

**SAMEN MAKEN WE  
MORGEN MOOIER**



# Taakafbakening tussen “een heilige Drievuldigheid”: Departement, Agentschap en Minister

---

Henny De Baets  
Administrateur-generaal  
07.05.2009

## Visie op het thema

- “What’s the problem?”: focus
- Trends breken of volgen?
- Is een drievuldigheid heilig?
- Eenheid in verscheidenheid?

# “What’s the problem?”: focus (1)

## ■ Relatie politiek - administratie:

- grotere impact door kabinetten op beleidsvoorbereiding en zelfs beleidsuitvoering dan hun rol in wezen toelaat
- rol van kabinet is in wezen beperkt door duidelijke rollen voor departementen en agentschappen (kaderdecreet en de achterliggende principes)
- groei naar grotere rolinvulling door departementen en agentschappen wordt belemmerd door spiraalwerking: geen vertrouwen → geen kansen → geen expertise → minder vertrouwen → ...
- administratie valt terug op jarenlange ervaring en grondige kennis (voor)geschiedenis
- systeem- en cultuuraspecten: korte opvolging, grote flexibiliteit, sensitiviteit

## “What’s the problem?”: focus (2)

### ■ Relatie departement - agentschappen

- “verzelfstandiging” impliceert autonomie: agentschappen streven hiernaar
- contractcyclus met resultaatverbintenis en duidelijke verantwoordelijkheden: uitvoering is eigen verantwoordelijkheid
- BBB bevestigde voor agentschappen voor een groot deel de bestaande organisatie, maar de werking dient wel aangepast
- vertrouwensprobleem situeert zich i.v.m. “hiërarchische” relatie
- expertisevraagstuk: binnen het kader van een a tot z beleidsaanpak, wil je de ervaringen zelf en direct omzetten in beleidsontwikkeling

## “What’s the problem?”: focus (3)

### ■ Het gezamenlijke doel:

- is écht vernieuwend voor beleidsdomeinen
- vereist aanpassingen op vele vlakken, niet in het minst op “cultuur” en “sociaal” vlak.

### ■ Opletten met de probleemschets: probleem is minder acuut als effect te zien (oorzaak van beleidsfalen), maar wel hypothekerend voor de toekomstige verbeterde werking: basisprincipes nog niet in uitvoering

# Trends breken of volgen? (1)

- Duidelijke trend: beheersing (vanuit grotere behoefte aan verantwoording)
  - van middelen
  - van prestaties
  - van resultaten
  - van effecten
- Gevolgen voor systemen (afstemming cycli) en structuren (samenwerking en taakverdeling)
- Ondenkbaar en niet wenselijk daar tegen in te gaan!

## Trends breken of volgen? (2)

- Maar welke trend willen we volgen op het vlak van:
  - depolitisering
  - collegiale verantwoordelijkheid van een minister binnen een regering
  - autonomie voor de middelen van de leidend ambtenaren
  - “horizontale” aansturing? CAG: koepel of beslisorgaan?
  - sociale innovatie (flexibiliteit - deontologie - mobiliteit - mandaat)
  - civil servant: hoe ver reikt dit? (dienstverlening - klantgerichtheid - stakeholders - middenveld - adviesraden...)
  
- Bepaalt in heel grote mate het concept en de inzet van systemen, structuren en middelen.

## Is een drievuldigheid heilig? (1)

- Het ontwerp-charter inzake politiek-ambtelijke samenwerking (CAG) stelt politiek tegenover het ambtelijke, minister en kabinet tegenover administratie
- de positionering van departementen resp. agentschappen binnen de administratie is een afsplitsbare oefening
- rollen zijn anders:
  - (volledige) politieke verantwoordelijkheid is strikt voor de minister
  - administratieve verantwoordelijkheid komt niet in de plaats
  - minister stuurt aan, administratie ondersteunt en/of voert uit

## Is een drievuldigheid heilig? (2)

- Er is geen drie-eenheid, geen (gelijkzijdige) driehoek:
  - er zijn contracten (nodig) tussen minister en leidend ambtenaren
  - leidend ambtenaren zijn (operationeel) verantwoordelijk tov minister
- wat is “zaligmakend”:
  - stevige vertrouwensrelatie tussen minister en administratie
  - collegiale verantwoordelijkheid van de leidend ambtenaren
  - “belichaming” in instrumenten (beheersovereenkomst én managementovereenkomst, rapportering en evaluatie) en in structuren (beleidsraad, managementcomité, coördinatie)
  - complementariteit tussen enerzijds politieke en anderzijds inhoudelijk-technische setting en toetsing van de beleidsintenties
  - duidelijke positie van politiek vs. administratie ten aanzien van externe partners of stakeholders

## Eenheid in verscheidenheid? (1)

- Er is (nog) te veel geschiedenis, het heden is te jong:
  - er is geen algemeen doorgevoerde één op één-relatie
  - werking beleidsraden en managementcomités, en de relatie onderling, is divers
  - invulling van de rol door departementen in relatie tot agentschappen is nog nieuw: theoretische taakverdeling moet nog passend in praktijk gebracht (coördinerende taken departement, monitoring, bijstand bij opmaak beheersovereenkomst,...)
  - expertise, ervaring en professionalisme zitten zeer verschillend gespreid over departementen en agentschappen, en afhankelijk van de materie:
  - positie en wisselwerking van kabinet ten opzichte van administratie is zeer verschillend, zelfs binnen beleidsdomeinen

## Eenheid in verscheidenheid? (2)

- Samen evolueren, binnen het kader en met minima, maar:
  - snelheden mogen verschillen: groei heeft een eigen tempo
  - taakverdeling binnen administratie mag verschillen tussen en binnen beleidsdomeinen: vertrek van de sterkte en eigenheid van organisatiedelen
  - samenwerking met minister zal en mag steeds verschillen
  - netwerking kan verschillen: de stakeholders hebben ook hun structuren

## Eenheid in verscheidenheid? (3)

### ■ De minima zijn “heilig”:

- duidelijke afspraken politiek - administratie: charter
- duidelijke afspraken politieke vs. operationele verantwoordelijkheden: beheersovereenkomsten én managementovereenkomsten
- goede organisatie van beleidsraden en managementcomités, en invulling coördinerende rol binnen beleidsdomein
- goed gestructureerde werking met adviserende instanties
- “perifere” instrumenten:
  - ▶ deontologie
  - ▶ mobiliteit
  - ▶ talentmanagement
  - ▶ kennisbeheer
  - ▶ managementinformatiesystemen

## Conclusie

- Liever als samenspel van twee partijen dan een heilige Drievuldigheid
- Binnen het kader en mits enkele harde minima, moet er ruimte zijn voor maatwerk
- Systemen en structuren moeten gevoed worden met cultuur- en organisatorische componenten
- Grootste uitdaging is misschien het besef van het gemeenschappelijke doel, en er naar handelen!

**SAMEN MAKEN WE  
MORGEN MOOIER**



[www.ovam.be](http://www.ovam.be)  
[info@ovam.be](mailto:info@ovam.be)

T: 015 284 284  
F: 015 203 275

Openbare Vlaamse  
Afvalstoffenmaatschappij  
Stationsstraat 110  
B-2800 Mechelen