR DE BINNENLANDSE ZAKEN, DE ALGEMENE ZAKEN EN HET OPENBAAR AMBT
COM 144

Interpellatie van de heer Servais Verherstraeten tot de eerste minister en tot de minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen over "de nota betreffende de modernisering van de openbare besturen" (nr. 275)

(Het antwoord werd verstrekt door de minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen)

sprekers : **Servais Verherstraeten, Luc Van den Bossche**, minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen

Mondelinge vraag van de heer Peter Vanhoutte aan de minister van Economie en Wetenschappelijk Onderzoek en aan de minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen over "de beveiliging van de overheidssites" (nr. 1129)

(Het antwoord werd verstrekt door de minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen)

sprekers : **Peter Vanhoutte, Luc Van den Bossche**, minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen

Mondelinge vraag van mevrouw Géraldine Pelzer-Salandra aan de minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen over "de afschaffing van de publicatie van de examenagenda van het Vast Wervingssecretariaat" (nr. 1252)

sprekers : **Géraldine Pelzer-Salandra, Luc Van den Bossche**, minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen

Mondelinge vraag van mevrouw Trees Pieters aan de eerste minister over "de betere coördinatie inzake administratieve vereenvoudiging" (nr. 1290)

(Het antwoord werd verstrekt door de minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen)

sprekers : **Trees Pieters, Luc Van den Bossche**, minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen

Sommaire

Mardi 14 mars 2000

COMMISSION DE L'INTÉRIEUR, DES AFFAIRES GÉNÉRALES ET DE LA FONCTION PUBLIQUE
COM 144

Interpellation de M. Servais Verherstraeten au premier ministre et au ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration sur "la note concernant la modernisation des administrations publiques" (n° 275)

(La réponse a été donnée par le ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration)

orateurs : **Servais Verherstraeten, Luc Van den Bossche**, ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration

Question orale de M. Peter Vanhoutte au ministre de l'Economie et de la Recherche scientifique et au ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration sur "la protection des sites des pouvoirs publics" (n° 1129)

(La réponse a été donnée par le ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration)

orateurs : **Peter Vanhoutte, Luc Van den Bossche**, ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration

Question orale de Mme Géraldine Pelzer-Salandra au ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration sur "la suppression de la parution de l'agenda des examens du secrétariat permanent de recrutement" (n° 1252)

orateurs : **Géraldine Pelzer-Salandra, Luc Van den Bossche**, ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration

Question orale de Mme Trees Pieters au premier ministre sur "une meilleure coordination en matière de simplification administrative" (n° 1290)

(La réponse a été donnée par le ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration)

orateurs : **Trees Pieters, Luc Van den Bossche**, ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration

COMMISSION DE L'INTÉRIEUR,
DES AFFAIRES GÉNÉRALES
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

RÉUNION PUBLIQUE DU
MARDI 14 MARS 2000

De vergadering wordt geopend om 14.12 uur door de heer **Paul Tant**, voorzitter.

La réunion est ouverte à 14.12 heures par M. **Paul Tant**, président.

Regeling van de werkzaamheden

Ordre des travaux

De interpellatie nr. 243 van de heer Francis Van den Eynde wordt naar een latere datum verschoven.

Interpellatie van de heer Servais Verherstraeten tot de eerste minister en tot de minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen over "de nota betreffende de modernisering van de openbare besturen" (nr. 275)

(Het antwoord zal worden verstrekt door de minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen)

Interpellation de M. Servais Verherstraeten au premier ministre et au ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration sur "la note concernant la modernisation des administrations publiques" (n° 275)

(La réponse sera donnée par le ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration)

De heer **Servais Verherstraeten** (CVP) : Mijnheer de voorzitter, mijnheer de minister, collega's, ik stel samen met u vast dat uw hervorming met betrekking tot ambtenarenzaken niet op grote belangstelling kan rekenen.

Minister **Luc Van den Bossche** : In stilte kan men altijd het meeste werk doen.

COMMISSIE VOOR DE BINNENLANDSE
ZAKEN, DE ALGEMENE ZAKEN
EN HET OPENBAAR AMBT

OPENBARE VERGADERING VAN
DINSDAG 14 MAART 2000

De heer **Servais Verherstraeten** (CVP) : Ik dacht dat dit de stijl van de vorige regering was. Misschien is dat ook uw stijl en voelde u zich in de vorige regering beter thuis dan in deze.

Mijnheer de minister, ik moet toch vaststellen dat u een deel van de stijl van de nieuwe regering hebt overgenomen. Als jong parlamentslid mocht ik tijdens de vorige legislatuur ondervinden dat ministers die een nota uitwerkten er eerst mee naar de regering gingen, dan naar de pers en tot slot naar het parlement. Nu is die hiërarchie enigszins veranderd. De regering is niet langer bevoorrecht, nu stapte men eerst naar de pers en daarna naar de regering om ten slotte misschien naar het parlement te komen. Ik ben in elk geval blij dat u, in tegenstelling tot een collega, wel over uw nota mag spreken in het parlement. Toch vind ik het betreurenswaardig dat men een uitgewerkte tekst moet bespreken aan de hand van een interpellatie en dat hij niet kan worden voorgelegd aan het parlement dat dan exhaustief kan worden voorgelicht en waarna er gedebatteerd kan worden. Mijnheer de minister, dit beangstigt mij des te meer omdat u in antwoord op een mondelinge vraag van de heer Van Hoorebeke in de plenaire vergadering zei dat de tekst op internet staat. Uiteraard zijn wij de tekst daar gaan halen. Op een van de bladzijden lees ik uw planning en uw strategie met betrekking tot communicatie. Het gaat naar het kernkabinet, daarna gaat dit naar het kabinet en worden de directieraden en de vakbonden ingelicht. Het parlement wordt zelfs niet genoemd bij diegenen die ingelicht en geïnformeerd zullen worden. Dat is betreurenswaardig.

Ik wil u dan ook een paar vragen stellen los van de inhoud van uw Copernicusnota.

Ten eerste, wat is het statuut van deze nota ? Heeft de tekst reeds het voorwerp uitgemaakt van een bespreking binnen de regering ? Werd de tekst goedgekeurd door de regering ? Zo ja, wanneer ? Welke timing voorziet u ?

Servais Verherstraeten

Ten tweede lees ik in de tekst dat hij werd opgesteld in samenspraak met u en de eerste minister. Er wordt ook verwezen naar de regeringscommissaris, mevrouw André. Het doet ons steeds genoeg om de initiatieven van de regeringscommissaris te kennen. Ik zou dan ook graag weten wat haar concrete rol was in verband met dit document en wat haar uitvoerende opdrachten zijn met betrekking tot het implementeren van deze nota.

Ik neem aan dat u minstens informeel, zo niet formeel, overleg hebt gepleegd met de vakbonden.

Wat is de bedoeling daarvan? Kunnen zij a posteriori nog bemerkingen maken? Zult u er rekening mee houden en aanpassingen doorvoeren?

Tot onze niet geringe verbazing lezen we in het regeerakkoord dat de ambtenarenhervorming aan een referendum zal worden onderworpen. Het lijkt me de aangewezen problematiek te zijn om een referendum over te houden omdat men merkwaardige antwoorden kan uitlokken! Het regeerakkoord vermeldt een aantal concrete stappen: eerst wordt een externe audit gehouden, later volgt een referendum en tot slot worden de krachtlijnen vastgelegd.

Mijnheer de minister, wat is er aan van de externe audit? Werd hij reeds uitgevoerd? Als ik uw nota goed heb gelezen, liggen de krachtlijnen reeds vast. U spreekt van aanbevelingen en tips die moeten worden uitgevoerd. Als de krachtlijnen reeds vastliggen, begrijp ik niet waarom men nog een referendum moet organiseren. Heeft een referendum alsnog nut? Op welke manier zult u het organiseren? Bent u van plan rekening te houden met de bemerkingen van de bevolking? Ik vrees dat het referendum te laat zal komen en de feiten zal achterna hollen.

Een ander punt heeft betrekking op de timing. Het regeerakkoord bepaalt dat men prioriteit zal geven aan het mandaatsysteem. Blijft u bij dit standpunt? Zal het mandaatsysteem reeds geïmplementeerd worden vóór het referendum of wacht u de resultaten ervan af? In de plenaire vergadering hebt u verklaard niet het einde van de regeerperiode te zullen afwachten om werk te maken van de afbouw van de kabinetten. Het regeerakkoord blijft terzake zeer vaag. Wat de samenstelling van de kabinetten betreft, kan ik niet anders dan vaststellen dat er een hemelsbreed verschil is tussen woord en daad. Het goede voorbeeld dat u inzake de afbouw van kabinetten als Vlaams minister hebt gegeven, vindt op federaal niveau weinig navolging. Zal de regering in deze regeerperiode initiatieven nemen inzake de afbouw van de kabinetten?

Mijnheer de minister, begrijp me niet verkeerd. Deze waslijst vragen betekent geenszins dat de CVP tegen een hervorming van de openbare besturen is. Integendeel, de CVP is voorstander van meer transparantie en

een betere bezoldiging. De christen-democraten vrezen echter dat het bij mooie woorden zal blijven. Meer nog, de CVP vermoedt dat u van haar als oppositiepartij meer steun mag verwachten dat van een aantal meerderheidspartijen.

Mijnheer de minister, ik wens wat dieper in te gaan op de structuren en de hervorming van de kabinetten. Ik stel vast dat naast de kabinetten - u wenst met een beperkte politieke cel te werken - een beleidsraad zal worden opgericht. De beleidsraad wordt per legislatuur samengesteld en staat onder leiding van de minister. Is dit geen verkapt vorm van een kabinet? De beleidsraad kan immers een beroep doen op externe experts. De nota vermeldt geen aantallen. Het is echter een koud kunstje om een kabinet af te bouwen en tegelijkertijd een reus van een beleidsraad samen te stellen.

Dat komt uiteindelijk op hetzelfde neer; het beestje krijgt alleen een andere naam. In feite blijft alles zoals het was, ook met betrekking tot het directiecomité. Men duidt een voorzitter aan voor de duur van de legislatuur. Ik vraag me af of men hier, via een beleidsraad en een directiecomité die de legislatuur, buiten die zes maanden, niet overstijgt, geen parallelle politieke administratie creëert. Ik sluit niet uit dat sommige van uw regeringspartners onder het mom van een hervorming van de administratie, aan een politieke inhaaloperatie bezig zijn om de achterstand, na twaalf jaar aan de kant te hebben gestaan, in te halen.

Ik stel dat ook vast op het terrein. In het regeerakkoord staan mooie woorden over depolitisering. We stellen vast dat die mooie woorden ook worden uitgevoerd. De notificaties van de Ministerraad leren ons dat. De benoemingen van zusters van regeringsleden leren ons dat. De Raad van State zal, als men zo voortdoet, veel werk hebben tijdens deze legislatuur.

Ook wat het mandaatensysteem betreft, vrees ik de politisering. Ik vraag me vooral af waarom men bij de aanvang in zulke lange termijnen - zes tot zeven jaar - voorziet. Het mandaatensysteem, dat tijdens de vorige legislatuur bij de hervormingen van Justitie is ontwikkeld, laat een termijn van zes jaar toe, maar voorziet eigenlijk in twee termijnen van drie jaar. Hierbij moet men een gunstig advies krijgen, anders wordt men afgeblokt. Zes jaar lijkt me lang voor mensen die onvoldoende functioneren. Hoe gaat men dat bij die mandaathouders, die tot de top van de administratie moeten behoren, controleren? Men wenst een beroep te doen op externen die men via functioneringsgesprekken gaat controleren. Functioneringsgesprekken zouden volstaan. Ik kan best begrijpen dat men voor de top van een administratie geen examens kan organiseren, maar elk jaar één functioneringsgesprek lijkt me nogal pover. Bovendien vraag ik me af hoe men die gesprekken gaat organiseren. Waarover zullen ze handelen als er vooraf geen profiel-

Servais Verherstraeten

omschrijvingen worden opgesteld ? Ik kan me niet van de indruk ontdoen dat die profielomschrijvingen door het kabinet of de minister zullen worden opgemaakt of dat ze in elk geval onder de verantwoordelijkheid van de minister zullen plaatsvinden, a priori of a posteriori. Nota bene, bij Justitie gebeuren de profielomschrijvingen vooraf. Ze gebeuren niet door de politiek, maar door een extern orgaan, de Hoge Raad voor Justitie. Deze raad is extern samengesteld. In zo'n systeem kan men beter a posteriori evalueren en kunnen functioneringsgesprekken enige zin hebben.

Ik heb de indruk dat de mandaathouders relatief weinig zullen worden gecontroleerd. Men geeft ze nochtans zeer veel verantwoordelijkheden. Zullen zij gebonden zijn door een resultaatsverbintenis ? Wordt die resultaatsverbintenis vooraf vastgelegd en krijgen ze daarvoor de middelen : centen, personeel, logistiek ?

Wat gebeurt er met die mensen op het einde van hun mandaat ? Ik vond hierover geen antwoord in de beleidsnota. Er staat vaag dat de terugval niet kan leiden tot een serieuze financiële devaluatie. Hoe vult men dat in ? Gaan we over zes of twaalf jaar geen pak ex-mandaathouders hebben, die niet meer de verantwoordelijkheid, maar wel de honorering van een mandaathouder krijgen ? Gaat dat de financiële kostprijs niet doen toenemen ?

Wat het personeel betreft, baseert u zich op de resultaten die u op het Vlaams niveau heeft geboekt via de horizontalisering en de verticalisering.

Voor een stuk wordt dit al hertekend op Vlaams niveau door uw opvolger Sauwens. Men komt terug van het systeem van activering binnen de administratie, dat u gedeeltelijk uit Scandinavië haalt. Is het model dat u hier uitwerkt niet reeds verouderd ?

Veel zal natuurlijk afhangen van uw selectie-, benoemings- en bevorderingsproces. Daar zijn er opnieuw mooie intenties en mooie woorden, objectiveringen, rechtvaardiging en doorzichtigheid. Ik stel alleen de vraag hoe u te werk zal gaan. U geeft daar uw lijnmanagement een pak verantwoordelijkheid, niet zoals bij Justitie de externen, maar uw personeel zelf. Zet dat de deur naar politisering niet nog verder open dan in het verleden reeds het geval was, zeker bij het invullen van vacatures van uw directiekader ? Dat gebeurt door een commissie onder leiding van iemand die is aangeduid door de eerste minister. Dat heeft me wel geïntrigeerd. Waarom de eerste minister en niet de minister van Ambtenarenzaken ?

Minister **Luc Van den Bossche** : Waar haalt u dat ? Op pagina 40 staat : "De eindselectie bestaande uit maximum 7 en minimum 3 best gerangschikten gebeurt door een selectiecommissie onder leiding van een voorzitter

aangeduid door de eerste minister bestaande uit de betrokken voorzitter, betrokken voorzitter van het directiecomité, het hoofd van Selor en de directievoorzitter van de nieuwe federale overheidsdienst personeel en organisatie". Is het dat ?

De heer **Servais Verherstraeten** (CVP) : Ja. Mij verbaast het dat het om de eerste minister gaat. Het is toch een bevoegdheid die u aangaat. Ik hoop niet dat het een wantrouwen binnen de regering is aan het adres van de minister van Ambtenarenzaken. Wat ons betreft is dit alleszins niet het geval. U krijgt meer steun uit de oppositie dan uit sommige hoeken van de meerderheid.

Wat de verloning betreft, vraag ik mij af wat de bedoelingen zijn met de statutaire personeelsleden. Wordt dit een diersoort met uitsterven bedreigd ? Ik vind in de nota primaire, secundaire en tertiaire beloningscomponenten. Is de primaire beloningscomponent de huidige gage die ze nu allemaal hebben en is dat het verworven recht dat voor iedereen blijft ? Zijn de secundaire en tertiaire componenten de snoepjes voor diegenen die beter zijn en zich meer inzetten ? Voor wie zijn die ?

Als ik uw nota diagonaal lees, dan kan ik mij niet van de indruk ontdoen dat met betrekking tot dat statuut en die verloning, u poorten opent voor uw beteren. Het paard dat het hardst trekt, verdient de meeste haver. Dat lijkt me evident. Ik vraag mij alleen af of die betere alleen de paarden aan de top zijn ?

Wat gebeurt er met het statuut en de verloning van de basis ? Werd in deze nota niet te weinig aandacht besteed aan de basis, die toch instaat voor de uitvoering ? U geeft meer verantwoordelijkheid aan uw ambtenarij. U koppelt er een vereenvoudiging van het controlemechanisme aan. De opdrachten van de Inspectie van Financiën worden voor een stuk afgebouwd. In de plaats daarvan komen een interne controle en een interne audit, die uiteraard op het terrein nog moeten worden geïmplementeerd.

Ik lees in uw nota dat u de externe voorafgaande controles wilt verminderen. Dit geldt meer specifiek voor het Rekenhof, een parlementaire instelling. Controles zouden enkel nog a posteriori kunnen worden uitgevoerd, en alleen bij wijze van steekproef. Volgens u moet het Rekenhof meer doelmatigheidscontroles uitvoeren. Doch, met de wet van 1998 kreeg het Rekenhof reeds bevoegdheden tot het uitvoeren van doelmatigheidscontroles. Dat is dus niet nieuw. U bouwt wel de voorafgaande controles en het veiligheidstoezicht af. Misschien is er inderdaad plaats voor evaluatie en actualisering van de voorafgaande controle. Ik denk niet dat dit kan plaatsvinden zolang de interne controle niet geïmplementeerd is en op punt staat. De twee kunnen niet tegelijkertijd.

Servais Verherstraeten

Als een ambtenarenhervorming wordt doorgevoerd met als doel meer transparantie, objectiviteit, doelmatigheid en dienstverlening te verwerven, dan rijst de vraag of vooraf geen targets moeten worden bepaald. Moet niet worden vastgelegd binnen welke termijn een brief moet worden beantwoord? Moet niet worden vastgelegd binnen welke termijn een administratieve beslissing moet vallen naar aanleiding van een vraag of een beoordeling? De invulling moet meer op basis van die targets gebeuren, meer dan dat vandaag het geval is, want anders zullen wij zeer moeilijk kunnen evalueren of de hervormingen op het terrein al dan niet succes hebben.

In de toekomst zullen wij hoe dan ook met het marktgegeven worden geconfronteerd. U weet beter dan wie ook dat binnen de huidige context het zeer moeilijk is om bekwame mensen naar de overheid te krijgen. Elke overheid heeft uiteraard het recht haar eigen ambtenarenbeleid te ontwikkelen. Ik wens daar geen afbreuk aan te doen. Het is volgens mij toch aangewezen dat tussen de diverse regio's hierover overleg wordt georganiseerd, opdat ze meer compatibel zouden zijn, om mobiliteit van de ene overheid naar de andere mogelijk te maken en om de concurrentiestrijd met de privé-sector te kunnen aangaan teneinde de zeer bekwame mensen die ongetwijfeld in uw administratie werken voor de toekomst te verzekeren, zelfs in tijden van hoogconjunctuur.

Minister Luc Van den Bossche : Mijnheer de voorzitter, collega's, allereerst wil ik duidelijk aangeven dat een hervorming van het ambtenarenstatuut een typische opdracht van de uitvoerende macht is. De uitvoerende macht moet haar verantwoordelijkheid opnemen, terwijl het parlement een controlerende opdracht heeft.

Ik zal u even een chronologie geven. De regering beschikte als eerste over dit document, wat logisch is. Dan hebben wij de secretaris-generaal ontvangen, waarbij wij hem het document hebben overhandigd en daarover een basisuitleg hebben gegeven. Daarna, nog dezelfde dag, werden de vakbonden ontvangen. Zij hebben ook het document en dezelfde uitleg gekregen. Dan werd de pers ontvangen. Op hetzelfde moment werd het document op internet gezet, waardoor heel België het kon raadplegen. Er was dus een vrij grote openheid. Daarna is er nog een voorlichtingsvergadering geweest met de directeurs-generaal. Met andere woorden, er was onmiddellijk duidelijkheid over de werknota die door mij aan de regering werd voorgelegd.

Hoewel ik niet elke komma als een punt van mijn geloof ga verklaren, is het een nota die ik volkomen steun. Ik heb aan de regering gevraagd ze te bespreken en goed te keuren. De regering heeft deze bespreking aangevat en zal ze op korte termijn afronden. Ondertussen werden de vakbonden - informeel - een tweede keer ontvangen. Overigens moet over een dergelijke nota geen formeel

overleg worden gepleegd met de vakbonden. Ter gelegenheid van die tweede bespreking, die een vrij open bespreking was, hebben twee vakbonden - CCOD en VSOA - een nota ingediend met hun eerste reacties. Ook het ACOD had dit beloofd, maar ik heb nog niets ontvangen. Er is afgesproken met de vakbonden dat er, nadat de regering haar standpunt heeft ingenomen over de grote lijnen, nog informele gesprekken zullen plaatsvinden. Daarna zullen er formele besluiten totstandkomen. Een van uw vragen was in welke mate de vakbonden een impact zullen hebben. Ik weet dat niet. Het hangt ervan af of de opmerkingen van de vakbonden valabel zijn. Als dat zo is, ben ik bereid er rekening mee te houden. Als de vakbonden daarentegen het huidige systeem verdedigen omdat dit hen zo goed bekend is en het zo populair is bij hun achterban en als zij herhalen wat hun voorgangers 40 jaar geleden met veel luciditeit verdedigden, zal dat weinig indruk maken op mij. Ik kan u zeggen dat de informele contacten die wij met sommige vakbonden hebben gehad niet slecht verlopen. Sommigen gaven te kennen inhoudelijk een inspanning te willen leveren en toonden zich bereid in alle objectiviteit heilige huisjes ter discussie te willen stellen. Het lijkt mij dat het klimaat bij sommige vakbonden op dit ogenblik vrij gunstig is om te discussiëren. Ik zeg niet dat de discussie gemakkelijk zal zijn. Ik wil immers niet op alle punten toegevingen doen, want dat zou de zaak uiteindelijk onderuithalen.

Ik kom nu tot uw vragen. De vakbonden zullen in de loop van het hele proces de nodige tijd krijgen, maar er is niet voorzien in een voorafgaandelijke, formele onderhandeling over deze nota, noch over de krachtlijnen ervan, teneinde bijvoorbeeld tot een protocol te komen.

Nog nooit heb ik de hervorming van een groot bedrijf weten beginnen met een volksraadpleging op basis waarvan een plan wordt gemaakt. Terzake zal er trouwens geen volksraadpleging plaatsvinden. Het is wel zo - en dat heeft de eerste minister al enkele keren uitgelegd - dat grote openheid aan de dag zal worden gelegd om de bevolking en de administratie toe te laten goed te communiceren omtrent een aantal belangrijke aangelegenheden.

De bevolking zal evenwel niet worden geraadpleegd wat het technische aspect van deze materie betreft. Immers, wat de bevolking interesseert, is te weten onder welke reglementering zij goed worden bediend.

Twee aspecten die men terzake goed van elkaar moet onderscheiden zijn de kwaliteit van de diensten, enerzijds en de tevredenheid van de gebruikers, anderzijds.

Kwaliteitsdenken houdt in dat vooraf de verschillende elementen en bekommelingen die in dit proces een rol kunnen spelen, duidelijk op een rijtje worden gezet. Sta mij toe dit als volgt te illustreren. De burger is in zeer diverse verhoudingen een klant van de overheid. Seman-

Luc Van den Bossche

tisch gezien is de burger in feite geen klant van de overheid, maar een subject van de overheid. Het huidige verwachtingspatroon van de burger ten opzichte van de overheid is hoe dan ook erg verschillend van dat ten tijde van Camus. De tijd van Camus was in feite de consecratie van de fundamentele wijzigingen van het ambtenarenwezen ingevolge de Franse revolutie. Voordien moest het ambtenarenwezen doen ce qui plaisait au souverain; dat was het opperste goed. Maar de Franse revolutie voerde het gelijkheidsprincipe in : het ambtenarenwezen moest de wet op gelijke wijze toepassen voor alle burgers. Er wordt wel eens vergeten dat de vaste benoeming van de ambtenaren precies uit die periode dateert. De vaste benoeming van de ambtenaren werd nooit gevraagd door de vakbonden, laat dat duidelijk zijn. Historisch gezien vindt de vaste benoeming van ambtenaren zijn oorsprong in het begin van de 19de eeuw. Immers, aangezien vanaf toen de ambtenaren de wet op gelijke wijze moesten toepassen voor elke burger, mochten zij niet onderhevig zijn aan enige druk vanwege le souverain, met name het constitutioneel bestel, in veel gevallen de regering en de koning. Met andere woorden, het bestaan en het inkomen van de ambtenaar moesten worden gevrijwaard van welke druk dan ook vanwege de uitvoerende macht, wou hij zijn opdracht naar behoren kunnen vervullen. Dat was de bedoeling van de vaste benoeming. Dat wou ik even duidelijk maken, omdat sommigen de vaste benoeming van de ambtenaren beschouwen als een syndicale verworvenheid.

Ik gebruik terzake het woord klant, al moet ik toegeven dat het misschien wat moeilijk ligt. Sommigen opteren voor de term burger-verbruiker die misschien wat neutraler klinkt. Hoe dan ook, er zal moeten worden gezocht naar de juiste term. Het woordje klant is misschien niet de aangewezen term voor de publieke opinie, maar wel ten opzichte van de ambtenarenwereld waar al sedert de Franse revolutie de mentaliteit heerst dat alles in orde is zolang de wet op gelijke wijze wordt toegepast voor elke burger en dat men zich voor het overige geen zorgen moet maken omtrent het feit of zijn vragen na twee maand of na twee jaar worden beantwoord.

Sociologisch gezien pikt de bevolking dat niet meer. Trouwens, wanneer iemand een bezwaarschrift indiende omtrent zijn inkomstbelastingen van het jaar 1988, dan is het niet logisch dat hij pas twee weken geleden - dus ongeveer 12 jaar later - de mededeling krijgt dat hij gelijk heeft. Een dergelijke mededeling kan ook verheugend zijn, in de zin dat de indiener van het bezwaarschrift zijn klacht wellicht al lang uit het oog was verloren. Dat is echter een typisch voorbeeld van het gebrek aan belangstelling waarmee een klant soms wordt bejegend.

De burger heeft een ander verwachtingspatroon en wil in zekere mate als klant worden behandeld. De notie van de behandeling als klant moet dus als een element in de

discussie worden ingevoerd. Dat brengt mij bij de kwaliteitsbenadering. We verlaten nu wat dertig jaar geleden in de cursussen administratief recht werd gegeven. Elke hoogleraar begon toen zijn college met te zeggen dat administratief recht het recht tussen ongelijken is, tussen de Staat en de burger. Die ongelijkheid is echter gaandeweg ondergraven, ook juridisch. Denk in dit verband maar aan de uitgebreide controle van de Raad van State met de wet van na de tweede wereldoorlog en de veel bredere interpretatie van gelijkheid door het Arbitragehof. Ook in het rechts- en sociologisch denken is er dus een nivellering gekomen. Het wordt derhalve belangrijk om kwaliteit en klantentevredenheid te onderscheiden.

Wat is kwaliteit ? Kwaliteit is dat men heel goed weet men wil. Ik geef u een voorbeeld. Iemand die gevangene is, is in zekere mate een klant van de Belgische Staat, zij het op een wat ongelukkige manier. Bij beslissing van de rechtbank is hij echter klant van de Belgische Staat aangezien hij een burger is die met de overheid geconfronteerd wordt. Dit is niet lachwekkend, het is even realistisch als de belastingbetaler die klant is van de Belgische Staat. Ook hij is geen gelukkige klant omdat hij liever niet of minder wil betalen. Als men een relatie als klant heeft, wil men ook zo worden behandeld.

De prioriteiten zijn daarbij uiteraard zeer belangrijk. Ik kom terug op mijn eerste voorbeeld. De maatschappij zal willen dat de betrokkene zijn tijd bepaald door de rechtbank uitzit in de gevangenis. Als men optimistisch is, wil men verder dat hij beter buiten komt dan hij binnen ging. Als men realistisch is, wenst men dat hij ten minste niet slechter buiten komt dan hij er binnen ging. De gevangene zelf verlangt uiteraard zo snel mogelijk vrij te komen. Ik moet dan prioriteiten bepalen en mijn klant meedelen dat ik aan dat verwachtingspatroon niet kan voldoen omdat het maatschappelijk belang volgens mij op het zijne primeert.

Ik geef een ander voorbeeld. Ik kan mij inbeelden dat een gevangene haar of zijn partner om de twee of drie dagen wil kunnen ontvangen, naargelang zijn fitheid. Ik kan dat begrijpen maar ik moet daar neen op antwoorden. Qua kosten en baten is dit volgens mij infrastructureel te duur om uit te voeren. Derhalve kan men zijn partner slechts één keer per maand en in minder goede omstandigheden ontvangen.

Op andere punten komt de handhaafbaarheid in het gedrang. Men kan een reglement op sommige punten zo rechtvaardig maken dat het niet langer kan worden gehandhaafd. In dat geval is de handhaafbaarheid belangrijker dan de opperste rechtvaardigheid. Dat betekent dat men alles heel duidelijk op een rijtje zet en prioriteiten vastlegt. Men moet uitmaken wat de overheid

Luc Van den Bossche

wel en niet wil bereiken met een bepaald proces en om welke redenen dat zo is. Dat is denken om kwaliteit. Op verschillende niveaus zal men telkens targets moeten stellen die volledig omschreven en besproken zijn.

In zekere mate is het goed om duidelijk te maken wat men prioriteit geeft bij bepaalde processen en waarom dat gebeurt. Dat maakt de discussie zelfs politiek boeiender. Nu gaat het in veel gevallen om een discussie op het vlak van de technocratie die onbegrijpelijk wordt voor de buitenwereld en die ook voor een deel van het parlement dat in die materie niet gespecialiseerd is ongenietbaar en onbegrijpelijk wordt. Als men echter voordien duidelijke prioriteiten heeft vastgelegd, dan wordt het begrijpelijk voor iedereen. Men kan dan discussiëren en van mening verschillen. Het onderwerp maakt dan in elk geval het voorwerp uit van een echt politiek debat.

Ten tweede, is kwaliteitsdenken iets anders dan klantentevredenheid. Klanten vragen immers soms dingen die men niet wil doen. Toch is het ook belangrijk om na te gaan in welke mate de klant reageert. Ook dat is een element in de discussie.

Als men een dergelijke ex ante-evaluatie heeft gedaan, dan kan men het project na enkele jaren ook ex poste evalueren, weliswaar extern. Men kan dan bekijken of de gewenste resultaten gehaald zijn en of er geen nieuwe exogene factoren een rol zijn gaan spelen die in het proces moeten worden ingevoerd. In het laatste geval moet er een nieuwe ex ante-evaluatie komen. Op dat moment wordt veranderen een dagelijkse bezigheid en een vorm van ademen, terwijl verandering nu in de administratie beladen is met een schuldcomplex.

Als er sprake is van verandering heeft men de neiging zich af te vragen wat men verkeerd heeft gedaan. Veranderen is echter ademen, niets anders. Veranderen is een manier van leven in een veranderende wereld. Op het vlak van de klantentevredenheid is het belangrijk het spanningsveld tussen beslissingen en verwachtingen in kaart te brengen. Bestaan er verwachtingspatronen die kunnen worden ingevuld? Dat maakt het permanent denken over processen mogelijk.

De bevraging van de burger moet worden verstaan als een mogelijkheid om uitdrukking te geven aan verwachtingspatronen. Dit moet worden opgenomen in heel het proces. Laten we geen verschil maken tussen de verschillende processen die zich bij de overheid afspelen.

De discussie die ik voer, heeft men in de Britse auto-industrie niet gevoerd. Had men het publiek wel geraadpleegd en had men wel geïnvesteerd in R&D dan had deze industrie vandaag nog bestaan. De achterstand die op die manier is ontstaan, is uiteindelijk fataal geworden. Nochtans heeft men zowat over alles en nog wat gediscussieerd. Eerst moet evenwel duidelijk worden bepaald wat de grote lijnen zijn en pas nadien kan men over de

details beslissen. Op dat moment is het element verwachtingspatroon van enorm belang. Het gaat hier echter om een volgende fase in heel het proces, het zogenaamde process re-engineering.

Op dit ogenblik zijn we daar echter nog niet aan toe. Het gaat om een voorwaarde om in een gunstig klimaat te kunnen voortwerken aan die process re-engineering. Waarschijnlijk zijn in de federale overheid duizenden verschillende processen aan de gang, hoe kan ik dat allemaal in 80 bladzijden vatten.

Er is dan ook geen sprake van een chronologische verwarring. De verschillende delen van het proces moeten evenwel apart worden bekeken. Om die reden zeg ik dat deze maatregelen slechts het beginpunt vormen van een evaluatie van de verschillende processen overeenkomstig de mentaliteit.

Er moeten uiteraard prioriteiten worden bepaald. Tot nu toe werd de structuur bepaald doordat overal hetzelfde resultaat werd bereikt. Dat is zeer merkwaardig want het ministerie van Financiën is niet vergelijkbaar qua omvang, noch qua taak met het ministerie van Binnenlandse Zaken. Met andere woorden, door het nastreven van hetzelfde resultaat heeft men verschillende filosofieën verzwegen. Om ditzelfde resultaat te bereiken in Financiën en Binnenlandse Zaken moet ik immers een verschillende filosofie hanteren. Die filosofie werd echter nooit op papier gezet. Men heeft genoeg genomen met hetzelfde resultaat.

Nu gaan we echter omgekeerd te werk. We starten nu van een filosofie over leidinggeven. Leidinggeven moet een toegevoegde waarde hebben zodat er zo weinig mogelijk leidinggevende niveaus moeten zijn. Dit betekent dat het toepassen van die eenheidsfilosofie over de verschillende ministeries tot verschillende resultaten zal leiden. Met andere woorden, het aantal niveaus zal niet overal hetzelfde zijn. Wat meer is, eenzelfde naam zal niet meer hetzelfde betekenen, ook niet op het vlak van de verloning. De verschillende leidinggevende functies zullen immers moeten worden gewogen. Zij zullen dan overeenkomstig dit gewicht worden verlonend. De logica van het verhaal is dat de toepassing van een eenheidsfilosofie op de verschillende werkelijkheden tot verschillende resultaten zal leiden.

Eerst en vooral zal men dus een structuur moeten bepalen met daarin de leidinggevende functies en hun gewicht. Dit gewicht zal aan de hand van een aantal parameters moeten worden berekend en niet alleen van de budgettaire massa, het personeel, enzovoort.

Er zullen vooraf een aantal parameters, filosofisch geleid door het geheel, moeten worden bekendgemaakt om ze dan toe te passen op de resultaten.

Luc Van den Bossche

Dit betekent dat eens u die hebt, u die ook moet invullen met mandaathouders.

Deze mandaathouders moeten geselecteerd worden via een proces dat zich in een eerste fase toespitst op een beoordeling van de leidinggevende kwaliteiten. Op deze manier komen we tot een compleet andere selectie dan vandaag het geval is. Deze selectie zal veel objectiever gebeuren. Het zal ook mogelijk zijn om interne kandidaten gedeeltelijk te laten concurreren met externe kandidaten.

Hier zijn nuances mogelijk. Ik loop hier wat vooruit en geef slechts ideeën om het debat open te trekken. We kunnen bijvoorbeeld - en ik beklemtoon dat het om een voorbeeld gaat - vertrekken vanuit de werkhypothese dat er vier niveaus van managementverantwoordelijkheid zijn. De twee laagste niveaus zouden kunnen worden voorbehouden voor selectie uit internen en de twee hoogste niveaus voor een concurrentiële selectie uit interne en externe kandidaten. Waarom is dit verdedigbaar? De externen komen na enige ervaring en brengen in de selectie hun ervaring en kennis binnen. De internen hebben geen kans gekregen om ervaring op te doen. Geef hen binnen de openbare sector 1 of 2 niveaus waarop zij ook ervaring kunnen opdoen en op gelijk niveau in concurrentie kunnen treden bij de selectie van een mandaat.

Mandaten gaan dus gepaard gaan met een beoordeling. Tegelijkertijd moet er duidelijkheid zijn over de controlecycli. Een aantal zaken zullen moeten samengaan in een eerste pakket van maatregelen. Worden alle maatregelen op hetzelfde moment over de hele breedte van de organisatie ingevoerd? Neen, een organisatie bestaande uit 60 000 man is te uitgebreid om alles op hetzelfde moment in te voeren. Dat betekent dus dat in sommige departementen de maatregelen op datum a van kracht zullen worden, terwijl dit in andere departementen pas zal gebeuren op datum a plus x, dus een aantal maanden later.

Op deze manier wordt ook de inspanning, die nodig is op het vlak van begeleiding, gespreid. Het is belangrijk om prioriteiten te stellen.

Er rijzen dan ook een aantal discussies die we in alle openheid moeten voeren en waar ik ook mijn vragen bij heb.

Ik heb geen vragen bij de duurtijd van het eerste mandaat van 6 tot 7 jaar.

Het voorbeeld van justitie mag mij tien keer worden gegeven. De managementkwaliteiten van justitie in het algemeen maken weinig indruk op mij. Ik spreek niet over

de toekomst. Ik wacht die af. Ik zou een aantal Procureurs des Konings kunnen opnoemen die over managementkwaliteiten beschikken, maar het zullen er zeker niet veel zijn en ik weet waarover ik spreek.

Hoe dan ook, drie jaar is te kort voor een systeem dat nog van kracht moet worden. Het eerste mandaat gaat alleszins een aantal jaren moeten krijgen, los van het feit of men gaat naar mandaten van vier of vijf jaar.

Ik volg u wel in het volgende punt maar ik denk dat u niet goed gelezen hebt wat er staat. Ik geef toe dat het er misschien nogal sibillijns staat maar het is allemaal gecompriemd op 80 bladzijden.

Het is duidelijk dat dit een systeem is waarbij een mandaat samengaat met een beheerscontract. Hoe gebeurt de beoordeling hiervan? Alleszins niet met een functioneringsgesprek, daarin geef ik u volkomen gelijk. Het begint bij het sluiten van het beheerscontract zelf. Dit contract bestaat uit verschillende elementen.

Ten eerste, is er het nagestreefde doel.

Ten tweede, kan, in de mate dat dit nodig is, de inspanningsverplichting worden ingevoerd.

Ten derde, moet er duidelijkheid bestaan over de middelen. Waar gaan we een mandaathouder vinden die bereid is een mandaat te aanvaarden als in het document waarin staat wat hij moet bereiken, niet duidelijk geschreven staat welke middelen er te zijner beschikking staan om dit doel te bereiken?

Over welke enveloppe zal hij bijvoorbeeld kunnen beschikken voor de personeelsuitgaven? Ik spreek niet over personeel.

Over welke andere middelen, zoals informatica, beschikt hij voor het bereiken van zijn doeleinden?

Als laatste punt is er de jaarlijkse evaluatie. Hoeveel staat de betrokken persoon met zijn verhaal. Deze evaluatie kan aanleiding geven tot bijsturing van het beheerscontract.

Het zijn de targets, de middelen. Het is al vaak gebeurd dat regeringen, afhankelijk van begrotingssituaties, economische conjuncturen, enzovoort, niet de middelen vrijgegeven hebben die zij aanvankelijk hadden vooropgesteld. Het is duidelijk dat het beheerscontract dan moet worden aangepast. Het is echter even duidelijk dat men op dat ogenblik de mogelijkheid heeft om, na een of twee jaar, de mandaathouder weg te sturen. Er mag dus geenszins worden geïnterpreteerd dat er een cheque getekend wordt voor 6 of 7 jaar, zodanig dat men de volgende jaren in de luie zetel kan gaan zitten om dan na 7 jaar te besluiten wat men na 2 jaar reeds geconstateerd had. In dit geval heeft men 5 jaar foutief besteed en verloren. De jaarlijkse evaluatie is dus een moment waarop de mandaathouder tot ontslag kan verplicht

Luc Van den Bossche

worden. Het moet wel duidelijk zijn dat dit gebeurt op grond van de toetsing van de resultaten, van de ingezette middelen of van de afspraak. De afvloeiing gebeurt dus niet willekeurig op elk moment, maar duidelijk gesitueerd binnen een kader.

Een aantal functies, zoals de beleidsraad en de beleidsvoorbereidende cel, zijn gekoppeld aan de legislatuur. Wat de directieraad betreft zijn een aantal functies discutabel. Theoretisch is wat hier staat juist. Het is echter enigszins betwifelbaar om op twee maand het Amerikaanse model te kunnen overnemen. Wij leven niet in een Amerikaanse samenleving, ook niet op partijpolitiek vlak, waar de grenzen tussen bepaalde democraten en bepaalde republikeinen erg vaag of onbestaande zijn. Daar is het de traditie om de top te wijzigen. Zij hebben ook een andere traditie inzake mobiliteit en arbeid. Iemand die 20 jaar op dezelfde plaats heeft gewerkt, wordt in de Verenigde Staten als een sukkelaar beschouwd. Immers, het hoort bij een Amerikaans curriculum om in dat tijdsbestek minstens 5 of 6 verschillende werkgevers te hebben gehad. Wij leven niet in een dergelijke situatie. Ik denk dus dat er twee nadelen verbonden zijn aan het hanteren van deze termijn. Daarin moet ik u gelijk geven.

Het eerste nadeel is dat dit volgens de publieke opinie onmiddellijk verdacht zal zijn, gezien het verleden. Een tweede nadeel is dat dit niet voor iedereen nodig is. Ik pleit er dus sterk voor om dit tot de beleidsvoorbereidende cel te beperken. Dat is echter een persoonlijke mening. De beleidsvoorbereidende cel is niet te vergelijken met een kabinet, hoewel dit vanaf heden zelf kan worden samengesteld. De taak van de beleidsvoorbereidende cel bestaat erin de minister de profielen aan te reiken van wat hij zoekt. Dit staat in nauw verband met zijn opdracht die hem door de regeringsverklaring is gegeven. Ik geef u het voorbeeld van Ambtenarenzaken. Ik kan mij indenken dat de profielen die mijn collega Flahaut ooit op papier zou hebben gezet niet valabel zijn voor mij en dat ik bij mijn aantreden zou hebben gezegd dat ik met die profielen niet naar de oorlog ga. Immers, ik heb andere profielen nodig want ik wil een bepaalde vorm van oorlog voeren. Op basis van die profielen moet er een selectie gebeuren, niet door mij maar door externen. Zij moeten deze profielen in categorieën onderbrengen. Zo kan ik uit categorie A, de hoogste categorie, de persoon kiezen die in aanmerking komt voor dat profiel.

Er komt dus een objectieve selectie, op basis van een profiel. Daarvoor moet een politieke beslissing worden genomen. Dat is de beleidsvoorbereidende cel. Men moet dus opletten om dit te koppelen aan de legislatuur.

De minister moet voorzitter zijn van de beleidsraad. Hij moet waken over de grote lijnen van het beleid. Hij moet daar zijn. Hij moet zich niet bezig houden met het

dagelijks bestuur want deze taak is toebedeeld aan de voorzitter van de directieraad. Ik huiverde wel even van wat u zei, want waartoe dient een minister nog als ik het zo hoor. Moet hij een bloempot zijn ?

Of als zanger ! Men moet die criteria bepalen bij de aantreding. Voor mij moet een minister niet kunnen zingen en dient hij niet als bloempot ! Als een minister een inhoudelijke taak moet vervullen, is dat, mijn inziens, het voorzitterschap van de beleidsraad.

De externe experts in de beleidsraad komen uit de academische of de industriële wereld. De beleidsraad is geen permanent orgaan. Zij zullen vergaderen zoals een raad van bestuur. Dit betekent dat deze mensen ergens anders een fulltime job hebben. Zij zetelen in de beleidsraad omwille van hun technische kwaliteiten.

De heer **Servais Verherstraeten** (CVP) : Mijnheer de voorzitter, ik heb er geen problemen mee dat de minister de beleidsraad voorziet. In welke mate verschilt dit echter van het huidige kabinet waarin u eveneens een beroep doet op externe wetenschappers om bepaalde ontwerpen uit te werken ?

De **voorzitter** : Collega's, mag ik aandringen op beknoptheid ?

Minister **Luc Van den Bossche** : Mijnheer de voorzitter, u moet weten wat u wilt. Ofwel wenst u dat ik kort antwoord. Ik ben een kampioen in korte sarcastische antwoorden. Ik vrees echter dat u zult wijzen op de rechten van het parlement. Ofwel laat u me de problematiek uitleggen en voeren we de discussie ten gronde. Dat vraagt tijd. De deux choses l'une. U mag de werkwijze bepalen. Ik zal me ernaar schikken.

De **voorzitter** : Het ware beter geweest als we ons hadden kunnen baseren op een regeringsverklaring.

Minister **Luc Van den Bossche** : Mijnheer de voorzitter, u zetelt reeds vele jaren in het parlement. U weet even goed als ik dat een dergelijk debat op basis van een regeringsverklaring ongrondwettelijk is. Dit is geen verklaring van de regering. De regering maakt voortijdig haar documenten bekend. Zij is dit niet verplicht. Ik kan u voorbeelden geven van regeringen die dit niet deden. Deze regering doet het wel. Op die manier kan over de problematiek in het parlement worden gedebatteerd. Ik vind dit goed. De regering moet echter geen verklaring afleggen.

De **voorzitter** : Een beleidsverklaring dan.

Minister **Luc Van den Bossche** : Neen. Men kan moeilijk verwachten dat de regering in oktober reeds klaar is met een studie die maar pas is begonnen. Als iemand op een verantwoordelijke post belandt, verwacht men dat hij zich

Luc Van den Bossche

eerst inwerkt in het bedrijf en de problemen analyseert vooraleer aan remediëring te denken. Hoewel ik in oktober reeds een aantal krachtlijnen hebt toegelicht, was ik nog niet in staat om deze analyse te maken. Mijn nota bouwt verder op de Bouillon-nota die ik aan uw commissie heb overhandigd. Er is niet zo veel nieuws onder de zon.

Wat de kabinetten betreft, moeten we eerlijk zijn. Er is een duidelijke evolutie in de kabinetten merkbaar. De mentaliteit die er vroeger heerste verschilt grondig van de huidige mentaliteit.

Ik herinner me dat ik in 1988 als federaal minister van Onderwijs over een kabinet van 120 leden beschikte. Dat was minder dan de 140 van mijn voorganger. Ik geef toe dat dit kabinet een andere opdracht had, onder meer het beheer van het rijksonderwijs. De zaken zijn veranderd. Op dit ogenblik behoren een aantal kabinetsmedewerkers duidelijk niet tot de politieke kleur van de minister en zijn zij zeker geen lid van de partij. Ik moet niet ver zoeken. In mijn eigen kabinet kan ik dergelijke medewerkers tonen. Idem dito voor het kabinet van de eerste minister.

Vroeger zat men vast aan het typisch ambtelijk kader met een welbepaald aantal medewerkers van niveau 1 en een welbepaald aantal medewerkers voor uitvoerende taken. De huidige kabinetten zijn ingekrompen. De minister krijgt een som geld. Daarvan kan hij inhuren wie hij wenst. Dit laat ons toe experts binnen te halen. Op die manier heb ik een universiteitsprofessor administratief recht deeltijds aangeworven. Vroeger kon dit niet. De kabinetten hebben de voorbije jaren een ware evolutie doorgemaakt.

Voor de een geldt dat al wat meer dan voor de ander. Toch is er wel een verschil. De voorzitter van de directieraad zal hoe dan ook na een externe selectie worden aangesteld. Misschien zal men nog een keuze hebben tussen twee of drie kandidaten, maar wel na een externe selectie. Een kabinetschef stelt men aan na een eigen selectie. Dat is een eerste groot verschil. Heel de beleidsvoorbereidende raad of cel wordt samengesteld op grond van profielen die worden opgemaakt, maar de selectie gebeurt weer door externen. Men kiest dan uit degenen die als valabele kandidaten worden voorgesteld. Er is dus wel een groot verschil.

Ik heb een studie gemaakt die ik u ooit nog wel eens ter beschikking zal stellen, indien gewenst. Het gaat om een vier- of vijftal bladzijden waarin een summiere vergelijking met andere landen wordt gemaakt. Daaruit leert men dat er allerlei systemen zijn, waarbij wel degelijk een soort van beleidsinvloed speelt bij de administratie. Die beleidsvoorbereidende cel is typisch een vorm van beleidsinvloed. Men maakt profielen van wat men nodig heeft en dat is het belangrijkste : men weet dan wat er aan capaciteit vervat zit in die mogelijke cel.

Ik heb het al gehad over het mandaatsysteem en de jaarlijkse evaluatie. De profielbeschrijvingen gebeuren voordien. Wat gebeurt er op het einde van het mandaat ? Dat zal nog verder moeten worden uitgewerkt. Dit zal hoe dan ook en onbetwistbaar een terugval zijn. Iemand die het mandaat niet meer heeft, heeft ook niet meer de bevoegdheid en de verantwoordelijkheid van daarvoor. Indien men trouw blijft aan de marktconformiteit, zal die dus minder waard zijn op de markt. Die persoon zal dus worden betaald via, bijvoorbeeld, een expertenverloning indien hij werkelijk over expertise beschikt. Dat zou kunnen voor een aantal van hen die naast managementkwaliteiten ook expertisekwaliteiten hebben. Het zou ook een gewone weddeschaal kunnen zijn waarop men terugvalt, rekening gehouden met het feit dat zo iemand ondertussen zes of twaalf jaar mandaat achter de rug heeft en dus als ieder ander recht heeft op een normale evolutie van zijn loon. Dat is in overeenstemming met het denken van de overheid inzake haar diensten, waarbij het loon stijgt naarmate men ouder wordt. Dat is ook een merkwaardig verhaal, maar daar raak ik hier niet aan, want ik denk dat dan de revolutie zou uitbreken.

Dan is er de matrix. Terzake wil ik duidelijk zijn. Dit is zeker niet de matrix zoals die ooit in Vlaanderen werd ingevoerd en die ikzelf twee jaar geleden in vraag heb gesteld trouwens. Wat men nu doet is slechts overschrijven wat ik twee jaar geleden op papier heb gezet. Het probleem van de matrix in Vlaanderen was dat hij te sterk gehiërarchiseerd was. Daardoor ontstond op de duur een structureel spanningsveld tussen de verticalen die vonden dat de horizontalen niet de juiste service gaven en de horizontalen die zich bureaucratiseerden om zich te verdedigen tegen de verticalen. Het gevolg was dat de service nog slechter was en dat men dus echt een structureel spanningsveld kreeg. Dit zullen wij niet herhalen. Dit is niet de matrix zoals men die gekend heeft in de literatuur van vooral begin de jaren zeventig en later. Dit is een eerder virtuele matrix, in die zin dat hoge bekwaamheid vervat zit in de horizontaliteit en dat de horizontaliteit smaakmakend is en sturend bij krachtlijnen, niet meer dan dat. De implementatie daarentegen gebeurt in de verticale departementen, met een eigen hoge competentie. Ik geef u het mooie voorbeeld van het oude VWS, thans Selor. Selor doet de selectie, maar voorafgaand moet het departement het competentieprofiel bepalen en overmaken aan Selor. Uiteindelijk moet de aanwervingsbeslissing worden genomen door het departement. Wat doen wij daar ? Wij zetten dat niet in het horizontale departement. Wij hebben overal HRM-cellen geïnstalleerd rondom wat nu de secretaris-generaal is, met hoge competentie. Daar selecteren wij nu onmiddellijk op : de eerstkomende maanden gebeurt dit en tegen begin juni 2000 zullen zij in dienst zijn. Zo willen wij een hoge competentie in HRM krijgen, om dat waar te kunnen maken. Dan krijgt men dus alleen nog een horizontaal netwerk, waarbij de verticale verantwoor-

Luc Van den Bossche

delijken in dat horizontale netwerk zitten en waarbij de horizontale cel alleen nog maar stuurt bij grote krachten, meer niet. De volledige implementatieverantwoordelijkheid zit dan rondom de secretaris-generaal. In de toekomst zal de secretaris-generaal voor de directieraad worden omringd met een cel van hoge competentie, waarin IT zal zitten, HRM en communicatie en mogelijk nog andere dingen.

Men komt terecht in een virtuele en niet in de oude matrix. Hier eindigt dus het verhaal dat 10 jaar geleden in Vlaanderen is begonnen en trouwens niet erg succesvol is gebleken. Wat de verloning betreft, moet men uiteraard basisweddes uitschrijven. Daarnaast moet men mogelijkheden creëren voor experts loopbaan en voor experts verloning. Ik blijf erbij dat ik expertise wil verlonen maar wel op grond van certificering voor een beperkte termijn. Een van de meest flagrante voorbeelden is de informatica. Het is mogelijk dat vandaag iemand expert is en over drie jaar niets meer waard is als hij zich niet heeft bijgeschoold. Ik wil kunnen controleren over drie jaar of de gap met de evolutie op de markt en in de wetenschap is dichtgereden en of die persoon nog in staat is om dat te implementeren. In het geval van de expertise verloning komt er dus een soort van tijdelijke certificering van de expertise die telkens moet worden vernieuwd. Men wordt geen expert meer voor het leven.

Hetzelfde geldt voor iemand die een leidinggevende functie heeft. Hij zal een bijkomende verloning conform de markt krijgen voor de verantwoordelijkheid die hij of zij draagt inzake management.

Men vraagt of men de basis niet heeft vergeten. Het antwoord is onbetwistbaar ja. Deze nota gaat alleen over de structuur, de grote lijnen van het leiding geven en het element expertise verloning. Het was niet doenbaar om het in een dergelijk kort bestek ook over de basis te hebben. Wel introduceren wij in de nota het competentiebeheer. Dit aspect staat ook in de tekst van het koninklijk besluit, dat naar de Raad van State is verstuurd, na vakbondsonderhandelingen. Zodra een ambtenaar is aangeworven gaat men aan competentiebeheer doen. Iemand kan veranderen van niveau op grond van een nieuwe vorm van overgangsexamen. In afspraak met Guido De Wilde, de Vast Wervingssecretaris, werd aan professor Koetsier van de universiteit van Gent de opdracht gegeven een nieuw systeem uit te werken waarin meer de nadruk zal worden gelegd op competentie in plaats van kennis. In het kader van het competentiebeheer en de certificering van expertise zal het ook mogelijk zijn mensen - die u de basis noemde - te laten doorstromen naargelang hun competentie. Die competentie zal uiteraard telkens moeten worden aangetoond en is niet voor eeuwig verworven door het volgen van een cursus.

De controlemechanismen moeten verder worden uitgewerkt. Globaal moet men ervan uitgaan dat het moet gedaan zijn met controles die geen toegevoegde waarde hebben. Op dit ogenblik heeft Ambtenarenzaken een controle die soms een variatie is op ridiculiteit. Men houdt zich bezig met futiliteiten en er is veel tijdverlies. Dat irriteert mij. Ik weiger trouwens om dat soort documenten te tekenen. Controles zonder toegevoegde waarde moeten verdwijnen. Men moet zijn tijd nuttiger besteden.

We zullen dezelfde discussie moeten voeren wat de begroting betreft. De inspectie van Financiën heeft trouwens, als reactie op deze nota, al een eerste nota uitgewerkt waarin zij zich grotendeels achter het voorstel schaaft. Zij doet een eerste concrete oefening. De inspectie zet niet, zoals werd gevreesd, haar stekels recht of probeert haar huidige rol te beschermen, maar tracht daarentegen in een nieuw rollenpatroon te denken.

Ik heb binnenkort een ontmoeting met de eerste voorzitter van het Rekenhof. U wijst terecht naar de wet van 1998. Daarin heeft men het over het Rekenhof als externe audit. Dat is veel interessanter dan hetgeen het Rekenhof nu soms doet. Het denkt soms dat het een taak heel goed vervult door de rol te spelen van een bepaald soort rechtsgeleerden dat de Bijbel letterlijk - en dus totaal ongenietbaar - interpreteerde. In de voorbije jaren heeft het Rekenhof ook bepaalde prestaties geleverd. Soms deed het een doorlichting van een bepaalde functie en stuurde het daarover een nota naar de regering. Een aantal keren heeft dit aanleiding gegeven tot een dialoog en een herziening van bepaalde zaken.

Dat betekent dat zij op dat ogenblik volop aan de slag waren. Ik meen dat zij in die richting moeten evolueren, maar de richtlijnen zullen nog moeten worden uitgewerkt. In dit document worden slechts de grote principes uitgelegd.

Er moet een controlesysteem op poten worden gezet. De eerste regel is de zelfcontrole, de eigen kwaliteitscontrole. Een manager moet weten wat hij moet bereiken en hij moet in staat zijn zichzelf te controleren. De zelfcontrole en de verantwoordelijkheid zijn twee onmisbare elementen. Men mag zich niet onverantwoordelijk gedragen door bijvoorbeeld de schuld voor een foute handeling af te schuiven op de schouders van twee controleurs die hun fiat hadden gegeven. Het is steeds mogelijk documenten zodanig op te stellen dat zij moeilijk te begrijpen zijn en nadien de gebruikers ervan de verantwoordelijkheid in de schoenen te schuiven voor de verkeerde interpretatie ervan. Dan zit men echter helemaal verkeerd. Het opnemen van de verantwoordelijkheid en de zelfcontrole zijn de twee elementen die de eerste en belangrijkste regel uitmaken.

Luc Van den Bossche

Daarnaast moeten uiteraard andere controles worden georganiseerd, zoals een jaarlijkse evaluatie, budget-controles, steekproeven met interne auditmogelijkheid en dergelijke. Zij die een cockpitfunctie bekleden merken de deviaties erg snel op en via een interne audit kan de reden ervan onmiddellijk worden opgespoord.

Volgens mij kunnen een aantal meer rendabele systemen worden opgesteld, maar

aan de basis daarvan liggen steeds de eigen verantwoordelijkheid, de kwaliteitscontrole en de zelfcontrole van de verantwoordelijken.

Op de volgende vraag of het federaal, het Vlaams en het Waals ambtenarenstatuut op elkaar zullen worden afgestemd, moet ik negatief antwoorden. Dat is immers mijn opdracht niet. Elkeen heeft zijn autonomie en moet de uitdaging aangaan om zijn administratie naar behoren te laten functioneren, naar eigen inzicht en gebeurlijk ook conform de verwachtingen van de eigen volksgemeenschap, en zulks via de opdrachten die hem door de bijzondere wet werden toevertrouwd. Ik kan mij inbeelden dat niet in alle delen van dit land dezelfde gevoeligheid aan de dag wordt gelegd ten opzichte van de prestaties van een administratie. Dus moet de kans worden geboden om terzake zelf antwoorden te formuleren. Met andere woorden, elkeen moet zijn verantwoordelijkheid opnemen. Gezien de geringe oppervlakte van dit land zal er uiteraard sprake zijn van wederzijdse beïnvloeding en onvermijdelijk zal ook vroeg of laat een zekere osmose optreden tussen verschillende dingen.

De regeringscommissaris voor Bestuur en Vereenvoudiging zal voornamelijk actief zijn op het vlak van een aantal quick targets. Zij formuleerde reeds voorstellen aan de regering in verband met de vereenvoudiging van toegangswegen tot officiële sites, administratieve loketten en dergelijke. Zij zal zeer specifiek op haar domein haar verantwoordelijkheid moeten dragen.

Op de laatste vraag of dit alles zich zal beperken tot intenties antwoord ik neen, anders blijf ik niet op mijn post. De bepalingen van de regeringsverklaring moeten worden uitgevoerd, ook al zal dat wellicht een werk van lange adem zijn. Mocht het bij intenties blijven en mocht men de boeken daarna sluiten, dan zou dat niet eerlijk zijn ten opzichte van wat wij in de regeringsverklaring beloofden.

De voorzitter : Mijnheer de minister, ik vraag ook niet liever dan dat de commissie met u in vrede zou kunnen leven.

Ik dank u voor uw uitvoerige uiteenzetting, mijnheer de minister, al voeg ik er meteen aan toe dat het gemakkelijker zou zijn de behandeling van dergelijke onderwerpen aan te vatten met een uiteenzetting van de minister, gevolgd door een het organiseren van een gedachte-wisseling.

Minister Luc Van den Bossche : Ik ben daartoe bereid. Ik heb zelfs slides klaar.

De voorzitter : Ik ondernam reeds pogingen in die zin, maar u herinnert zich wellicht, mijnheer de minister, dat het u toen niet paste om de commissie te woord te staan, mede omwille van het feit dat u de besprekingen nog moest afronden.

Als ik het Reglement van de Kamer inzake interpellaties moet toepassen op dergelijke debatten, dan sta ik wel voor een onmogelijke opdracht.

De heer Servais Verherstraeten (CVP) : Mijnheer de voorzitter, ik dank de minister voor zijn zeer uitvoerig antwoord. Ik zal ongetwijfeld nog de kans krijgen om in de loop van deze legislatuur deze materie nogmaals aan te halen.

Mijnheer de minister, de tekst is naar mijn mening niet slecht, integendeel, maar hij zal ook nog op de concrete invulling moeten worden beoordeeld. Hoe dan ook blijft de tekst voor een groot stuk een intentieproces, los van uw ambities terzake.

Mijnheer de minister, ik probeer uw zeer uitvoerig antwoord even te filteren. U hebt niets gezegd over de timing. De zeer korte samenwerking met de vorige eerste minister laat blijkbaar zijn sporen na. Graag kreeg ik meer concrete data.

Minister Luc Van den Bossche : Ik beschik wel over data, maar ik maak ze niet bekend. Daarvoor had ik een goed leermeester.

De heer Servais Verherstraeten (CVP) : Ik ben ervan overtuigd dat u niet gelukkig bent met het benoemings- en bevorderingsbeleid dat deze regering nu reeds een achttal maanden voert, maar het zijn nu eenmaal politieke beslissingen van deze regering. Als men meer verantwoordelijkheid geeft aan de ambtenarij inzake interne controle, profielomschrijving en targetinvulling, dan kan dit hoe dan ook aanleiding geven tot misbruiken. De kansen tot misbruiken worden groter dan in een rigide en strak systeem dat zeer verstikkend is. Het is soms kiezen tussen de pest en de cholera.

Deze tekst hoeft niet per se de pest te zijn als wij vertrouwen konden hebben over de invulling van de termen objectivering en rechtvaardigheid. Doch, de feiten leren dat het anders is. In ieder geval moet bij de uitwerking op het terrein de poort die bepaalde kansen tot misbruik opent, worden gesloten. Een belangrijke taak ligt weggelegd in het voorkomen van misbruiken door andere collega's.

Mijnheer de minister, ik dien geen motie van wantrouwen in over deze ruime tekst, waarop wij later zeker nog dieper kunnen ingaan.

Servais Verherstraeten

Wanneer men de ambtenarij en mensen uit de top van die ambtenarij binnen bepaalde enveloppen verantwoordelijkheden geeft, dan kan dit uiteraard niet beperkt blijven tot inspanningsverbintenissen. Zij gaan dan resultaatsverbintenissen aan. Daar is de target-omschrijving dan zeer terecht.

Mijnheer de minister, de invulling van dit plan gebeurt én door de politiek én door de administratie, maar niet door externen of de bevolking. Bij de hervorming van Justitie werden de externen erbij betrokken via de instelling van de Hoge Raad. De vraag rijst of dit ook hier niet moet gebeuren om alzo meer heterogene discussies te krijgen.

Als de administratie en de politiek de invulling volledig hebben gemaakt en het resultaat wordt niet bereikt, dan mag deze hervorming niet de aanleiding geven tot een zondebokhervorming, waarbij de mandaathouders het gelag betalen. Hiermee wil ik niet zeggen dat de minister onmiddellijk het gelag dient te betalen. Tijdens de vorige legislatuur zijn wij daarin misschien iets te ver gegaan. Het lijkt mij toch opportuun dat bij een ambtenarenhervorming die verantwoordelijkheden aan ambtenaren geeft, de krik op de taart de ministeriële verantwoordelijkheid is. Dat bedoel ik dan nog niet juridisch. Het lijkt me wel relevant ze op burgerlijk-juridisch vlak in te vullen.

Minister **Luc Van den Bossche** : Mijnheer de voorzitter, misbruiken kan men nooit uitsluiten. Men kan ze bijna uitsluiten door objectieve, meetbare parameters in te voeren. Dat gebeurde vroeger. Anciënniteit speelde toen een grote rol. Objectief gezien kan men meten hoeveel jaren, maanden of dagen iemand in mijn dienst werkt. Een dergelijke berekening valt niet te betwisten, maar de relevantie ten opzichte van de functie is nul.

De heer **Servais Verherstraeten** (CVP) : Dat hoeft niet noodzakelijk nul te zijn.

Minister **Luc Van den Bossche** : Het kan variëren van nul tot oneindig, maar de relevantie is in ieder geval niet gegarandeerd. Het hele universum is het spanningsveld. Dat is inhoudelijk geen verdedigbaar spanningsveld.

In de mate dat men meer inhoudelijk te werk gaat, zal men natuurlijk een groter risico op misbruiken creëren, maar men zal altijd misbruiken hebben. Men moet de deur niet openzetten. Men moet een aantal garanties inbouwen die verdedigbaar zijn voor het inhoudelijke proces. Er kunnen externen worden betrokken bij het opstellen van de profielomschrijvingen. Meestal zal men bij de eigen HR-mensen al veel competentie terugvinden, waardoor men geen externen moet inhuren, maar dat is afhankelijk van de professionaliteit van elkeen. Als men die professionaliteit niet heeft, zullen de misbruiken groter zijn. Door het feit dat men verantwoordelijk is, is men toch verplicht om een stuk professionaliteit aan de dag te leggen.

Ten tweede, zullen er in veel gevallen selecties gebeuren. Assessment gebeurt volledig door externen. Het assessment over de leidinggevende kwaliteiten van de betrokkenen, zal een volledig extern gebeuren zijn. Externen zullen hiervan de resultaten geven en die zullen definitief zijn. Als het resultaat negatief is, zal de betrokkene niet in aanmerking komen.

Dat zijn toch belangrijke elementen. Misschien moeten we nog meer elementen zoeken. Wat de activiteiten van Selor betreft, heb ik met de vakbonden een protocol opgesteld in verband met de transparantie, omdat ik dat een vrij effectief middel tegen misbruiken vind. Misschien moeten we het verhaal transparanter maken. Ik ben daartoe bereid. Het is enkel een kwestie van discussie om dat maximaal te verfijnen.

Ten derde, de kwestie van de zondebok. In deze maatschappij bestaat de neiging, zeker tijdens de vorige legislatuur, om de kwaliteit van de regering afhankelijk te maken van het feit of er koppen rollen als een rijkswachter een gevangene laat ontsnappen. Het wordt tijd dat we afscheid nemen van die verantwoordelijkheidshysterie. Ik ben voorstander van een duidelijke civielrechtelijke verantwoordelijkheid en een duidelijke politieke verantwoordelijkheid. Die verantwoordelijkheid moet men duidelijk omschrijven; dit wil zeggen dat men ook duidelijk bepaalt waar ze stopt. We mogen niet het voorwerp van een door de media opgeklopte massahysterie worden. Ik herinner me het geval-Dutroux. Twee ministers namen ontslag omdat anders 95% van de bevolking 's anderendaags zou roepen dat het een schandaal was. Een week na het ontslag vroeg 60% van de bevolking zich af waarom ze ontslag hadden genomen. Zulke hysterie moeten we voorkomen. Daarom moeten regering en parlement discussiëren over teksten die de politieke, morele verantwoordelijkheid meten. Een van de elementen kan eventueel de vraag zijn of men op termijn nog in staat is om een beleid te voeren. Heeft men hiervoor nog de nodige autoriteit? Dat kan een van de criteria zijn, maar dan moet dat duidelijker worden uitgewerkt dan op dit moment het geval is. Natuurlijk zal iemand die op een bepaald ogenblik de verantwoordelijkheid heeft en een akkoord tekent waarin hij belooft met bepaalde middelen bepaalde resultaten te behalen, de rekening moeten betalen als hij met die middelen de vastgestelde resultaten niet behaalt en hij niet kan aantonen dat er exogene factoren waren, onbekend voor beide partijen bij het vaststellen van de targets. In een dergelijk geval zal hij zijn mandaat verliezen. Dat is duidelijk. Onverwachte exogene factoren die het falen veroorzaakten zijn in een dergelijk geval het enige excuus. Als dit niet het geval is, moet men de mandaathouders hun verantwoordelijkheid laten opnemen. Het systeem moet alleen zo duidelijk mogelijk worden gemaakt.

Het incident is gesloten.

L'incident est clos.

Mondelinge vraag van de heer Peter Vanhoutte aan de minister van Economie en Wetenschappelijk Onderzoek en aan de minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen over "de beveiliging van de overheidssites" (nr. 1129)

(Het antwoord zal worden verstrekt door de minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen)

Question orale de M. Peter Vanhoutte au ministre de l'Economie et de la Recherche scientifique et au ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration sur "la protection des sites des pouvoirs publics" (n° 1129)

(La réponse sera donnée par le ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration)

De heer **Peter Vanhoutte** (AGALEV-ECOLO) : Mijnheer de voorzitter, mijnheer de minister, collega's, het is al enige tijd geleden dat een aantal hackers erin zijn geslaagd om de homepage van de site van het Federaal Planbureau te kraken. Dat roept toch wel vragen op omdat het niet de eerste keer is dat zoiets gebeurt.

Ten eerste, hoe zit het met de beveiliging ? Is het een alleenstaand geval of zijn er de laatste tijd meer pogingen geweest om in te breken op bepaalde sites ? Is er ooit vertrouwelijke informatie gekraakt ?

Ten tweede, welke globale maatregelen stelt u voor om dit soort zaken in de toekomst te verhinderen ?

Ten derde, beschikt de overheid al over een speciale task force om dat soort problemen bij de administraties en ministeries te lijf te gaan of staan de departementen er nog zelf voor ? Blijft dit zo in de toekomst ?

Minister **Luc Van den Bossche** : Mijnheer de voorzitter, mijnheer Vanhoutte, het feit dat we nu informatie via internet op overheidssites ter beschikking stellen, opent nieuwe economische mogelijkheden en verhoogt ook de kwaliteit van het leven. De nieuwe manier van communiceren doet echter ook nieuwe problemen rijzen waarvoor aangepaste oplossingen zullen moeten worden gevonden. Ik denk dan aan de beveiliging van gegevens en het privé-leven.

De uitdaging bestaat er dus in om een beveiligingssysteem te ontwikkelen dat een praktisch gebruik van de nieuwe technologische middelen mogelijk maakt, rekening houdend met een maximale beveiliging van confidentiële en/of strategische gegevens.

Aanvallen op internetsites van de overheid zijn tot op heden zeer beperkt en zonder ernstige gevolgen geweest. Ik citeer het Planbureau, Economische Zaken, Justitie en Binnenlandse Zaken. Het betreft in alle geval-

len een wijziging aan pagina's van internetsites die binnen een paar minuten konden worden hersteld. Voor zover we weten werd tot dusver nog geen site van de federale overheid geconfronteerd met een aanval op zijn operationele gegevensbestanden. De reden daarvoor is dat een meerderheid van de sites op dit ogenblik geen fysieke verbinding hebben tussen de site zelf en de operationele gegevensbanken. Er bevinden zich ook geen confidentiële gegevens op de website. Als dit toch het geval is, verhindert een firewall de inbraak.

Tot op heden werden geen globale maatregelen genomen inzake beveiliging van de internetsites. De bestaande beveiligingsmaatregelen werden op individuele basis genomen, departement per departement. Dit heeft te maken met het feit dat in veel gevallen een provider voor de beveiliging instaat. In andere gevallen wordt ofwel met een firewall ofwel met een fysieke scheiding tussen de internettoegang en de gegevensbestanden gewerkt.

Momenteel heeft de overheid een aantal initiatieven genomen op het vlak van beveiliging. Er is een algemene dienst Inlichtingen en Veiligheid gelast met dit soort problemen voor het geheel van het departement Landsverdediging. De nationale autoriteit voor de veiligheid bij het ministerie van Buitenlandse Zaken is verantwoordelijk voor de veiligheid van documenten geclassificeerd in het kader van de NAVO. Daarnaast is er nog de dienst bestanden en opsporingen in geautomatiseerde omgeving bij de rijkswacht en de computer crime unit van de Gerechtelijke Politie die uiteraard gespecialiseerd zijn in gerechtelijke criminaliteit.

Het ministerieel Comité voor veiligheid en inlichting heeft op basis van een verslag van het College voor veiligheid en inlichting voorgesteld een federaal bureau voor cryptografie en informatiebescherming op te richten. Dit bureau heeft als opdracht de risico's te bestuderen, de verantwoordelijken te sensibiliseren, normen op te stellen, de toepassing van veiligheidsmaatregelen te controleren en administraties technisch te ondersteunen.

Het zal functioneren in samenwerking met de toekomstige horizontale administratie voor ICT. Teneinde een en ander centraal en globaal aan te pakken, want ik denk dat enige centrale en globale aanpak wel degelijk noodzakelijk is, werd onlangs een ICT-manager aangetrokken. Hij heeft als opdracht een strategisch plan uit te werken en zodra dit voor uitvoering zal zijn goedgekeurd, zal een centrale cel belast worden met de globale beveiligingsproblematiek van de federale ICT. Het is evident dat een dergelijke problematiek niet op individuele basis, dus subentiteit per subentiteit, kan worden benaderd, maar alleen op globale basis met als vertrekpunt het federaal overheidsbedrijf als geheel. Een keten is maar zo sterk als zijn zwakste schakel. Derhalve is die benadering verantwoord.

Luc Van den Bossche

Er dient ook een security-architectuur met dagelijkse opvolging te worden uitgebouwd die over alle overheidsdiensten heen een uniforme ICT-beveiliging waarborgt en die continu up-to-date gehouden wordt overeenkomstig de evolutie op het terrein. Het moet rekening houden met het feit dat er elke dag nieuwe hackingtechnieken ontwikkeld en toegepast worden waartegen zowel de federale overheid ICT als het privé-bedrijfsleven zich moeten proberen te wapenen.

In die context zal aan gespecialiseerde bedrijven worden gevraagd op geregelde basis het waterdicht zijn de ICT-infrastructuur van de federale overheid te evalueren, zodat ook van daaruit impulsen tot vereiste bijsturing in die telkens evoluerende context kunnen worden gegeven.

De heer **Peter Vanhoutte** (AGALEV-ECOLO) : Mijnheer de minister, ik dank u voor uw uitvoerig antwoord. Ik heb genoteerd dat de bereidheid bestaat om een aantal initiatieven te nemen en dat men de problemen inderdaad onderkent. Bovendien blijft men inzake aanpak niet bij de pakken zitten. De komende maanden en jaren zal het heel wat werk vragen om dergelijke problemen in de toekomst te lijf te gaan en preventief op te treden. Wij zouden het op prijs stellen indien wij bij wijze van controle geregeld zouden worden ingelicht omtrent de stand van zaken op dit vlak.

Minister **Luc Van den Bossche** : Zodra het rapport van de ICT-manager klaar is, zal ik u dat onmiddellijk ter beschikking stellen.

Het incident is gesloten.

L'incident est clos.

Question orale de Mme Géraldine Pelzer-Salandra au ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration sur "la suppression de la parution de l'agenda des examens du secrétariat permanent de recrutement" (n° 1252)

Mondelinge vraag van mevrouw Géraldine Pelzer-Salandra aan de minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen over "de afschaffing van de publicatie van de examenagenda van het Vast Wervingssecretariaat" (nr. 1252)

Mme **Géraldine Pelzer-Salandra** (AGALEV-ECOLO) : Monsieur le président, monsieur le ministre, chers collègues, en décembre dernier est paru le dernier numéro en version papier de l'agenda des examens organisés par le SPR. En effet, il a été décidé de supprimer le support papier en faveur de différents serveurs informatiques.

Depuis le début de cette année, seuls les internautes, les câblés et les personnes qui se rendront dans les services du Forem et de l'Orbem ont la possibilité de connaître les offres d'emploi des administrations.

Certaines catégories de chercheurs d'emploi sont donc mis à la marge par cette mesure, notamment les personnes désireuses d'entrer dans la fonction publique, mais qui ne disposent pas de revenus suffisants pour être abonnés à un serveur ou à un câblodistributeur. Il me semble que cette situation est contraire à l'esprit d'égalité qui doit prévaloir dans l'accessibilité des emplois de la fonction publique.

M. le ministre pourrait-il nous donner de plus amples informations quant aux moyens de diffusion de l'agenda des examens prévus pour que ces catégories de personnes disposent également des informations nécessaires qui leur permettraient d'avoir enfin accès à un emploi dans la fonction publique ?

M. **Luc Van den Bossche**, ministre : Monsieur le président, chère collègue, je me rappelle une époque où l'agenda avait 80 000 abonnés. Personnellement, j'ai hérité d'un agenda drainant encore 20 000 abonnés.

C'est ainsi que nous avons décidé de supprimer l'agenda pour le remplacer par cinq moyens de diffusion. Le premier, c'est la presse; vous l'avez oubliée dans votre énumération. En effet, il suffit d'acheter la presse du samedi : du côté francophone, vous avez le choix entre "Le Soir", "La Libre Belgique", "Le Vif-L'Express" et "Tendances". Ces quatre journaux ont été sélectionnés selon un accord conclu avec le service fédéral d'information. Du côté néerlandophone, il s'agit de "Job.ad" et "Vacature". Il suffit donc d'acheter un journal le samedi.

Vous avez aussi le télétexte de la RTBF, aux pages 738 et 739, et de la VRT.

Le troisième moyen d'information, c'est le Forem et l'Orbem, bien connus de ceux qui recherchent du travail. Ce n'est pas difficile.

Le quatrième, c'est le site Internet. A ce sujet, je vous fournis un chiffre : en février, ce site a été consulté par 160 000 personnes, ce qui représente une population bien supérieure aux 20 000 abonnés à l'agenda.

La cinquième voie d'information, la plus importante, est le Moniteur belge, destiné à tous les Belges qui le lisent chaque matin.

L'information peut donc parvenir par ces cinq voies. Mais il est également déjà possible de demander des informations par téléphone au service du Selor où tout est organisé pour répondre. D'ici peu, Selor sera muni d'un call-center moderne dans le but d'améliorer l'efficacité de ce type de communication envers les citoyens.

Luc Van den Bossche

Nous verrons les résultats obtenus par les différents canaux. Ainsi, tout qui se présente à un examen à Selor - nouvelle dénomination qui sera publiée sous quelques jours au Moniteur belge - devra remplir un petit bulletin indiquant le mode d'information utilisé pour apprendre l'organisation de cet examen. Dès que les chiffres seront connus, je vous les communiquerai.

Je suis déjà persuadé qu'une majorité écrasante des personnes de moins de trente ans aura utilisé l'Internet; ces 160 000 personnes ne sont pas constituées de vieillards en visite à Selor, ni de pensionnés mais de jeunes. Il faut se rendre compte qu'eux travaillent sur Internet et que le processus ne fera qu'augmenter. Pour le moment, nous avons atteint le seuil de 20% d'utilisateurs d'Internet; d'ici à quelques années, il passera à 60 voire à 70%. Nous vivrons dans quelques années le "e-government, le e-business,..."

Ce sera très facile, pour presque tout le monde. Jo Lernout, que j'ai rencontré il y a dix jours, m'a expliqué que l'on était presque prêt avec le développement d'un système téléphonique qui offrira la possibilité à tout le monde, pour un prix très bas - 1 000 ou 1 200 francs -, d'avoir une adresse Internet. C'est une évolution que l'on vivra. En dehors du Moniteur belge, les quatre autres canaux dont on dispose aujourd'hui suffiront pour permettre à tous d'être informés. L'agenda des examens, avec ses 19 000 abonnés, n'était plus rentable. Le nouveau système offre une plus grande rentabilité.

Mme Géraldine Pelzer-Salandra (AGALEV-ECOLO) : Monsieur le président, monsieur le ministre, je vous remercie pour votre réponse. Je suis très heureuse d'apprendre que vous lisez le Moniteur tous les matins. Je dois vous avouer que c'est une habitude que je n'ai pas. Je pense que cette mesure, dictée par les raisons, bonnes et moins bonnes, que vous avez énoncées, a quand même des effets discriminatoires. Cela correspond peut-être au profil des futurs fonctionnaires que l'on veut voir accéder à la fonction publique, c'est-à-dire des personnes jeunes, maîtrisant parfaitement les nouveaux moyens de communication.

M. Luc Van den Bossche, ministre : J'en rêve.

Mme Géraldine Pelzer-Salandra (AGALEV-ECOLO) : Probablement, mais je crois quand même que cela aura des effets négatifs pour toute une série de personnes. Et je regrette que cette publication ait été annulée car même si elle n'était que de 20 000 exemplaires, elle pouvait être utile à des personnes qui ne sont peut-être pas familiarisées avec les nouvelles formes de communication.

M. Luc Van den Bossche, ministre : Lorsqu'on est à la recherche d'un travail, on s'inscrit à l'ONEM. Et là, on peut les renseigner.

Mme Géraldine Pelzer-Salandra (AGALEV-ECOLO) : Monsieur le ministre, si je vous ai posé cette question aujourd'hui, c'est parce que la disparition de cette publication a suscité des réactions chez les demandeurs d'emploi. Je n'en étais moi-même pas au courant.

M. Luc Van den Bossche, ministre : Tout changement génère des réactions. Nous verrons dans un an.

L'incident est clos.

Het incident is gesloten.

Mondelinge vraag van mevrouw Trees Pieters aan de eerste minister over "de betere coördinatie inzake administratieve vereenvoudiging" (nr. 1290)

(Het antwoord zal worden verstrekt door de minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen)

Question orale de Mme Trees Pieters au premier ministre sur "une meilleure coordination en matière de simplification administrative" (n° 1290)

(La réponse sera donnée par le ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration)

Mevrouw Trees Pieters (CVP) : Mijnheer de voorzitter, mijnheer de minister, collega's, u weet wellicht dat in de vorige legislatuur heel belangrijke inspanningen zijn gedaan, vooral door het kabinet van de eerste minister, om procedures vast te leggen om tot een administratieve vereenvoudiging te komen.

Het was de zoveelste poging, na diverse pogingen in vorige legislaturen die niet volledig gelukt waren. Er werd een Dienst Administratieve Vereenvoudiging opgericht, toegevoegd aan de Diensten van de eerste minister. Die dienst kreeg een bezetting van ongeveer tien personen met aan het hoofd een commissaris-generaal en een adjunct-commissaris-generaal, met daarnaast een sturingscomité dat samengesteld werd uit de sociale partners en uit vertegenwoordigers van kabinetten.

Dit was dus een lovenswaardige poging en het oprichten van de dienst en het invullen van het sturingscomité is een van de laatste daden geweest van de vorige regering. De huidige regering vond het opportuun om, naast de bestaande Dienst Administratieve Vereenvoudiging, een regeringscommissaris te benoemen met een kabinet van een veertiental personen, die onlangs een eerste rapport heeft ingediend bij de eerste minister. Daarin stonden vier concrete voorstellen opgesomd die eigenlijk weinig nieuws voorstelden en die weinig visie vertolkten op wat een administratieve vereenvoudiging over het

Trees Pieters

ganse net van de ambtenarij zou moeten betekenen, niet alleen ten behoeve van de ambtenarij, maar ook met betrekking tot het bedrijfsleven en de burger. Het heeft mij getroffen dat daar weinig visie in zat, maar ook weinig kennis van het terrein.

De DAV formuleert tegelijkertijd ook voorstellen die hij in een uitgebreid strategisch plan heeft uitgeschreven. Dat plan gaat verder op het elan van de vorige legislatuur. Mijn conclusie, mijnheer de minister, is dat beide instanties los van elkaar werken. Het valt op dat de teneur van wat beide instanties naar voren brengen, totaal verschillend is.

We zijn nu ongeveer negen maanden ver in deze nieuwe legislatuur. Deze regering heeft als doelstelling 25% administratieve vereenvoudiging over vier jaar, maar 10% over twee jaar. Dus zullen wij binnen 15 maanden die 10% moeten realiseren. Ik ben de mening toegedaan, mijnheer de minister, dat als men op dit pad voortwerkt met twee instanties die niet goed met elkaar opschieten, wij verkeerd bezig zijn.

Ik zou u willen vragen welke de remedies zijn - ik heb die vraag gesteld aan de eerste minister, maar u antwoordt erop omdat u een stuk van deze bevoegdheid heeft. Wat zult u doen om dit tweesporenbeleid tot een efficiënt éénspoorbeleid te brengen ?

Minister **Luc Van den Bossche** : Mijnheer de voorzitter, collega's, het voorbeeld is door mevrouw Pieters terecht gesitueerd. De geschiedenis is eigenlijk zo, dat DAV in oprichting was aan het einde van de vorige legislatuur, midden mei, niet zo lang geleden. De specifieke opdracht was in feite gericht naar de middenstand en het bedrijfsleven. In het begin heb ik het ook vrij sterk naar de middenstand gericht, nu zie ik het wat breder.

Mevrouw **Trees Pieters** (CVP) : Het was vooral gericht op KMO's. DAV was veel breder en bevatte ook een intranet dat naar de ambtenarij zou gaan met het oog op het bedrijfsleven.

Minister **Luc Van den Bossche** : Juist. Daar ligt een stuk van het probleem : de definitie. Het intranet is hun opdracht niet. Dat is een informatica-opdracht, waarvoor ze de technische bekwaamheid niet in huis hebben. Die is ook niet ingehuurd. Men kan hen niet verwijten. Er is in het organigram geen technische bekwaamheid om dat echt te kunnen waarmaken.

Ze zullen daarvoor te rade moeten gaan bij het ICT-management. Ze hadden een specifieke opdracht inzake het economische element.

De opdracht van de regeringscommissaris is breder en richt zich voornamelijk tot de gebruikers, individuen of organisaties al dan niet behorend tot de economische wereld of van de overheid.

De DAV is opgericht als dienst onder de bevoegdheid van de eerste minister. Er werd afgesproken dat de regeringscommissaris de politieke verantwoordelijkheid voor het geheel draagt, ook inzake de activiteiten van de DAV. Uw bemerking dat niet alles van een leien dakje liep, is correct. Daarom werd reeds een eerste ingreep uitgevoerd. Normaliter zit de eerste minister het sturingscomité voor. Men heeft beslist dat de commissaris namens de eerste minister het sturingscomité voorziet.

Mevrouw **Trees Pieters** (CVP) : De commissaris-generaal of de regeringscommissaris ?

Minister **Luc Van den Bossche** : De regeringscommissaris neemt de plaats van de eerste minister in als permanent gedelegeerde. Tot op heden is dit de enige structurele maatregel die werd genomen. Ik geef grif toe dat ik niet écht tevreden ben over de medewerking van de betrokken dienst. Dit heeft minder te maken met de regeringscommissaris dan met de betrokken dienst. De dienst stelt zich relatief vijandig op en probeert zijn autonomie te herbevestigen omdat de dienst ressorteert onder de bevoegdheid van de eerste minister. We zullen deze situatie met argusogen moeten volgen en druk uitoefenen opdat de dienst aanvaardt dat hij onder de rechtstreekse verantwoordelijkheid van de regeringscommissaris valt. De dienst moet aanvaarden dat hij niet langer dicht bij de absolute zon van de eerste minister zit !

Het is een uitermate moeilijke operatie. Men kan gemakkelijk spreken over een enig loket. Een enig loket inrichten is bijzonder eenvoudig. Hamvraag is hoe de dispatching zal werken achter het enig loket. Men heeft een speciaal informaticanetwerk nodig. Op dit ogenblik beschikken we daar niet over.

De regeringscommissaris heeft beslist de procesanalyse in te voeren voor processen waar burgers heel frequent bij betrokken zijn. Men zal onder meer de vraag moeten stellen of men de huidige manier van informatievergaring moet verder zetten. Ik vermoed dat we op dat ogenblik opnieuw op problemen gaan stuiten. Ik geef een voorbeeld. Als we akkoord gaan dat het rijksregisternummer een publiek nummer is dat door iedereen mag worden gebruikt, kunnen heel wat problemen worden opgelost. Met een intranet binnen de overheid kan ik heel wat problemen uit de weg ruimen. Ik begrijp niet waarom men zich hiertegen zo fel verzet.

Mevrouw **Trees Pieters** (CVP) : Ik ook niet.

Minister **Luc Van den Bossche** : Ik zal alles in het werk stellen om de regering ervan te overtuigen dat het rijksregister geen vertrouwelijke informatie bevat. De geboortedatum, de naam en het adres zijn geen geheime informatie. Ik vermoed dat de meeste mensen betalen met een kredietkaart. Dat betekent dat de maatschap-

Luc Van den Bossche

pijen die deze kaarten beheren perfect een uitgavenpatroon van de kaarthouder kunnen opstellen. Ik vind dit een veel grotere bedreiging voor de privacy dan de gegevens van het rijksregister. Ik herhaal dat de opdracht niet eenvoudig is. Op voorstel van regeringscommissaris André onderzoekt het departement van Financiën of de belastingaangifte niet elektronisch kan gebeuren. Bovendien moet een aantal verbindingen tussen delen van de administratie het Financiën mogelijk maken om voor ongeveer 90% van de Belgen een vooringevulde belastingaangifte op te stellen die de belastingplichtige alleen maar moet controleren en eventueel aanvullen met bijkomende aftrekken.

Dat is allemaal mogelijk. Het vraagt een informatica-investering. Het vraagt op zijn minst een coördinatie tussen de verschillende informaticagedeelten en het vrijmaken van een nationaal nummer. Vanaf dan kan het snel gaan, maar dit vraagt veel voorbereiding. In die zin is het een moeilijke opdracht, niet alleen in relatie met de DAV, maar ook door het feit dat er telkens andere departementen en andere middelen betrokken zijn om de vereenvoudiging toe te laten. Het zal een bestendig coördinatieverhaal worden dat niet gemakkelijk zal verlopen en soms ook langer zal duren dan men zou willen, omdat het gemakkelijk uitgeschreven is op papier, maar moeilijk waar te maken is. Het sluit niet uit - en daar geef ik u gelijk - dat we verder zullen moeten waken over het feit dat de DAV zich echt inschakelt in de politieke verantwoordelijkheid van de commissaris en geen autonoom leven leidt, onafhankelijk van iedereen.

Mevrouw **Trees Pieters** (CVP) : Mijnheer de minister, ik ben heel blij dat u toegeeft dat het niet zo goed gaat tussen de twee instanties. Persoonlijk ben ik van mening dat, indien men de DAV had uitgebouwd zoals men gestart was, de dienst verder zou gestaan hebben dan op dit ogenblik. Dit is een debat dat we later nog kunnen uitdiepen.

Ik zou nog iets willen vragen. Wanneer u het hebt over het rijksregister, hebt u het dan ook over het rijksregister voor de rechtspersonen ?

Minister **Luc Van den Bossche** : Het zal natuurlijk over de beide registers gaan. Het ontwerp dat nu is ingediend, betreffende de elektronische handtekening, zal daarin een grote rol in spelen.

Mevrouw **Trees Pieters** (CVP) : Ik denk dat dit stof is voor een later debat.

Het incident is gesloten.

L'incident est clos.

- *De openbare commissievergadering wordt gesloten om 16.05 uur.*

- *La réunion publique de commission est levée à 16.05 heures.*