



BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

CHAMBRE DES REPRESENTANTS
DE BELGIQUE

INTEGRAAL VERSLAG
MET
VERTAALD BEKNOPT VERSLAG
VAN DE TOESPRAKEN

COMPTE RENDU INTEGRAL
AVEC
COMPTE RENDU ANALYTIQUE TRADUIT
DES INTERVENTIONS

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

COMMISSION DE L'INTERIEUR, DES AFFAIRES
GENERALES ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

woensdag

15-05-2002

14:15 uur

mercredi

15-05-2002

14:15 heures

AGALEV-ECOLO	<i>Anders gaan leven / Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales</i>
CD&V	<i>Christen-Democratisch en Vlaams</i>
FN	<i>Front National</i>
MR	<i>Mouvement réformateur</i>
PS	<i>Parti socialiste</i>
cdH	<i>centre démocrate Humaniste</i>
SP.A	<i>Socialistische Partij Anders</i>
VLAAMS BLOK	<i>Vlaams Blok</i>
VLD	<i>Vlaamse Liberalen en Democraten</i>
VU&ID	<i>Volksunie&ID21</i>

<i>Afkortingen bij de nummering van de publicaties:</i>		<i>Abréviations dans la numérotation des publications:</i>	
DOC 50 0000/000	<i>Parlementair document van de 50e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer</i>	DOC 50 0000/000	<i>Document parlementaire de la 50e législature, suivi du n° de base et du n° consécutif</i>
QRVA	<i>Schriftelijke Vragen en Antwoorden</i>	QRVA	<i>Questions et Réponses écrites</i>
CRIV	<i>Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken (op wit papier, bevat ook de bijlagen)</i>	CRIV	<i>Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral définitif et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (sur papier blanc, avec les annexes)</i>
CRIV	<i>Voorlopige versie van het Integraal Verslag (op groen papier)</i>	CRIV	<i>Version Provisoire du Compte Rendu Intégral (sur papier vert)</i>
CRABV	<i>Beknopt Verslag (op blauw papier)</i>	CRABV	<i>Compte Rendu Analytique (sur papier bleu)</i>
PLEN	<i>Plenum (witte kaft)</i>	PLEN	<i>Séance plénière (couverture blanche)</i>
COM	<i>Commissievergadering (beige kaft)</i>	COM	<i>Réunion de commission (couverture beige)</i>

<i>Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers</i>	<i>Publications officielles éditées par la Chambre des représentants</i>
<i>Bestellingen:</i>	<i>Commandes:</i>
<i>Natieplein 2</i>	<i>Place de la Nation 2</i>
<i>1008 Brussel</i>	<i>1008 Bruxelles</i>
<i>Tel.: 02/ 549 81 60</i>	<i>Tél.: 02/ 549 81 60</i>
<i>Fax: 02/549 82 74</i>	<i>Fax: 02/549 82 74</i>
<i>www.deKamer.be</i>	<i>www.laChambre.be</i>
<i>e-mail: publicaties@deKamer.be</i>	<i>e-mail: publications@laChambre.be</i>

INHOUD

Vraag van mevrouw Kristien Grauwels aan de minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen over "de evaluatie van federale ambtenaren" (nr. 7027) 1

Sprekers: **Kristien Grauwels, Luc Van den Bossche**, minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen

Vraag van de heer Karel Van Hoorebeke aan de minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen over "de aanstelling van een aantal top-managers" (nr. 7175) 5

Sprekers: **Karel Van Hoorebeke, Luc Van den Bossche**, minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen

SOMMAIRE

Question de Mme Kristien Grauwels au ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration sur "l'évaluation des fonctionnaires fédéraux" (n° 7027) 1

Orateurs: **Kristien Grauwels, Luc Van den Bossche**, ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration

Question de M. Karel Van Hoorebeke au ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration sur "la désignation d'un certain nombre de top managers" (n° 7175) 5

Orateurs: **Karel Van Hoorebeke, Luc Van den Bossche**, ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration

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

van

WOENSDAG 15 MEI 2002

14:15 uur

COMMISSION DE L'INTERIEUR,
DES AFFAIRES GENERALES ET
DE LA FONCTION PUBLIQUE

du

MERCREDI 15 MAI 2002

14:15 heures

De vergadering wordt geopend om 14.22 uur door de heer Denis D'hondt, voorzitter.
La séance est ouverte à 14.22 heures par M. Denis D'hondt, président.

01 Vraag van mevrouw Kristien Grauwels aan de minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen over "de evaluatie van federale ambtenaren" (nr. 7027)

01 Question de Mme Kristien Grauwels au ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration sur "l'évaluation des fonctionnaires fédéraux" (n° 7027)

01.01 Kristien Grauwels (AGALEV-ECOLO): Mijnheer de voorzitter, mijnheer de minister, in het kader van de Copernicus-hervorming is beslist een evaluatie van de federale ambtenaren in te voeren. De uitgewerkte tekst werd besproken met de vakbonden maar die hebben er blijkbaar hun akkoord niet aan verleend. Immers, er zou geen mogelijkheid zijn om beroep aan te tekenen voor personeelsleden die bij hun evaluatie een onvoldoende krijgen. Nochtans lijkt het me vanzelfsprekend dat iemand die een onvoldoende krijgt bij de beoordeling van zijn werk, daarover de dialoog moet kunnen aangaan en dat hij moet kunnen protesteren wanneer hij ervan overtuigd is dat die beoordeling onrechtvaardig is.

Ik wil u dan ook vragen of in de evaluatiecyclus van de federale ambtenaren voorzien is in de mogelijkheid tot repliek en/of beroep door de geëvalueerde ambtenaar wanneer het evaluatierapport betrekking heeft op zijn prestaties. Zo ja, welk gevolg kan die repliek hebben voor de evaluatie? Zo neen, zult u die stap alsnog opnemen in de evaluatieprocedure?

01.01 Kristien Grauwels (AGALEV-ECOLO): Dans le cadre de la réforme Copernic, le gouvernement a décidé notamment d'instaurer un cycle d'évaluation dans les services publics fédéraux. Les syndicats ont rejeté le texte qui avait été élaboré. La raison de ce rejet est l'absence de possibilité de recours pour les membres du personnel à qui le rapport d'évaluation attribuerait une note insuffisante. Je pense qu'il faut prévoir un droit de réplique lorsqu'une note insuffisante peut avoir des répercussions importantes pour le fonctionnaire concerné. Je voudrais donc vous demander si une possibilité de réplique et de recours contre le rapport d'évaluation est prévue pour le fonctionnaire évalué. Dans l'affirmative, quelles seront les conséquences de cette réplique au niveau de l'évaluation? Dans la négative, le ministre prévoira-t-il une possibilité de réplique?

01.02 Minister Luc Van den Bossche: Mevrouw Grauwels, vooraf

01.02 Luc Van den Bossche,

wil ik zeggen dat er een misverstand bestaat over het standpunt van de vakbonden in verband met het evaluatiesysteem. Zij gingen niet akkoord met het ongelijk behandelen van statutaire en contractuele personeelsleden. Dat is dan ook opgenomen in hun motivering. Hun niet akkoord gaan betrof niet het evaluatiesysteem zelf.

Wat de mogelijkheid tot repliek betreft, is er altijd het evaluatiegesprek. De evaluatie begint met een zelfevaluatie van de persoon in kwestie. Dan is er de evaluatie door de evaluator, gevolgd door een evaluatiegesprek, dat natuurlijk zeer goed georiënteerd kan worden aan de hand van het verschil tussen de zelfevaluatie en de evaluatie door de evaluator. Indien de persoon in kwestie meent opmerkingen te moeten maken, kan hij die mondeling maken maar hij kan ze ook schriftelijk formuleren. Die opmerkingen worden dan toegevoegd aan zijn dossier. De evaluator hoeft er geen gevolg aan te geven, maar kan zijn definitieve evaluatie wel bijsturen. Dat is zijn beslissing.

De mogelijkheid van repliek bestaat dus in zekere mate. In die mogelijkheid is voorzien, zowel mondeling als schriftelijk. Die repliek wordt misschien zonder meer in het dossier opgeborgen, maar het blijft een deel van het dossier dat in de toekomst kan worden gebruikt.

Wat de statutaire personeelsleden betreft die een onvoldoende krijgen – en hoewel ik zelf niet geneigd was in de mogelijkheid tot beroep te voorzien – is er toch bepaald dat elke onvoldoende aanleiding kan geven tot een advies van de raad van beroep en het is uiteindelijk de voorzitter van het directiecomité die beslist om het advies al dan niet te volgen.

Daarmee wordt ietwat afgeweken van de filosofie. Ik blijf erbij dat de echte evaluatie maar kan gebeuren door iemand die er onmiddellijk bij betrokken is, anders kan dat niet. Hier laten we het advies van een raad van beroep toe en de voorzitter van het directiecomité kan dan de uiteindelijke beslissing nemen.

Ik kan ook vermelden dat er een extern meldpunt wordt opgericht waartoe men zich kan wenden wanneer men denkt dat er structurele misbruiken zijn in verband met de toepassing van de evaluatie. Er zullen immers meer dan 2.000 evaluatoren zijn. Op zo'n groot aantal zullen er altijd enkele foute elementen zijn. Zoals bekend in de literatuur is het gevaar van bureaucratisering van dergelijke systemen in elke grote onderneming zeer groot.

Een extern meldpunt dient eventuele structurele misbruiken – ik kan u hiervan voorbeelden uit het verleden geven – aan de hiërarchische overste van de evaluator te signaleren, die dan kan ingrijpen of dat als element in de evaluatie van de evaluator kan inbrengen. Destijds heb ik die werkwijze ook in Vlaanderen ingevoerd en dat heeft een vrij goed effect gehad. Sommige evaluatoren panikeerden wanneer ze een eerder striemende, analytische en zeer koele reactie kregen van de geëvalueerde, en begonnen druk uit te oefenen om die reactie te scheuren. Sommige geëvalueerden hebben dat gedaan. Dat kon ertoe leiden dat een bepaalde ambtenaar zijn carrière aan zijn neus voorbij zag gaan, omdat de persoon in kwestie volgens de evaluatie niet bekwaam was om een leidinggevende functie uit te oefenen.

ministre: Concrètement, le problème de l'absence d'accord des syndicats concerne l'inégalité de traitement entre les statutaires et les contractuels. Leur non-accord ne concerne pas le système d'évaluation proprement dit.

Qu'en est-il de ces cycles d'évaluation? Il s'agit en premier lieu d'une auto-évaluation, ensuite vient l'entretien avec un évaluateur et c'est à ce stade qu'une distinction peut apparaître.

S'il convient éventuellement de formuler des observations écrites ou orales, c'est tout à fait possible, mais l'évaluateur n'est pas tenu de s'y référer pour rectifier son jugement. Les observations sont toutefois consignées dans le dossier du personnel.

Qu'en est-il si un statutaire est jugé insatisfaisant? Un recours est toujours possible et donne lieu à un avis du conseil d'appel. Le comité de direction est dès lors libre de suivre cet avis ou pas. Il s'agit donc clairement d'un avis.

Quoi qu'il en soit, nous envisageons la création d'un point de contact externe, auquel les fonctionnaires pourraient avoir recours en cas de suspicion d'abus structurels. Sur 2000 évaluateurs ou plus, une marge d'erreur ne peut être exclue. Dans toute grande entreprise, la bureaucratisation guette. En première instance, on peut bien entendu faire part de ses griefs au supérieur hiérarchique de l'évaluateur. Par le passé, ce système a donné de bons résultats pour les fonctionnaires de la Communauté flamande. Une personne dont la technique d'évaluation ne cesse de faire l'objet de remarques finira par avoir des problèmes. Des exemples concrets existent à ce propos.

Pour un membre du personnel

Ten derde, het eerste onvoldoende is, wat statutaire personeelsleden betreft, altijd een soort waarschuwing in zijn volledige therapeutische betekenis. Op dat moment wordt zeer duidelijk geduid waar de betrokkene gefaald heeft, en naar gelang van de aard van zijn falen kan gezocht worden naar remedies. Soms ligt het falen louter aan de betrokkene. Als die voortdurend drinkt, gaat het om een medisch probleem. Als hij voortdurend te laat komt of zeer slordig is en het gaat om een job waar slordigheid desastreus is, is de remedie een persoonsgericht ontwikkelingsdoel dat hij moet nastreven in de volgende periode. In sommige gevallen is het falen te wijten aan een gebrek aan vorming. Dan kan de remedie bijkomende vorming zijn. Daar kan bijvoorbeeld de cel Human Resources ingeschakeld worden om een vormingsprogramma te ontwikkelen. Soms moet men vaststellen dat een personeelslid beter niet op een bepaalde dienst blijft functioneren, en dat wegens allerlei redenen, die ook uitermate subjectief kunnen zijn. Maar het gaat hoe dan ook om feiten die aanleiding kunnen geven om de overplaatsing van de betrokkene naar een andere dienst aan te bevelen.

Er komt altijd een tweede evaluatie, minstens zes maanden nadien. Die termijn wordt bepaald door het directiecomité en kan zes maanden of een jaar bedragen. De normale duur tussen twee evaluaties is twee jaar, maar men kan de tweede evaluatie eerder doen. Wanneer iemand ook bij de tweede evaluatie een onvoldoende haalt dat gehandhaafd wordt, is het einde van de carrière van die ambtenaar in zicht.

Wat contractuele personeelsleden betreft, past men gewoon de wet op de arbeidsverhoudingen van 3 juli 1978 toe. Eén onvoldoende is dan genoeg om onmiddellijk aan de deur te worden gezet. Dat is de logica van een contractueel statuut. Er moet dus duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen contractuele personeelsleden op wie de wet op de arbeidsovereenkomsten van toepassing is, en statutaire ambtenaren die door hun benoeming een grotere stabiliteit in hun ambt verworven hebben.

Dat is de situatie tot nu toe. Zullen wij daar iets aan wijzigen? Nee, wij doen dat niet. Ik vind dat een vrij evenwichtig werkstuk dat dicht bij onze filosofie aanleunt. De uitvoering ervan zal afhangen van de wijze waarop de evaluatoren hun evaluaties in de praktijk verrichten.

01.03 Kristien Grauwels (AGALEV-ECOLO): Mijnheer de minister, heb ik goed begrepen dat mijn informatie niet klopt? Zegt u nu dat de statutaire ambtenaren wel beroep kunnen aantekenen? Of bedoelde u vooral dat er een extern meldpunt komt?

01.04 Minister Luc Van den Bossche: Neen, dat extern meldpunt is een mechanisme om ervoor te zorgen dat in de mate van het mogelijke duidelijke signalen kunnen worden opgevangen over waar het fout loopt. Het is eerder een managementinstrument volgens mij. Er is wel een mogelijkheid voor de ambtenaar om persoonlijk beroep aan te tekenen, maar dan bij de raad van beroep die alleen advies geeft. Het is niet omdat de raad van beroep iemand gelijk geeft dat zijn onvoldoende gewijzigd wordt.

statutaire, la première évaluation constitue toujours un avertissement. Il convient avant tout de circonscrire le problème puis de rechercher des remèdes éventuels. Il va sans dire que la personne évaluée doit faire preuve de bonne volonté pour améliorer la situation. Pour les statutaires, il est toujours procédé à une deuxième évaluation, au moins six mois après la première. La période normale est de deux ans mais elle peut être écourtée. Si le résultat est toujours négatif, il est mis un terme à la carrière du fonctionnaire. Pour les contractuels, la situation est différente. Le contrat est rompu dès la première évaluation insuffisante. Cette procédure est conforme aux règles générales en vigueur pour les contractuels. Il s'agit simplement de l'adaptation de la loi de 1978 relative aux contrats de travail.

01.03 Kristien Grauwels (AGALEV-ECOLO): Manifestement, l'information sur la possibilité d'appel n'a pas été diffusée partout correctement.

01.04 Luc Van den Bossche, ministre: Le point de contact externe n'est pas une instance d'appel mais un organe d'enregistrement des plaintes en ce qui concerne les méthodes d'évaluation suivies. Ainsi, il peut envoyer des signaux à propos d'éventuelles situations difficiles. Le conseil d'appel est bien une instance d'appel mais ses avis ne

sont pas contraignants.

01.05 Kristien Grauwels (AGALEV-ECOLO): Mijnheer de minister, ik wil van de gelegenheid gebruikmaken om u te vragen of er in voldoende opleiding voorzien is voor degenen die de evaluaties moeten uitvoeren? Het is toch belangrijk dat de evaluatiegesprekken op eenvormige wijze en door goed opgeleide mensen worden geleid, opdat de evaluaties een kans op slagen zouden hebben? Ik kan me voorstellen dat de ambtenaren, bij wie de reserve tegenover nieuwigheden groot is, garanties willen dat de evaluatie op eenvormige manier gebeurt en dat de evaluatoren een goede opleiding gekregen hebben. De verhouding tussen directe oversten en werknemers, zowel in overheidsdienst als in de privé-sector, kan zo verziekt zijn dat ze weerspiegeld wordt in de evaluatie. Er kan een machtsverhouding ontstaan die mee ervoor zorgt dat een evaluatieverslag in het nadeel van een personeelslid kan zijn, soms onterecht.

01.06 Minister Luc Van den Bossche: Mevrouw Grauwels, het eerste deel van uw vraag ging over de vorming van de evaluatoren. Volgens mij hoeven de evaluaties niet noodzakelijk eenvormig te verlopen. Elke vogel zingt zoals hij gebekt is. Naar de vorm moet er wel enige eenvormigheid zijn, maar de evaluaties moeten niet identiek verlopen. Belangrijk is dat iedereen weet dat er een functioneel evaluatiegesprek moet zijn, waarbij men de moed moet hebben duidelijk voor zijn mening uit te komen. Het gevaar dat ons zeker bij de eerste evaluaties zal bedreigen, is dat er een decalage bestaat tussen wat op papier staat en wat er gezegd wordt. Het is altijd veel moeilijker iemand recht in de ogen te kijken en hem te zeggen dat iets in het geheel niet werkt, om die en die redenen, dan dat op papier te zetten. Op papier gebeurt de evaluatie afstandelijker. Dat soort fouten zullen we in het begin zeker meemaken.

Kortom, eenvormigheid moet worden nagestreefd zonder dat de evaluaties identiek moeten verlopen. Het hele proces moet een verbeteringsproces zijn, zowel voor het individu als voor de organisatie.

Is vorming van de evaluatoren nodig? Ja, die is nodig. Biedt vorming de zekerheid dat er geen fouten zullen gebeuren? Neen, maar vorming beperkt alleszins de foutenmarge tot een redelijke grootte. De opdracht is gegeven om in vorming te voorzien en om daarvoor tijdig de nodige instrumenten te ontwikkelen. Pas wanneer de evaluatoren gevormd zijn, kan tot evaluaties worden overgegaan. Zonder vorming zouden die volgens mij een ramp worden. Niks is erger dan een goed systeem slecht toepassen. Dan gooit men het systeem eigenlijk overboord.

U stelde ook een bijkomende vraag over eventuele gespannen arbeidsverhoudingen waardoor de evaluaties beïnvloed worden. Dat kan natuurlijk voorkomen. Wanneer die factor echt nefast is, moet dat in zekere mate blijken uit de adviezen van de raad van beroep en uit de beslissing van de hiërarchie. De hiërarchie zal toch kunnen merken of gespannen arbeidsverhoudingen echt ten grondslag liggen van een negatieve evaluatie. Daarom zeg ik ook: na een eerste onvoldoende hoeft de oplossing er niet zozeer in te bestaan dat de onvoldoende teniet wordt gedaan. Immers, ik meen dat de autoriteit van de leidinggevendenden gerespecteerd moet worden, ook als die zich

01.05 Kristien Grauwels (AGALEV-ECOLO): Il faut assurément une bonne formation pour les évaluateurs. S'en assure-t-on? Qu'en est-il si les relations de travail avec l'évaluateur se sont tellement dégradées que la personne évaluée n'est pas convaincue du fait qu'elle fait l'objet d'une évaluation équitable?

01.06 Luc Van den Bossche, ministre: Les évaluateurs doivent évidemment bien comprendre les fondements de l'évaluation. Des maladies de jeunesse se produiront probablement mais nous devrons au bout du compte obtenir une certaine uniformisation, sans toutefois vouloir aboutir à une totale uniformité. Il est bien entendu nécessaire que les évaluateurs bénéficient d'une bonne formation. Nous veillerons à ce qu'il en soit ainsi.

Si les relations de travail sont vraiment lamentables et que le candidat s'avère réellement inadéquat, la hiérarchie s'en apercevra de toute façon. Nous devons nous rappeler que l'autorité reste l'autorité même s'il arrive que la hiérarchie se méprenne. C'est pourquoi l'on prévoit la possibilité explicite d'intenter un recours après une première évaluation insuffisante et cette réplique peut résoudre certains problèmes.

Personnellement, je suis très sévère en ce qui concerne le signalement d'erreurs commises par un évaluateur. De telles erreurs doivent être corrigées et peuvent même déboucher sur la destitution de l'évaluateur de sa fonction dirigeante.

af en toe vergissen. Dat is eigen aan de opbouw van een gezagsstructuur. Wel kan het in zo'n geval beter zijn dat iemand in een andere dienst gaat werken.

Vandaar dat het ook expliciet te zien is als een mogelijkheid na een eerste onvoldoende. Ik denk dat het op die manier toch correctief is. Dat aspect volledig elimineren kan nooit; de chemie zal altijd een bepaalde rol blijven spelen.

Via de repliek en het mogelijke beroep kan de geëvalueerde ambtenaar toch wel tegenargumenten naar voren brengen. Niet iedereen heeft echter altijd gelijk. Er zijn situaties waarin een ambtenaar beweert dat zijn of haar baas iets tegen hem of haar heeft. In sommige gevallen is dat misschien terecht. Af en toe is dat vice versa. Het is nodig dat de hiërarchie daarop toekijkt.

Vergeet evenmin dat de evaluator en de wijze waarop hij evalueert op zijn beurt het voorwerp is van evaluatie. Als men signalen krijgt dat de evaluatie verkeerd gebeurt en als blijkt dat een evaluator zijn persoonlijke voorkeur in een evaluatie laat meespelen, dan vind ik – ik ben nogal nijdig en streng –, dat die evaluator een fout begaat. Dat moet minstens gecorrigeerd worden. Als dat meermaals gebeurt, kan hij uit zijn leidinggevende functie worden ontheven. Evaluatie is immers een belangrijk element van leiding geven. Men moet met mensen kunnen omgaan, ze terecht kunnen wijzen, ze kunnen bijsturen, ze kunnen laten groeien enzovoort. Dat is een proces dat nergens totaal foutloos zal verlopen en waaraan men dagelijks zal moeten werken. We moeten ervoor zorgen dat men genoeg signalen kan krijgen van het extern meldpunt, zodat we kunnen ingrijpen wanneer een en ander fout loopt.

Het incident is gesloten.

L'incident est clos.

02 Vraag van de heer Karel Van Hoorebeke aan de minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen over "de aanstelling van een aantal top-managers" (nr. 7175)

02 Question de M. Karel Van Hoorebeke au ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration sur "la désignation d'un certain nombre de top managers" (n° 7175)

02.01 Karel Van Hoorebeke (VU&ID): Mijnheer de voorzitter, mijnheer de minister, wij hebben de jongste tijd een aantal aanstellingen van topmanagers meegemaakt. Er was ook de aanstelling – tijdelijk – van de heer Heinzmann als hoofd van de NMBS. Ik zou u daaromtrent de volgende vraag willen stellen. In welke mate is dat alles gebeurd volgens de Copernicus-hervorming, waarvan u toch de peetvader bent?

U hebt terecht gepoogd om het ambtenarenkorps te moderniseren. U bent daarin ten dele geslaagd. Er wordt ook een nieuwe procedure gevolgd. Ik verwijs naar de selectie en het assessment. Op die wijze zou men erin moeten slagen de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen. Deskundigheid moet zwaarder wegen dan politieke aanhorigheid. U bent daarover al een paar keer aangesproken, mijnheer de minister. U hebt steeds ontkend dat de politieke aanhorigheid vandaag nog meespeelt. Ik ben bereid om dat te aanvaarden en ervan uit te gaan dat ook de personen met een politieke signatuur over voldoende deskundigheid en knowhow

Bien entendu, une procédure d'évaluation n'est jamais parfaite et doit être adaptée en permanence. C'est la raison pour laquelle l'on a créé ce point de contact externe.

02.01 Karel Van Hoorebeke (VU&ID): Plusieurs managers de haut niveau ont été désignés récemment dans les services publics. Ces désignations ont-elles toutes été effectuées conformément à la procédure Copernic et dans le respect des normes de sélection et d'assessment prévues par cette procédure? Lesdites normes impliquent que l'appartenance à une mouvance politique ne peut plus être prise en compte. Ce principe est-il appliqué avec la même loyauté par tous? Certes, force m'est de reconnaître que les candidats qui se déclarent

beschikken om de functie uit te oefenen waarvoor ze zijn aangesteld.

Mijnheer de minister, in welke mate passen de aanstellingen van de voorbije weken en maanden – waarbij enkele mensen toch een bepaalde politieke signatuur hebben – binnen de Copernicus-hervorming? Is er toch een selectieprocedure en een procedure inzake de kandidatuurstelling gevolgd? Welke assessmentprocedure is er voor die personen gevolgd, inzonderheid voor de heer Heinzmann? Ik heb tijdens het debat in de Kamer en uit de pers vernomen dat de aanstelling van die persoon heel snel is gegaan. Mevrouw Durant heeft vorige week in de plenaire vergadering, in antwoord op de interpellaties die tot haar waren gericht, gezegd dat de assessmentprocedure is gevolgd.

Mijnheer de minister, mijn concrete vragen zijn de volgende.

Ten eerste, past de aanstelling van de topmanagers in de filosofie van de Copernicus-hervorming die u doorvoerde en waar u zich – zo neem ik aan – nog steeds achter schaaft?

Ten tweede, welke specifieke assessmentprocedure werd er gevoerd voor betrokkenen, alsook voor de heer Heinzmann?

02.02 Minister **Luc Van den Bossche**: Mijnheer de voorzitter, collega's, om te beginnen ben ik niet bevoegd inzake de NMBS, zodat dergelijke vragen aan minister Durant moeten worden gesteld.

De Copernicus-hervorming is van toepassing op de ministeries en daar eindigt mijn verhaal. De NMBS is bijgevolg niet onderworpen aan die hervorming en alle procedures die aldaar worden gehanteerd, behoren tot de exclusieve verantwoordelijkheid van minister Durant. Ik kan u niets vertellen over het verloop van die procedures, aangezien ik ze niet heb georganiseerd en evenmin gecontroleerd. Al gebeurt het niet vaak, in dit geval ben ik als een onbeschreven blad.

Een tweede prelabelle opmerking is de volgende. Er is inderdaad een probleem, waarmee trouwens ook mijn departement wordt geconfronteerd als het gaat om de kandidaatstellingen die wij onder andere voor voorzitter ontvangen. De selectieprocedure met assessment en specifieke tests is met name zo zwaar dat sommigen weigeren die nog te ondergaan. Ik kan mij best voorstellen dat het ondoenbaar zou zijn om een dergelijke procedure te volgen in overheidsbedrijven. Trouwens, voor de functie van gedelegeerd bestuurder is dat niet eens de geschikte weg.

Ik kan mij niet voorstellen dat de heer Goossens, toen hij naar Belgacom kwam, bereid zou zijn geweest om een assessmentprocedure te doorlopen. Dat heb ik hem overigens niet gevraagd. Ik meen dat de heer Goossens op dat ogenblik zou hebben verwezen naar zijn verleden en naar zijn vorige prestaties en zou hebben voorgesteld naar een andere kandidaat uit te kijken mochten zijn gegevens geen voldoening schenken. Op een bepaald niveau is dat tegenwoordig immers de gewoonte. Ik voel dat ook aan wat de procedures op mijn departement betreft. Sommigen weigeren zich precies om die reden kandidaat te stellen.

Op het vlak van de overheidsbedrijven speelt dat punt zeker mee.

ouvertement d'une couleur politique déterminée peuvent être parfaitement qualifiés pour une fonction dirigeante dans un service public. Quant à la sélection de M. Heinzmann, Mme Durant a elle-même déclaré la semaine dernière encore que la procédure d'assessment avait été suivie. Est-ce exact?

02.02 **Luc Van den Bossche**, ministre: En ce qui concerne la nomination de M. Heinzmann, vous devriez adresser votre question à Mme Durant. Pour une fois, je n'y suis pour rien. La procédure de sélection à laquelle doivent se soumettre les fonctionnaires dirigeants est tellement lourde que d'aucuns hésitent à y participer. C'est certainement le cas pour la fonction d'administrateur délégué d'une entreprise publique. Je ne pense pas que M. Goossens était particulièrement enclin à se soumettre à une procédure approfondie d'assessment lorsqu'il a postulé chez Belgacom.

Aucune procédure de sélection n'est totalement fiable. Je connais l'exemple de personnes qui ont obtenu des résultats brillants à l'assessment mais qui ont ensuite rencontré des difficultés liées à la pression énorme et au stress de la fonction en tant que telle.

Les vacances de fonctions dirigeantes sont publiées accompagnées d'un profil de compétence. Le Selor rassemble ensuite les candidatures. L'assessment est organisé par

Absolute zekerheid omtrent de kandidaten kan men uiteraard nooit hebben. Ik maakte het al mee dat de briljante kandidaten met kop en schouders de selectie domineerden, zowel voor de assessmentprocedure als wat hun specifieke kwaliteiten betreft, maar nadien niet bestand bleken te zijn tegen de stress die de leiding van een moeilijk departement in wording met zich meebrengt, waarna zij na verloop van tijd zelfs werden geconfronteerd met rampzalige fysieke problemen.

Bij geen enkele procedure is er sprake van absolute zekerheid. De informatie over hoe kandidaten zich moeten aanmelden, is gepubliceerd en kan ook op de website worden teruggevonden. Daarbij worden ook altijd de gevraagde bekwaamheden opgesomd, zodat iedereen kan uitmaken of hij aan de selectie deelneemt of niet.

Selor gaat autonoom na of het profiel van de kandidaten die zich hebben aangemeld, overeenstemt met de vereiste bekwaamheden. Wij krijgen geen informatie over wie als kandidaat wordt aanvaard. De aanvaarde kandidaten worden uitgenodigd voor een assessment. Voor de voorzitters wordt het assessment gedaan door het auditbureau De Witte & Morel onder leiding van de heer Van Keer. Voor de N1's wordt het assessment gedaan door Quintessence, met uitzondering van het assessment van de N1's van Financiën dat eveneens door De Witte & Morel wordt uitgevoerd.

Het assessment wordt afgerond door de assessoren die worden bijgestaan door twee leden van de jury die tijdens het assessment kunnen aanwezig zijn, alsook bij de beraadslaging, waar ze wel stemrecht maar geen spreekrecht hebben. Ter afronding wordt een klassemment opgesteld met de categorieën A, B, C en D. Die categorieën geven aan of een kandidaat zeer geschikt, geschikt, minder geschikt of niet geschikt is. Alle kandidaten, ook degenen die in de categorie minder geschikt geklasseerd zijn, moeten vervolgens specifieke tests afleggen voor een jury, die vooraf door Selor is samengesteld. De samenstelling van de jury wordt voorafgaandelijk aan de bevoegde minister meegedeeld, zodat die indien gewenst opmerkingen kan maken. De uiteindelijke beslissing over de samenstelling komt echter aan Selor toe. De jury onderzoekt alle kandidaten en gaat na welke onder hen de specifieke kwaliteiten heeft voor de vooropgestelde functie. Nadien wordt opnieuw een klassemment opgemaakt. Ook nu kunnen zowel tijdens de procedure als bij de beraadslaging twee assessoren aanwezig zijn, die tijdens de beraadslaging niet meestemmen. Er wordt opnieuw een klassemment opgemaakt met de categorieën A, B, C en D. Daarna komen de juryleden en de assessoren samen om rekening houdend met de twee verschillende beoordelingen een eindbeoordeling te formuleren.

Juridisch gezien is dat het enige document dat voor de minister telt, namelijk categorie A, B, C en D. De reglementering is dat men de kandidaten allemaal moet zien, in categorie A, B, C en D. In categorie A, als er in die categorie kandidaten zijn, zoniet kan men de kandidaten in categorie B ontmoeten. Men kan ook weigeren de kandidaten van die categorie te zien en men kan onmiddellijk de procedure herbeginnen. Men dient de kandidaten in die categorie ook met elkaar te vergelijken, want men krijgt zowel de N- als de F-selectie voor zich. Als er verschillende kandidaten zijn, moet men er één voordragen. Op voordracht van de bevoegde minister zal de

deux bureaux de sélection privés, à savoir Dewitte & Morel pour une grande partie et Quintessence pour le reste. Les membres du jury peuvent assister à la procédure d'assessment mais ils n'ont pas de droit de vote. Après l'assessment, une évaluation, à savoir A, B, C ou D est attribuée, en partant du plus apte au moins apte. Au cours d'une phase ultérieure, un jury technique évalue les compétences spécifiques à la fonction. Les membres du jury sont sélectionnés par le Selor. Les assesseurs peuvent également assister à cette étape mais n'ont pas de droit de vote. Après les tests liés à la fonction, une évaluation, à savoir A, B, C ou D est à nouveau attribuée. L'ensemble des assesseurs et des membres du jury se réunissent ensuite. Une évaluation finale revêtant une valeur juridique est établie. Sur la base de cette sélection, il est possible de procéder à la nomination ou de recommencer la procédure. Ce fut le cas au sein du département de la Justice pour deux candidats ayant obtenu une évaluation B et au sein de l'ICT pour un candidat ayant une évaluation B mais que je n'ai cependant pas estimé apte à endosser la fonction de président.

A la Santé publique, deux personnes sont arrivées ex aequo avec un A du côté néerlandophone. En ce qui concerne M. Jadot, deux candidats avaient un A mais il est arrivé en tête et a donc été désigné.

De nombreux candidats proviennent de la fonction publique. Peu de candidats viennent du privé, notamment en raison de la procédure difficile et des commentaires parfois populistes dont la presse se fait l'écho. Un fossé sépare également l'environnement du secteur public et privé. La souplesse constitue une importante qualité pour un

Ministerraad uiteindelijk moeten beslissen.

Een ander mogelijkheid is herbeginnen. Dat is het geval geweest bij Justitie, waar collega Verwilghen besliste om te herbeginnen. Hij had twee kandidaten in categorie B, maar heeft die allebei ongeschikt bevonden. Daardoor is de procedure herbegonnen en zal zij binnenkort aflopen. Bij mij is dat ook het geval geweest in ICT. Ik had namelijk één kandidaat in categorie B die ik niet geschikt heb bevonden voor de functie van voorzitter. Ik heb na het gesprek de opdracht gegeven om de procedure te herbeginnen en die zal binnenkort beëindigd moeten zijn.

manager mais elle se fait rare. La notion de mobilité nous est également quelque peu étrangère.

Dit is de manier waarop alles is gebeurd. Als ik de laatste vijf benoemingen bekijk, was mevrouw De Knop de enige kandidate voor Binnenlandse Zaken die in categorie A was gerangschikt. De minister had dus twee opties: hij stelde mevrouw De Knop aan of hij herbegon de procedure. De tweede was dan de heer Damar. Hij was de enige kandidaat in categorie A. Er was één kandidaat in categorie B. Hij had dus duidelijk de selectie gewonnen. Wat de heer Van Massenhove betreft, waren er twee kandidaten in categorie A. De minister had de keuze tussen de F-kandidaat en de N-kandidaat. De minister heeft uiteindelijk gekozen voor de heer Van Massenhove. Dat was de keuze van de minister en die is door de regering gevolgd.

Voor Volksgezondheid waren er twee kandidaten van de Nederlandse taalrol ex aequo geëindigd in categorie A. Zij waren in volgorde gerangschikt. Het is immers toegelaten om binnen de categorieën in volgorde te rangschikken. Ik heb alle vier de kandidaten gezien. Van de twee kandidaten die ex aequo stonden, is de kandidaat die eerst gerangschikt stond aan Nederlandstalige kant weerhouden. Deze kandidaat komt uit de privé-sector en niemand kent bijgevolg zijn politieke overtuiging. Hij is een onbekend en ongeschreven blad in dit gegeven.

Dan was er de laatste kandidatuur, die van de heer Jadot. Daar waren twee kandidaten in categorie A, maar gerangschikt. Hij stond eerst gerangschikt. De tweede kandidaat was ook een kandidaat in categorie A en ook Franstalig. Indien men deze twee personen een politiek etiket zou geven, dan droegen zij allebei hetzelfde etiket. Ook hier heeft de minister de eerst gerangschikte uit categorie A gekozen.

Men kan twee belangrijke vastellingen doen als men kijkt naar de N1's.

Ten eerste, uit de kandidaturen en de resultaten blijkt dat veel kandidaten van buiten de federale administratie komen, maar soms uit de overheidsomgeving. Op mijn departement bijvoorbeeld, in niveau N1, is er onder de directeurs-generaal iemand die komt uit de Vlaamse Gemeenschap, iemand die komt uit de Franse Gemeenschap, iemand die komt uit het OCMW – voordien het leger – en een vierde persoon die uit de universitaire omgeving komt. Met andere woorden, deze vier mensen komen van buiten de federale overheid, maar wel uit de overheidsdienst.

Ten tweede, er zijn relatief niet zoveel mensen die uit de privé-sector komen. Op een bepaald moment verdacht men mij er in het Parlement van dat ik 80% mensen uit de privé-sector wilde invoeren. Nu, het Engelse voorbeeld toont aan dat dat niet zo vreselijk is. Het is

echter minder dan ik zelf had gedacht. Waarom? Ten eerste, de moeilijke procedure zal hebben afgeschrikt. Ten tweede, populistische commentaren in sommige weekbladen, ontdaan van elke grote intelligentie, hebben er ook geen goed aan gedaan. Daar is trouwens mee voor gezorgd door mevrouw Nuyens die mij nooit de toelating heeft gegeven om uit te leggen waarom zij niet werd gekozen. Blijkbaar voelt ze zich toch niet zo sterk. Ik begrijp dat ze de privacy wil handhaven om niet aan iedereen bekend te maken wat haar zwakke punten zijn. Ik twijfel eraan of zij zichzelf goed heeft geplaatst op de privé-markt met haar commentaar. Dat is natuurlijk haar zaak. Dat heeft duidelijk voor bijkomende handicaps gezorgd. Waarschijnlijk ga ik binnenkort in ICT twee directeurs-generaal en een voorzitter hebben die alledrie uit de privé-sector komen. ICT is natuurlijk een bijzonder verhaal. Evenmin als de andere overheden heb ik een groot reservoir om uit te putten. De tweede conclusie die we mogen trekken is dat tot op heden de toestroom uit de privé-sector niet zo groot is. De redenen daarvoor zijn nog niet onderzocht.

Een volgende conclusie is dat ik zelf een beetje de kloof tussen de openbare en de privé-omgeving heb onderschat. De uitdaging blijft evenwel hetzelfde. Daar blijf ik bij. *Une grande boîte est une grande boîte*. Er zijn echter omgevingsfactoren. Ik ben er steeds van uitgegaan dat één van de belangrijkste kwaliteiten in management de soepelheid en de inpassing is in de cultuur en de omgeving waarin men belandt. Men moet zeer snel de karakteristieken van de omgeving opnemen en meenemen in het proces dat men op gang brengt. Die soepelheid is bij sommigen misschien te weinig aanwezig. Dat is een bijkomende handicap. Ik ben misschien een beetje te optimistisch geweest over de adaptatievermogens van velen. De notie mobiliteit bestaat bij ons niet zo erg. Dat gaat soms ver. Ik geef u een voorbeeld dat mij frappeerde. In mijn eigen departement heb ik een aantal N2's, met de functie van directeur op het managementniveau. Deze zijn te situeren in het departement zelf, in Selor en in OFO. Wat is nu het gekke? Bijna niemand van het departement is kandidaat. Vreselijk! Vreselijk! Uit een populatie van 59.000 komen er geen kandidaten voor dat kleine departement.

Bovendien, wie nu op het ministerie zelf werkt, is kandidaat voor het ministerie zelf, niet voor Selor of OFO. Wie nu voor Selor werkt, is kandidaat voor Selor, niet voor het ministerie en niet voor OFO. Wie bij OFO werkt, is enkel daar kandidaat. Mijn verhaal wordt eentonig, zoals dat van Saïdjah en de buffel. Het is toch vreselijk dat het gebrek aan mobiliteit nog altijd in onze cultuur zit? Er moet volgens mij in de komende jaren een cultureel gevecht geleverd worden om die mentaliteit eruit te krijgen.

De procedure die wij tot nu toe volgden, is volgens mij wel objectief maar niet onfeilbaar. Geen enkele procedure is onfeilbaar, zoals ook geen enkel examen onfeilbaar is. Ik pleit ervoor de procedure te behouden omdat ik denk dat ze goed is. Op langere termijn zal ze wellicht aanleiding geven tot cultuurveranderingen bij mogelijke kandidaten uit de privé-sector. Volgens mij is het belangrijk ervoor te zorgen dat, in tegenstelling tot wat bij bepaalde andere selectieprocedures gebeurd is, de naam van de niet-geselecteerden nooit publiek bekendgemaakt wordt. Dat is belangrijk om kandidaten uit de privé-sector te kunnen aantrekken.

Daarnaast denk ik dat mijn principiële weigering mee te delen

waarom iemand niet werd aangenomen zolang die persoon daarvoor de toelating niet gegeven heeft, op termijn het vertrouwen kan wekken van de privé-sector.

02.03 Karel Van Hoorebeke (VU&ID): Mijnheer de minister, ik dank u voor uw antwoord, dat eigenlijk twee delen bevat.

Ik neem nota van uw opmerking dat, wat de overheidsbedrijven betreft, de assessmentprocedure van het Copernicus-plan niet van toepassing is. Ik maak daarbij de opmerking dat het toch ook over topfuncties gaat. Een recent voorbeeld heeft aangetoond dat het aangeraden is voor topfuncties in een soort assessmentprocedure te voorzien. Het gaat om belangrijke functies weliswaar in overheidsbedrijven, maar waarvan we toch ook verwachten dat ze goed worden bestuurd? Daarover gaat het toch?

02.04 Minister Luc Van den Bossche: Mijnheer Van Hoorebeke, er zijn voorbeelden die ten goede zijn uitgevallen en voorbeelden die ten slechte zijn uitgevallen. Ik denk bijvoorbeeld dat Bessel Kok voor Belgacom een goede keuze was. Uiteindelijk is het daar spaak gelopen, niet door zijn prestaties, maar omdat bij Belgacom een systeem bestond, met een voorzitter van de raad van bestuur en dergelijke, dat een hopeloze discussie met zich meebracht. John Goossens is ook zonder procedure aangenomen en dat is een succesverhaal geworden. Men kan zeggen dat Frans Rombouts voor De Post een mislukking was, dat is juist, maar misschien wordt Johnny Thijs wel een successtory?

Voor het Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen gebeurde de selectie wel via een extern bureau, weliswaar niet volgens de Copernicus-procedure. Het ging via een extern bureau dat vooraf de opdracht had gekregen volgens zijn eigen methode – niet de methode die ik nu volg – iemand te selecteren.

Mijnheer Van Hoorebeke, ik wil u erop wijzen dat er in dergelijke situaties, welke methode men ook volgt, altijd een foutenpercentage is, zeker wanneer men de procedure wil opentrekken, zowel naar de openbare sector als naar de privé-sector en als men kandidaten wil van een zeker niveau, met een zekere ervaring. Geloof me vrij, met die procedure kan men die niet aantrekken. Zij zeggen: “forget it”.

02.05 Karel Van Hoorebeke (VU&ID): Mijnheer de minister, dat wil ik wel van u aannemen. U hebt volkomen gelijk, maar ik denk dat we de kans op fouten zoveel mogelijk moeten verkleinen. Wij hebben een recent voorbeeld van een snelle procedure en wij hebben een voorbeeld van de selectieprocedure voor de functie van manager van het FAVV. Men moet toch met de grootste omzichtigheid handelen.

02.06 Minister Luc Van den Bossche: Mijnheer Van Hoorebeke, men moet voor het foutenpercentage ook rekening houden met de kandidaten die men niet heeft kunnen aantrekken.

02.07 Karel Van Hoorebeke (VU&ID): Mijnheer de minister, ik kom kort terug op het tweede deel van uw antwoord. Niettegenstaande dat de topmanagers die nu aangesteld zijn, een duidelijk politiek etiket

02.03 Karel Van Hoorebeke (VU&ID): J'estime que si l'on ne respecte pas les procédures nouvelles et contraignantes de la réforme Copernic pour la nomination des hauts fonctionnaires, on sera trop souvent confronté à de mauvaises surprises.

02.04 Luc Van den Bossche, ministre: Je pense à Bessel Kok puis à John Goossens, tous deux de Belgacom. Il ne s'agit certainement pas d'échecs, au contraire même. La nomination de Frans Rombouts, à la Poste, n'a en revanche pas été une franche réussite. Il est vrai que l'administrateur délégué de l'AFSCA a quant à lui été désigné par le biais d'une procédure externe.

02.05 Karel Van Hoorebeke (VU&ID): Il faut apporter le plus grand soin aux nominations au sommet de la hiérarchie. En cas d'échec, il faut procéder à une évaluation approfondie des dysfonctionnements.

hebben, ga ik ervan uit dat ze, aangezien ze aangetrokken werden via een procedure, beschikken over voldoende deskundigheid en bekwaamheid om voor die functie in aanmerking te komen. Ik ga wat dat betreft de polemiek dus niet met u aan. U hebt ook het probleem van de mobiliteit aangehaald. Ik denk dat het geen goede zaak is dat men voor de selectie enkel binnen zijn eigen ministerie blijft. Daardoor verarmt men de rekrutering.

02.08 Minister **Luc Van den Bossche**: Ja maar, men moet kandidaten vinden.

02.09 **Karel Van Hoorebeke** (VU&ID): Mijnheer de minister, u zei ook dat het een kwestie van cultuuromschakeling is om kandidaten uit de privé-sector te kunnen aantrekken. Het is niet uw fout dat daar zo weinig respons is. Ik wil geen kritiek op u uiten en ik aanvaard dat u die mentaliteitswijziging niet op korte termijn zult kunnen realiseren. Volgens mij gaat het hier om een aandachtspunt voor de toekomst. Als, zelfs met de Copernicus-procedure, mensen uit de ambtenarij tegenover mensen uit de privé-sector worden geplaatst, is de procedure volgens mij mislukt.

02.10 Minister **Luc Van den Bossche**: Mijnheer Van Hoorebeke, ik wil toch nog een ding zeggen. Het is een vreselijke handicap voor iemand die manager wordt in de openbare sector dat een algemene vergadering rumoerig verloopt en bovendien in de krant wordt afgedrukt. Dat is in de privé-sector niet het geval.

Zowel in de politieke wereld als in de pers wordt soms garen gesponnen om politieke, kortzichtige redenen, bijvoorbeeld omdat het twee stemmen zou kunnen opbrengen. Ik kan u verzekeren dat de reacties in de privé-sector daarop uitermate negatief zijn. Daar wil men zich niet door de eerste de beste kwibus in het Parlement in zijn onderbroek laten zetten. Dat zorgt natuurlijk voor bijkomende problemen.

Het is een leerproces. Ik maak geen verwijten; de politieke wereld moet nu eenmaal leren hoe daarmee om te gaan en wat er al dan niet moet worden gepubliceerd. Ik heb al dikwijls aan overheidsmanagers gezegd dat de onmiddellijke verantwoording aan het Parlement groter zou moeten kunnen zijn, groter dan nu. Omdat zij autonomie krijgen, zouden zij ook veel directer moeten kunnen antwoorden op vragen van parlementsleden. Daarvoor moeten echter procedures in het Parlement worden ontwikkeld die dat mogelijk maken buiten de publiciteit om. Ik zou bijna de woorden à huis clos willen gebruiken, maar dat gaat te ver. Wij moeten een veel groter verfijning krijgen met enerzijds, respect voor de rechten van het Parlement en anderzijds, respect voor de traditie en de cultuur van het management.

*Het incident is gesloten.
L'incident est clos.*

Le **président**: La question n° 7188 de M. Olivier Maingain est reportée à une date ultérieure.

*De openbare commissievergadering wordt gesloten om 15.01 uur.
La réunion publique de commission est levée à 15.01 heures.*

02.10 Minister **Luc Van den Bossche**: C'est bien sûr le handicap que connaissent ceux qui doivent gérer un service public car la presse fait largement écho à toutes les décisions les concernant. La plupart des managers privés ne veulent pas d'une telle attention et n'apprécient pas d'être observés de près et interrogés sur leur travail. Le monde politique doit arriver au bout d'un processus d'apprentissage dans ce cadre. L'obligation de se justifier devant le Parlement devrait être plus systématique mais il faut alors que le Parlement introduise de nouvelles procédures «non publicitaires». Les discussions à huis clos n'ont pas à être relayées par la presse. Cela inciterait probablement davantage de managers du privé à passer au secteur public.