

Trends Public Sector

www.trends.be • P918964 • juni 2017 • Nr. 19 • Maandelijks uitgave

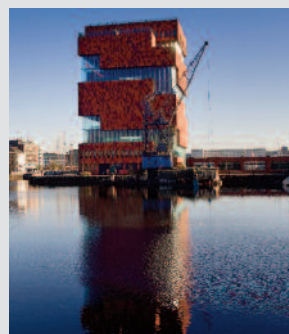


INHOUD

02

Dossier Burgerparticipatie

Mensen worden mondiger. Zonder breed draagvlak wordt een effectief beleid moeilijker te realiseren.



05

Uit de privé

Advocaat Cies Gysen maakt zich zorgen over de spanningen tussen de beleidsniveaus.

08

Benchmark

België kent relatief weinig corruptie, maar het kan beter.

10

Vragen aan experts

- Jong talent vind je niet zomaar
- Wees niet bang voor interne controle
- De digitale revolutie ten dienste van de verzekerde



Het volgende nummer van «Trends Public Sector» verschijnt op 20 juli 2017.

BURGERPARTICIPATIE EN CO-CREATIE

Een breed draagvlak is een must voor eigentijds beleid

Anders dan bij eenzijdige top-downbeslissingen, vergroot het zoeken naar een breder draagvlak de kans dat beslissingen ook effectief beleid worden. Zeker in een maatschappij waarin sociale media een almaar prominenter plaats bekleden, wordt burgerparticipatie een must. ● MICHAËL VANDAMME

Er zijn zo van die termen die niet alleen vaak worden gebruikt, maar jammer genoeg ook al te vaak het voorwerp van misbruik of op zijn minst verkeerd gebruik zijn. 'Burgerparticipatie' is een van die termen, net als 'burgerdemocratie', 'co-creatie' en 'burgerforum'. Door de banalisering van die concepten dreigen we het spreekwoordelijke kind

samen met het badwater weg te gooien. "Onze samenleving is in korte tijd sterk veranderd", zegt Elke Jeurissen, vennoot bij het bedrijf Glassroots. Ze richtte de onderneming op samen met Cato Léonard. "Mensen zijn mondiger, er is het forum van de sociale media, het zijn ontwikkelingen die ook een overheid in de meest brede betekenis van het woord niet kan miskennen."

ANTWERPEN

De stad maakt werk van participatie via het project Connect2Antwerp.



Rekruteren met
Select Actiris,
eenvoudig en gratis.



biedt diensten aan die uw
aanwerving vereenvoudigen.

- Een consultant gespecialiseerd in uw activiteitensector
- Een selectie van maximum 6 kandidaten die aan het gewenste profiel voldoen
- Tips om uw oonkosten te optimaliseren
- Administratieve ondersteuning bij het aanwerven van jongeren en stagiairs

Om gratis gebruik te maken van onze
diensten, surf naar www.actiris.be

Actiris verandert de toekomst van uw bedrijf
www.actiris.be



Met de steun van het Europees sociaal fonds



GEMEENTE ZAVENTEM

Burgers bezorgen schepencollege draagvlak

In de aanloop naar de vorige gemeenteraadsverkiezingen ontstond in Zaventem het idee dat er een andere vorm van burgerparticipatie moest komen in de gemeente. “Via Jong CD&V overtuigden we eerst de afdeling van onze partij en vervolgens onze coalitiepartners”, legt schepen Bart Dewandeleer uit. “In het meerderheidsakkoord omschreven we het als een project van ‘participatieve democratie en wijkwerking’. Ik was als schepen bevoegd voor wijkwerking. Het doel was dat het project zou uitmonden in enkele concrete wijkovereenkomsten. We

bakenden vijf thema’s af – ruimte voor sport en spel; het culturele centrum dat toen nog in opbouw was; netheid van de openbare ruimte; sociaal beleid en veiligheid – en organiseerden daarrond discussietafels. Dat gebeurde volgens een vast stramien. Kleinschaligheid was daarbij essentieel. Er werden nooit meer dan tien bewoners om de tafel verzameld. Werk je met één grote hoorzitting, dan bereik je vaak het omgekeerde van echte inspraak. De meeste mensen zitten zich te ergeren terwijl enkele mondige personen het laken helemaal naar zich toe trekken. De schepenen waren aanwezig,

maar mengden zich niet in de gesprekken. Wij zorgden voor de drankbedeling (*lucht*). Aangezien de vijf thema’s niet samenvielen met de verdeling van de bevoegdheden in het College, waren we gedwongen als een team te werken.” “Ik geef een concreet voorbeeld van waar dit toe geleid heeft”, zegt Dewandeleer. “We hadden een park dat doorkruist werd door een straat, waardoor het uit twee gescheiden delen bestond. Er waren drie opties: alles bij het oude laten, de weg afschaffen en de weg versmallen. Resoluut kiezen voor het verwijderen van die weg, zou je als schepencollege

niet onmiddellijk doen. Voor zulke ingrijpende beslissingen heb je toch enige schroom. Nochtans bleek dat dat idee gedragen werd door 80 procent van de betrokken burgers. De weg werd dus afgeschaft. Het is een goed voorbeeld van wat we met dit project willen bereiken. Het is belangrijk dat we als schepencollege een goed beeld krijgen van het draagvlak dat we hebben. Je krijgt daar maar een zicht op als je de mensen ernstig neemt. Burgerparticipatie moet reëel zijn. Beperk je dat tot een oefening pro forma, dan is het per definitie een maat voor niets.”

Glassroots bestaat intussen vijf jaar en zijn business valt niet in drie woorden samen te vatten (zie kaders). “Cato Léonard was campagneleidster en medeoprichter van de G1000. Ik heb een verle-

den in communicatie en public affairs”, legt Elke Jeurissen uit. “Ik zag me almaar meer geconfronteerd met situaties die je niet als één entiteit kunt aanpakken. Initiatieven die genomen worden als ‘een bedrijf’ of ‘een gemeente’ stranden soms omdat onvoldoende aandacht is gegaan naar het tot stand brengen van noodzakelijke partnerschappen. Kort samengevat zou je kunnen zeggen dat wij voor onze klanten de samenwerkingen met alle stakeholders faciliteren en die relevant houden door een voldoende breed draagvlak te creëren.”



BELGA

Vuistregels voor participatie

1. Bak duidelijk af waarom je stakeholders, bedrijven of burgers wil betrekken. Wat is de vraagstelling? Hoe meet je succes? Zorg dat je intern op één lijn staat voor je eraan begint.
2. Laat stakeholders in de mate van het mogelijke mee bepalen over welke zaken ze het vooral willen hebben. Dat creëert meer betrokkenheid.
3. Wees transparant over het proces. Wat wil je bereiken en wat doe je met de input die je krijgt van stakeholders? Communiceer erover van bij de start, eventueel via een participatiecharter. Communiceer ook over de resultaten.
4. Ga voorbij het wij-zij-gevoel. Geef eerst wat ruimte om negatieve boodschappen te ventileren. Benoem wie welk belang nastreeft. Probeer eigenbelangen te verbinden tot een gemeenschappelijk doel waar iedereen beter van wordt.
5. Zorg voor zo veel mogelijk diversiteit om de tafel. Werk daarvoor samen met ledenverenigingen en het lokale middenveld. Confronteer tegengestelde meningen, eventueel via een rollenspel. Alleen dan krijg je nieuwe inzichten en evolueer je naar een consensus.

Ethias, Altijd en overal!



De openbare sector heeft zijn specifieke behoeften. Dat weten wij beter dan wie ook. Daarom innoveren we voortdurend om oplossingen aan te reiken.

Meer dan 5.000 openbare instellingen schenken ons hun vertrouwen. Dat is zonder twijfel onze beste reclame.

www.ethias.be/collectiviteiten

ethias

Ethias NV, rue des Citoyens 2, 1050 Luik
BTW: BE 0454.484.514 • IBAN: BE20 0310 0078 4415 • BIC: GKCCBE33

**"INITIATIEVEN DIE
GENOMEN WORDEN ALS
'EEN BEDRIJF' OF 'EEN
GEMEENTE' STRANDEN
SOMS OMDAT
ONVOLDOENDE
AANDACHT IS GEGAAN
NAAR HET TOT STAND
BRENGEN VAN
NOODZAKELIJKE
PARTNERSCHAPPEN"**

Open huis

Behalve bedrijven staat Glassroots ook de brede publieke sector bij. "Geen van beide mogen de ogen sluiten voor de maatschappelijke ontwikkelingen die we ondergaan", stelt Elke Jeurissen. "De sociale media hebben in enkele jaren vrijwel iedereen een megafoon gegeven. Dat maakt van bedrijven en organisaties de facto een open huis, of je dat nu wilt of niet. De paradox is dat je voor veel beslissingen een zo breed mogelijk draagvlak tot stand moet brengen, terwijl er in de maatschappij nog veel silo's blijven bestaan: de academische wereld, het bedrijfsleven, de ngo's, de politiek, noem maar op. Men blijft te vaak in het eigen milieu zitten en men denkt te vaak dat men de zaken op dezelfde manier als vroeger moet blijven aanpakken. Innovatie komt dan ook meestal niet van binnenuit, maar net door de buitenwereld via externe stakeholders de organisatie binnen te trekken en de verschillende standpunten met elkaar te confronteren."

Verrijkende confrontatie

"Het gebeurt gelukkig niet vaak, maar soms moeten we projecten weigeren", stelt Jeurissen. "Dat heeft dan veelal te maken met het ontbreken van de randvoorwaarden die de participatie mogelijk maken. Doe je het voor de vorm en raak je niet verder dan een schijnbeweging, dan keert het als een boemerang terug. Mensen engageren zich maar als er ook daadwerkelijk iets met de resultaten gebeurt. Er is een groot verschil tussen de mensen bij een project betrekken en slechts de indruk wekken dat er inspraak is. Vaak is er angst om er voluit voor te gaan. In veel gevallen is



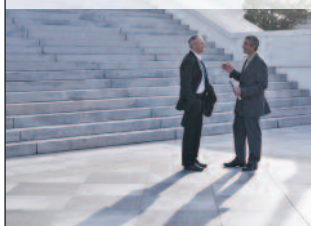
ELKE JEURISSEN

"Mensen engageren zich maar als er iets met de resultaten gebeurt."

die angst onterecht. Door de confrontatie van diverse meningen en overleg krijg je juist nieuwe, verrijkende inzichten en oplossingen. We gebruiken verschillende technieken om dat op een efficiënte manier te doen. Ga je van in het begin voor betrokkenheid, dan kun je vaak een confrontatie achteraf vermijden." ●

"Sterke cijfers, maken sterke besturen. Aan wie vertrouwt u uw cijfers toe?"

BDO, partner in het beheer van uw cijfers



BDO staat voor deskundig advies van een hoog niveau. Beschikbaarheid, nabijheid, integriteit, een pragmatische aanpak en ons internationaal netwerk zijn onze troeven.

In België heeft BDO meer dan 500 Partners en medewerkers verspreid over het hele land. Wij werken vanuit 9 vestigingen in Antwerpen, Brussel (Airport), Brussel (Centre), Gent, Hasselt, La Hulpe, Liège, Namur-Charleroi en Roeselare.

BDO maakt deel uit van een sterk internationaal netwerk dat met een ploeg van circa 60.000 Partners en medewerkers actief is in meer dan 150 landen.

AUDIT & ASSURANCE | ACCOUNTING & REPORTING
TAX & LEGAL | ADVISORY
www.bdo.be

BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO Member Firms. © 2013 BDO. All rights reserved.



CONNECT2ANTWERP

Sleutelen aan het stadsimago

De stad Antwerpen tekende een tijdje geleden voor een project van burgerinspraak. Het uitgangspunt was een duidelijke opdracht voor het stadsbestuur om niet enkel te communiceren naar de bewoners toe, maar ook andere doelgroepen te bereiken. "We hebben het weleens over de vier B's. Dat zijn natuurlijk bewoners, maar ook de *brains*, de bezoekers en de bedrijven", legt Judith Van Oost, marketingmanager van de Stad Antwerpen, uit. Het project werd Connect2Antwerp gedoopt. "Om het te realiseren, werkten we een hele marketingstrategie uit. We deden interviews met

alle mogelijke stakeholders. We gingen via een gunning in zee met een privépartner. Een netwerk is in deze cruciaal, want het is vanzelfsprekend bijvoorbeeld bewoners, industriëlen en de rector van de universiteit in één workshop te verzamelen. We destilleerden vier positioneringsthema's: stad aan de stroom, creatieve stad, metropool op mensenmaat en innovatieve kennisstad. Het bleken invalshoeken te zijn waarin alle stakeholders zich konden terugvinden. Onze stad heeft heel wat potentieel dat nog niet of onvoldoende aangeboord is. Zo is Antwerpen bijvoorbeeld

onvoldoende bekend als studentenstad of als interessante locatie voor de organisatie van een congres. Het gaat om meer dan een congres als dusdanig en het hotel waar de deelnemers verblijven. Je kunt die mensen ook trachten in contact te brengen met het uitgebreide en verrassende culturele aanbod dat Antwerpen heeft. Het leuke is ook dat daar heel wat bilaterale contacten uit zijn gegroeid. Mensen komen anderen tegen die ze in andere omstandigheden doorgaans niet ontmoeten, en vaak wordt dat als een verrijkende ervaring beschouwd."

GESPREK MET CIES GYSEN, ADVOCaat-VENNOOT BIJ GD&A ADVOCATEN

‘Er is een nieuw evenwicht nodig tussen het lokale, het Vlaamse en het nationale niveau’

Vlaanderen betreft te weinig de lokale overheden in zijn besluitvorming. De gevolgen laten zich voelen. Er is een nieuwe relatie nodig. ● MICHAËL VANDAMME

We spreken Cies Gysen op het moment dat de politieke rel rond het Bosdecreet nog nazindert. “Er circuleren enkele hardnekkige misverstanden over wat zich daar heeft afgespeeld”, legt hij uit. “Het decreet blijft bestaan. De moeilijkheden situeren zich rond het uitvoeringsbesluit met betrekking tot het bosplan. Dat bosplan is intussen ingetrokken. De boskaart voorziet in de bescherming van 12.262 hectare zonevreemde bossen in Vlaanderen, feitelijkke

bossen dus die op plaatsen liggen die planologisch een andere bestemming hebben, zoals wonen of industrie. Op zich gaat het om een eerbaar principe, alleen heeft men top-down een kaart opgesteld waarop aangeduid werd welk bos precies beschermd werd. Die nogal arbitraire beslissingen gaven plots aanleiding tot soms erg schrijnende toestanden. In een gemeente als Bonheiden, om maar één voorbeeld te noemen, bleken plots 500 bouwkavels, waarvan sommige al voorzien waren van een verkavelings-

BOSPLAN

“De grote fout die in dit dossier begaan is, is dat men er de lokale autoriteiten niet bij betrokken heeft.”



ISTOCK

vergunning, als bos te zijn ingekleurd. De eigenaar zou een deel van de geleden schade, de zogenaamde planschade, op termijn kunnen recupereren, maar dat zou nooit meer dan een bescheiden deel van de reële waarde van de grond zijn. Bovendien kijk je dan aan tegen een procedure van minstens twee jaar. In die periode ligt alles stil en zekerheid aan de eindmeet is er niet."

Nieuw bosplan

Het bosplan is dood, leve het bosplan? "Er zal een nieuw plan komen, waarin hopelijk dezelfde fouten niet worden herhaald. De grote fout die in dit dossier begaan is, is dat men er de lokale autoriteiten niet bij betrokken heeft. Nochtans hebben zij de grootste terreinkennis. Als zij een rol hadden gekregen in dit scenario, hadden we veel onheil kunnen vermijden. Want wat dreigt er nu te gebeuren? Het incident heeft iedereen wakker geschud, waardoor lokale besturen overspoeld zullen worden met aanvragen tot ontbossing. Los nog van de werklust die dat meebrengt, zullen aan het einde van de rit minder bossen overblijven in Vlaanderen. Zo bereikt Vlaanderen precies het omgekeerde van wat met het decreet beoogd had."

**"OP NATIONAAL NIVEAU
WORDEN SOMS
MAATREGELEN GENOMEN
ZONDER REKENING TE
HOUDEN MET DE GEVOLGEN
OP EEN LAGER NIVEAU,
TE BEGINNEN VOOR
DE BURGER"**

Gebrekkige digitalisering

De relatie tussen nationale en lokale overheden is een stokpaardje van advocaat Gysen. "Maar het feit dat ons kantoor heel wat plaatselijke overheden bijstaat, zorgt er niet voor dat ik eenzijdig naar de dingen kijk", stelt hij. "Zo levert de Vlaamse Overheid erg goed werk op het gebied van scholenbouw."

Dat klinkt alsof er een 'maar' volgt... "Inderdaad, in andere domeinen worden op nationaal niveau soms maatregelen genomen zonder rekening te houden met de gevolgen op een lager niveau, te beginnen voor de burger zelf. De jongste tijd zien we een aantal dossiers die dat op een pijnlijke manier illustreren. Neem nu de aangekondigde omgevingsvergunning, die een afzonderlijke verkavelings- en bouwvergunning zou vervangen. Je kunt het vergelijken met wat in Wallonië 'le permis unique' is. Op zich is dat een goed idee, dat past in de logica van administratieve vereenvoudiging. Alleen loopt het

fout met de digitalisering om de vergunningsaanvraag in te dienen. Bouwheren zetten de architecten onder druk hun aanvraag in te dienen, wat niet kan en voor ergernis zorgt. En dus stellen architecten de Vlaamse overheid in gebreke. In extremis besliste het Vlaams Parlement op 24 mei 2017 het nieuwe loket met zes maanden uit te stellen omdat het systeem niet performant genoeg was."

ACTUA

Meer Vlaamse gemeentes praten over fusies

De Limburgse gemeenten Meeuwen-Gruitrode en Opglabbeek fuseren tot Oudsbergen. Met Lovendegem, Waarschoot en Zomergem overwegen bovendien drie Oost-Vlaamse gemeenten een fusie, net als Kruishouten en Zingem, en Aalter en Knesselaere. In Limburg is er sprake van een toenadering tussen Hamont-Achel, Neerpelt en Overpelt. Belangrijke reden voor die fusiegesprekken is de financiële bonus voor de gemeenten als ze samensmelten, om na de



BELGA

gemeenteraadsverkiezingen op 1 januari 2019 effectief een fusiegemeente te zijn. Tot 500 euro schuld per inwoner wordt kwijtgescholden, met een maximum van 20 miljoen per fusie. De Vlaamse regering heeft daarvoor 200 miljoen euro vrijgemaakt. Volgens cijfers van de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten bedraagt de schuldgraad per inwoner gemiddeld 1.200 tot 1.300 euro.

Alle spoorbonden mogen deelnemen aan sociale verkiezingen

Het Grondwettelijk Hof heeft een wet geschorst waardoor

‘Schaalvergroting staat in de sterren geschreven’

Een blik op de kaart leert dat slechts een handvol gemeenten fusieplannen koestert, maar dat cijfer levert een vertekend beeld op. “Tot voor een jaar was dit geen issue, vandaag is het dat wel”, stelt Cies Gysen. “Aan een fusie is een aantrekkelijk financieel voordeel verbonden: een vermindering van de schuldgraad van 500euro per inwoner. Maar daar is slechts een beperkt budget voor voorzien. ‘Op is op.’ Dat

verklaart de stroomversnelling. Zeker omdat men verwacht dat fusies op termijn zullen worden opgelegd. We zullen moeten evolueren naar grotere entiteiten van zo’n 100.000 inwoners. Die trend is jaren geleden al in Nederland ingezet. Het nieuwe Decreet Lokaal Bestuur voorziet ook in voordelen voor gemeentelijke omschrijvingen met hogere inwonersaantallen. Dat is een duidelijk teken aan de wand.”

CIES GYSEN
“De spanning
tussen de
bestuursniveaus
baart me
zorgen.”

Politieke moed

“Die spanning baart me zorgen”, stelt Cies Gysen. “Het bredere plaatje is dat lokale besturen er almaar meer bevoegdheden – en dus taken – bij krijgen, maar de noodzakelijke middelen daarvoor worden niet voor de volle 100 procent mee overgeheveld. Daar staat tegenover dat een lokale overheid niet alleen haar inkomsten ziet dalen, maar ook nog eens in een streng budgettair kader gestopt is, de zogenaamde beleids- en beheerscyclus. Dat zorgt voor een daling van de overheidsopdrachten – gemeenten tellen voor de helft daarvan mee. Dat heeft gevolgen voor de privésector. En ondertussen komen er grote uitdagingen op ons af, te beginnen met de vergrijzing. Het zou van politieke moed getuigen als hier naar nieuw evenwicht gestreefd wordt.” ●

enkel erkende vakbonden kunnen deelnemen aan de sociale verkiezingen bij het spoor. De regering kwam vorig jaar met een wet die vanaf 2018 sociale verkiezingen invoert bij het spoor, maar alleen voor de bonden die erkend zijn op het nationale niveau. Het gaat om het christelijke ACV, de socialistische ABVV en sinds vorig jaar ook de liberale ACLVB. De OVS en de NUOD trokken naar het Hof. De kleine spoorbonden, waaronder ook het ASTB, verloren door de wet hun stakingsrecht. “Naast het verlies van zijn stakingsrecht wordt de OVS verhinderd in de

organen van de sociale dialoog te zitten. Dat is een ernstige aantasting van zijn vakbondsprerogatieven”, klinkt het in het arrest.

Bijverdienplafond van 150 procent voor Kamerleden

Alle federale Kamerleden mogen voortaan niet meer dan de helft van hun parlementaire loon bijverdienen met publieke functies. Dat heeft de Kamercommissie Politieke Vernieuwing beslist. Die is opgericht na de rel over de bijverdiensten van politici in intercommunes. De nieuwe maatregel gaat over Kamerleden die een bijzondere

functie hebben zoals ondervoorzitter, fractieleider of commissievoorzitter. Dat brengt extra geld op boven op de maandwedde van 5400euro netto. Als ze dan ook nog burgemeester of schepen zijn, zullen ze voortaan niet boven die maximumgrens van 150 procent van het loon die voor elk parlementslid geldt. De 150 procentregel gold al voor gewone parlementsliden.

Steeds meer gemeenten delen dienstwagens met bewoners

Steeds meer gemeenten delen hun dienstwagens na de kantooruren met hun inwoners.

Dat gebeurt in zo’n 25 steden en gemeenten, een verdubbeling in twee jaar tijd. De voordelen zouden om te beginnen financieel zijn. Gemeenten kunnen er jaarlijks 1000 tot 3000euro mee besparen. Daarnaast is er de voorbeeldfunctie van gemeenten. Als zij het goede voorbeeld geven, zullen mensen ook sneller geneigd zijn het zelf te proberen. Het aantal auto’s dat door gemeenten gedeeld wordt, varieert van 1 tot bijvoorbeeld meer dan 20, zoals in de stad Antwerpen. In Vlaanderen delen zo’n 28.000 mensen een auto.

DE STRIJD TEGEN CORRUPTIE

‘Een zo groot mogelijke integriteit is het uitgangspunt’

Internationale vergelijkende onderzoeken tonen aan dat België relatief weinig corruptie kent. “Maar het kan nog beter”, meent minister voor Ambtenarenzaken Steven Vandeput. “Verbetering moet er via diverse ingrepen komen.” ● MICHAËL VANDAMME

**“FRAUDE IS VAAK
COMPLEX, WAARDOOR
DE ROL VAN DE
FORENSISCHE AUDIT
BELANGRIJKER WORDT”**

Steven Vandeput, N-VA

Corruptie valt nooit uit te sluiten in een grote organisatie als het ambtenarenkorps. Maar hoe groot is het probleem in België? In de internationale Corruptie Perceptie Index 2015 van Transparency International staat België op de 15de plaats. Al onze buurlanden doen het beter, met uitzondering van Frankrijk dat op plaats 23 staat. Andere onderzoeken wijzen in eenzelfde richting. “Maar ook wat goed is, kan beter. Dat is mijn overtuiging”, stelt minister van Ambtenarenzaken Steven Vandeput (N-VA). “Een zo groot mogelijke integriteit is het uitgangspunt. Om dat te bereiken, werken we op twee fronten. Enerzijds zijn

er directe ingrepen in de organisaties, maar parallel wil ik ook timmeren aan een cultuurverandering.”

Interne audit

Een van de concrete stappen was de oprichting van de Federale Interne Auditdienst (FIA). De bedoeling is activiteiten, processen en procedures onafhankelijk te evalueren. “Hoewel de interne auditdienst niet actief fraude en corruptie opspoor, kunnen tijdens de audits wel concrete gevallen van fraude naar boven komen”, zegt Vandeput. “Bovendien kunnen tijdens de audits de frauderisico’s mee geëvalueerd worden. De



ACTUA

Aanvullende personenbelasting voor gemeenten via voorschotten betaald

Vanaf september krijgen de gemeenten de aanvullende personenbelasting grotendeels via voorschotten uitbetaald. Momenteel krijgen de gemeenten die APB pas drie maanden nadat een belastingplichtige zijn aanslagbiljet heeft ontvangen. Met als gevolg dat de inkomsten voor de gemeenten vaak sterk schommelen. De APB is na het Gemeentefonds en de

opcentiemen op de onroerende voorheffing de derde belangrijkste bron van inkomsten voor de gemeenten.

De federale regering bereikte half mei een akkoord over het voorschottensysteem. Van september tot december zouden de gemeenten maandelijks 8 procent ontvangen van het geraamde bedrag van het aanslagjaar. In januari tot en met april wordt dat verder verhoogd zodat eind april 80 procent van het geld van de APB betaald zou zijn. In mei tot en met augustus

zouden de gemeenten stortingen krijgen op basis van de werkelijke ontvangsten, na aftrek van de voorschotten.

Federale regering akkoord over minimumdienstverlening spoor

De federale regering gaat akkoord met een gegarandeerde dienstverlening bij het spoor. Het wetsontwerp moet nog langs de Raad van State en het parlement. Er is al langer sprake van zo’n minimale dienstverlening. Omdat de sociale partners het niet eens

raken, besliste de regering na twee jaar zelf een regeling goed te keuren.

Het is volgens de regering een evenwichtig voorstel dat het stakingsrecht respecteert, maar ook het recht om te werken verdedigt net als het recht op mobiliteit. Het wetsontwerp vertrekt volgens de regering van het principe dat een openbare dienst permanent, regelmatig en ononderbroken gegarandeerd moet zijn, zonder dat het stakingsrecht wordt geschonden.



STEVEN VANDEPUT
 “Het begint aan de top, we hebben rolmodellen nodig.”

BELGA

‘Overheidsopdrachten zijn fraudegevoelig’

Om verschillende redenen zijn overheidsopdrachten belangrijk in de ogen van Steven Vandeput. “Het gaat om heel wat belastinggeld dat besteed wordt”, benadrukt hij. “Voor de federale overheid alleen al 2 miljard euro per jaar. Tegelijkertijd moet vastgesteld worden dat deze contracten ook fraudegevoelig zijn. Er zijn natuurlijk al controlemechanismen. Zo beoordeelt de Inspectie van Financiën alle overheidsopdrachten van meer dan 31.000 euro. Toch is het mijn vaste overtuiging dat meer transparantie noodzakelijk is.” Dat resulteerde in enkele concrete maatregelen. “Slechts 5 procent van alle aankopen van de federale overheid zijn groepsaankopen”, aldus Vandeput. “Dat cijfer optrekken,

idealiter naar 25 procent, is niet enkel een kwestie van efficiënt bestuur. Door deze contracten te bundelen, krijg je ook hogere aankoopbedragen. En die zorgen ervoor dat vaker de kaap van de 85.000 euro wordt overschreden. Elke aanbesteding van boven die grens moet met een bekendmaking gebeuren, er moet verduidelijkt worden wat de opdracht is en welke de voorwaarden zijn om mee te dingen. Dat verhoogt de concurrentie en de visibiliteit. Op korte termijn zal enkel nog gewerkt met elektronische offertes; uiterlijk eind 2017 moet dat de norm zijn. Ook hier spelen een verbeterde transparantie en efficiëntie. Fraude is vaak complex, waardoor de rol van de forensische audit van de FIA belangrijker wordt.”

interne audit is ook een stimulans voor de verdere ontwikkeling van een solide interne controle. Bedoeling is ook dat meldingen en vermoedens van integriteitsschendingen op termijn worden onderzocht door de op te richten forensische afdeling in de Federale Interne Audit.”

“Een andere mogelijkheid bestaat erin te werken met klokkenluiders”, stelt Steven Vandeput. “Elke organisatie heeft een vertrouwenspersoon integriteit. Onlangs werd hun opleiding afgerond. Bij hen kunnen klokkenluiders terecht met hun verhaal, ook al belet niets hem om rechtstreeks naar de ombudsman te stappen. Er wordt gezorgd voor een beter statuut voor zulke mensen. Op dit moment wordt aan een wetswijziging gewerkt die het de klokkenluider mogelijk maakt van een tijdelijke mobiliteit te genieten, een evacuatie zeg maar. Ook wordt de beschermingsperiode opgetrokken.”

Een cultuur veranderen doe je niet in een handomdraai. Hoe denkt de minister dat te kunnen. “Het begint aan de top; we hebben rolmodellen

nodig voor onze mensen”, antwoordt hij. “Ik heb een test laten ontwikkelen die peilt naar de integriteit van de mandaathouders tijdens hun selectieproces. We werken met een deontologische code, maar bieden ook integriteitstraining aan. Gedurende verschillende maanden, telkens één dag per week, werden selectieverantwoordelijken van onder meer Selor opgeleid.”

Nederland gidsland

Gluren bij de burens; het kan een efficiënte manier zijn om inspiratie op te doen. “Het kan niet ontkend worden dat Nederland vooroploopt”, zegt minister Vandeput. “Precies daarom volgen mijn diensten goede praktijken en ervaringen daar nauwgezet op. De cultuur en het besef zijn er anders dan bij ons. Ook is de tolerantie voor de grijze zones er veel minder. En dat is inspirerend. Tegelijk leren we ook heel wat van de principes van deugdelijk bestuur in de privésector. Zeker iemand als Louis Verbeke van Vlerick heeft ons heel wat bijgebracht.” ●



BELGA

Douaniers krijgen hulp van legerdrones

De Belgische en Franse douane gaan samenwerken met Defensie. Tijdens hun controles op de openbare weg krijgen ze

hulp van een onbemand vliegtuig van het leger. De douaniers gaan onder meer op zoek naar drugs, wapens, cash geld en goederen waarop accijnzen betaald moeten worden.

Gemeenschapsonderwijs heeft kritiek op M-decreet

Het gemeenschapsonderwijs GO! heeft kritiek op Vlaams minister van Onderwijs Hilde Crevits (CD&V). Die wil de extra middelen in het kader van het M-decreet grotendeels verdelen op basis van het leerlingenaantal. En dat speelt in het voordeel van het katholiek onderwijs. Dankzij het M-decreet kunnen leerlingen met een stoornis terecht in het gewoon onderwijs. Minister Crevits trekt daar vanaf

volgend schooljaar 107 miljoen extra voor uit. Dat geld moet naar extra begeleiding gaan; 300 begeleiders kunnen zo aan de slag. Maar de verdeling loopt mank, vindt het Gemeenschapsonderwijs. De extra middelen worden voor 70 procent verdeeld op basis van het leerlingenaantal in de scholen. Het katholiek onderwijs is met voorsprong de grootste onderwijsverstrekker. Wel voorziet minister Crevits in een overgangperiode van drie jaar.

DE DIGITALE REVOLUTIE TEN DIENSTE VAN DE VERZEKERDEN

Met de digitalisering voltrekt zich een digitale revolutie in ons dagelijkse leven, van de detailhandel tot de sociale media. Ook de verzekeringssector ontkomt daar niet aan, of het nu gaat om gezondheidszorgen, arbeidsongevallen of school- en sportverzekeringen.



CATHY PAULETTI
Program Manager
Collectiviteiten bij Ethias

Bij verzekeringen is de kwaliteit van de risicocodekking vanzelfsprekend van essentieel belang. Maar dat geldt ook voor de kwaliteit van de dienstverlening. In de gezondheidszorg moet de prioriteit duidelijk bij de slachtoffers en hun zorgverlening liggen. De digitalisering zal een belangrijke rol spelen om de interacties met de verzekeraar te vergemakkelijken en sneller te laten verlopen. En dat allemaal voor het gemak en de steun van de getroffen gezinnen.

Een verzekerde kan zijn ziekenhuisopname voorbereiden door op het internet rustig en aandachtig zijn waarborgen door te nemen. Op die manier weet hij welke kosten terugbetaald worden. Voor bijkomende vragen kan hij gebruikmaken van de krachtige chat- en zoekfuncties. Met een goede voorbereiding wordt de aangifte via het internet of een AssurCard-terminal kinderspel. En zo kan de verzekeraar kosten snel en rechtstreeks terugbetalen via het derdebetalerssysteem. De verzekerde, die wel wat

anders aan zijn hoofd heeft, kan de administratieve formaliteiten verder overlaten aan zijn verzekeraar. Digitale stromen als Assurpharma zorgen er al voor dat apothekerskosten niet langer met de post moeten worden opgestuurd. Diezelfde kwalitatieve dienstverlening wordt nu uitgebreid naar andere sectoren, zoals de kinesitherapie. Het is intussen ook normaal en noodzakelijk dat mensen kunnen gebruikmaken van een website of een mobiele applicatie om hun medische documenten (BVAC-attesten, medische getuigschriften,...) te downloaden. Dat moet heel gemakkelijk kunnen gaan, met bijvoorbeeld een smartphone. En aangezien de digitale diensten per definitie dag en nacht bereikbaar zijn, kan de zieke of zijn entourage ze gebruiken wanneer hem dat het beste uitkomt.

Verplaatsingen kunnen vermijden is een groot

gemak, maar een verzekerde die op welk tijdstip dan ook per sms of e-mail een melding kan krijgen dat zijn dossier aanvaard en opgevolgd wordt, vermijdt telefonische wachttijden en zal gerust zijn dat zijn kosten vergoed worden. Ook de terugbetaalde bedragen en de details van de afrekeningen kunnen elektronisch ter beschikking worden gesteld. Dat vergroot de transparantie. Al die zaken zijn tegenwoordig mogelijk.

En dankzij de huidige technologie voor digitalisering en optische karakterherkenning (OCR) kunnen de meest innovatieve verzekeraars de aangiften automatisch verwerken, waardoor kosten sneller terugbetaald worden en de kans op fouten kleiner wordt.

Er bestaan al een tijdje geconnecteerde objecten, zoals elektronische armbanden, die aan de hand van een aantal parameters onze gezondheid in de gaten houden. Ze kunnen bepaalde problemen (bv. een hartaanval) voorkomen, onze algemene conditie controleren of zieken helpen bij hun medicatie.

**WE MOETEN
BIJZONDERE AANDACHT
BESTEDEN AAN
BEVEILIGING VAN DE
GEGEVENS EN AAN
AANGEPASTE
TOEGANGSTECHNIKEN.**

In Trends Public Sector van januari 2017 hebben we besproken wat de risico's van cybercriminaliteit zijn en hoe we daarmee moeten omgaan. De uitgewisselde gegevens zijn zeer persoonlijk en vertrouwelijk, en daarom moeten we bijzondere aandacht besteden aan hun beveiliging en aan aangepaste toegangstechnieken.

De digitalisering komt duidelijk ten dienste te staan van de verzekerde en zijn gezin. En dit is nog maar het begin. Ze moet zich in het bijzonder op de mensen richten en zich concentreren op hun ervaringen en verwachtingen over de automatisering. Ze zal uiteraard nooit een vervanging kunnen zijn voor de begeleiding en het medeleven die nodig zijn bij de pijnlijkste dossiers. Maar dankzij de digitalisering zal het betrokken personeel van de verzekeraar zich wel op het essentiële kunnen richten. ●

WEES NIET BANG VAN INTERNE CONTROLE

Een goede methodologische aanpak van de interne controle helpt om de doelstellingen te bereiken en de risico's te beheersen, zonder daarom de gewoonten te veranderen.

Bij de term 'controle' schrikt iedereen. Dat is nergens voor nodig. Interne controle gaat over maatregelen die ervoor moeten zorgen dat de doelstellingen van de organisatie worden bereikt. Het is eigenlijk een manier van risicomanagement, opgezet om de organisatie te helpen vier doelstellingen te bereiken: een efficiënte werking, haar vermogen beschermen, het wettelijke en regelgevende kader respecteren, en betrouwbare informatie verstrekken.

Risicomanagement is niet beperkt tot financiële diensten of de jacht op fraude, zoals soms wordt gedacht. Iedereen is betrokken partij, op alle niveaus van een bedrijf of een openbare dienst, en zelfs in ons persoonlijk leven. Als we 's morgens de deur goed sluiten, doen we aan risicomanagement zonder het te weten. Wij verminderen het risico van diefstal. Als we denken dat een slot onvoldoende is, kunnen we een alarmsysteem installeren, of een waakhond aanschaffen. We nemen het risico niet weg, maar we evalueren wel de kansen en de impact, en handelen daarvoor.

Een deel van de interne controle gebeurt dus intuïtief. Als het op een breder niveau en efficiënter moet gebeuren, zijn verschillende fasen nodig. De eerste is het niveau van volwassenheid van de organisatie en de analyse van de risico's te beoordelen. Vervolgens moeten de prioriteiten in de organisatie vastgelegd worden. Moet er bijvoorbeeld een scheiding komen tussen de facturatie en betaling? Of een tweede handtekening voor er een betaling gebeurt? Dat kost wat meer tijd, maar verhoogt de zekerheid. Als zulke processen goed geïntegreerd zijn, worden ze niet als een overbe-

lasting ervaren. Een proces is uiteindelijk niks meer dan een set van taken om een opdracht te volbrengen. Door de aanpassing van deze taken worden de potentiële risico's gedetecteerd, en kunnen maatregelen genomen worden om ze tot een aanvaardbaar niveau terug te dringen. Het proces moet nadien regelmatig worden geëvalueerd.

Specifiek onderdeel voor de publieke sector is de continuïteit van de dienstverlening aan de burgers. Lange tijd waren de openbare dienst georganiseerd in silo's. De taken waren zo gefragmenteerd dat als iemand afwezig was, zijn werk nauwelijks overgenomen kon worden door collega's.

De Vlaamse overheid heeft een interessante structuur opgezet om de lokale overheden te helpen bij een systeem van interne controle. Het is gebaseerd op een intuïtieve benadering, vanuit het idee dat 80 procent van de risico's eigenlijk al vanaf het begin bekend zijn. Er zijn tien thema's (structuur van de organisatie, financieel management, organisatiecultuur, human resources...). De traditionele risico's worden benoemd, en de meest voorkomende reacties daarop. Dat helpt gemeenten om de logica van de interne controle te omarmen. De winst is duidelijk. Vijf jaar later is de motivatie van het personeel groter (want hun taken en verantwoordelijkheden zijn helder) en er is een significante daling van het ziekteverzuim. ●

**ALS ZULKE PROCESSEN
GOED GEÏNTEGREERD
ZIJN, WORDEN ZE
NIET ALS EEN
OVERBELASTING
ERVAREN.**



MICHEL TEFNIN
**Partner Organization &
Performance Management
bij BDO**



CAROLINE RAVAUX
Youth Garantie - Job Coach
bij Actiris

JONG TALENT REKRUTEREN: EEN PAAR TIPS EN TRICKS

Bedrijven die op zoek zijn naar jong talent, doen er goed aan de formulering van hun vacatures en hun sollicitatiegesprekken aan te passen.

Iemand van de generatie Y aanwerven is iets heel anders dan een ervaren werknemer binnenhalen. Het is zeker een goed idee om van bij het begin enkele richtlijnen in gedachten te houden.

Jongeren kennen vaak de gewoontes van de arbeidsmarkt nog niet. Het is daarom belangrijk hen een heel duidelijke en specifieke aanbieding te doen, zodat ze zich een beeld kunnen vormen van de job. Als de vacature te vaag is, zullen ze niet reageren. Vermijd ook het gebruik van (te) professionele woordenschat. Nieuwkomers hebben die immers nog niet onder de knie. Doet u dat niet, dan riskeert u interessante profielen mis te lopen.

De gevraagde kwalificaties kunnen ook kandidaten ontmoedigen. Verwacht niet dat jongeren direct alle taken aankunnen. Benadruk daarop dat uw organisatie opleidingen en doorgroei mogelijkheden biedt. Benadruk ook de waarden die uw bedrijf promoot, opdat de jongere goed weet waar hij aan toe is.

Hou verder goed voor ogen dat deze jongeren weinig ervaring hebben met sollicitatiegesprekken. Dat geldt zowel voor universitaires als voor afgestudeerden uit het technisch of het beroeps-onderwijs. Ze komen net van school, en zien zo'n gesprek als een soort examen, met alle stress van dien. Een warme en hartelijke ontvangst kan

daarbij al veel helpen. Het kan ook verstandig zijn de jongeren al te laten praten over zichzelf en over concrete situaties die ze al meemaakten. Dan zullen ze zich meer op hun gemak voelen wanneer de praktische zaken aan bod komen.

Interviews met jonge kandidaten duren het beste niet langer dan een half uur, hooguit drie kwartier. Het doel is niet een probleem te detecteren, maar hen te leren kennen en te zien of ze in uw team kunnen passen, en of ze iets kunnen

veranderen in uw organisatie. Sommige functies vereisen een bepaalde kennis, maar vele andere staan open voor uiteenlopende profielen. Ontmoedig hen niet met allerlei eisen, maar profiteer van het gesprek om het enthousiasme, de persoonlijkheid en de capaciteiten van de kandidaat te peilen.

De feedback voor de niet-geselecteerde kandidaten wordt vaak verwaarloosd. In het beste geval krijgen ze een automatische e-mail, in het slechtste geval niets. Dit is bijzonder demotiverend voor

deze jongeren die proberen een voet op de arbeidsmarkt te krijgen. Zij kunnen ontmoedigd geraken en hun inspanningen staken, terwijl de arbeidsmarkt net vraagt actief te blijven. Leg beknopt uit waarom iemand niet werd geselecteerd, wat zijn sterke punten zijn en wat hij moet verbeteren. Dat is een taak voor iedere werkgever of humanresourcesmanager. ●

**JONGEREN KENNEN
VAAK DE
GEWOONTES VAN
DE ARBEIDSMARKT
NOG NIET.**

Trends Public Sector

Trends Public Sector is een uitgave van
ROULARTA MEDIA GROUP
Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare

Gedelegeerd bestuurder : Xavier Bouckaert.

Verantwoordelijk uitgever: Sophie Van
Iseghem, Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare

Voorzitter :
Rik De Nolf.

Directeur magazines :
Jos Grobben.

Hoofdredacteur Trends :
Daan Killemaes.

Coördinatie : Alain Mouton.

Eindredactie : Frans Baeyens, Ellen Devos,
Tamara Mestdagh, Wim Ver Elst.

Vormgeving : Roland Van Campenhout,
Pascale Lintermans.

Werken mee aan dit nummer :
Michaël Vandamme,
Jean-Louis Godet, Alain Mouton.

Nationale regie : Roularta Media, Z.I.
Researchpark 120, 1731 Zellik (Brussel)
02 467 56 11

General manager: Philippe Belpaire
philippe.belpaire@roularta.be.
Dit magazine is auteursrechtelijk
beschermd. Wenst u artikels
te scannen, digitaal op te slaan, te
drukken, meermaals te kopiëren of
commercieel te gebruiken?
Contacteer Ann Soete:
soete.ann@roularta.be.
Meer info over uw rechten:
www.presscopyrights.be
©2016.