



# *VLAAMSE RAAD*

---

ZITTING 1993-1994

OPENBARE COMMISSIEVERGADERINGEN

---

## HANDELINGEN

COMMISSIE VOOR BINNENLANDSE AANGELEGENHEDEN  
EN AMBTENARENZAKEN

VERGADERING VAN 25 JANUARI 1994

Interpellatie van de heer R. Van Hooland tot de heer L. Van den Bossche, Vlaamse minister van Onderwijs en Ambtenarenzaken, over de werking van het Vast Wervingssecretariaat voor rekening van de Vlaamse Gemeenschap en het Vlaams Gewest



**VOORZITTER : de heer G. Car-  
doen**

— *De interpellatie wordt gehouden  
om 10.07 uur.*

**Interpellatie van de heer R. Van  
Hooland tot de heer L. Van den  
Bossche, Vlaamse minister van Onderwijs en Ambtenarenzaken, over de werking van het Vast Wervingssecretariaat voor rekening van de Vlaamse Gemeenschap en het Vlaams Gewest**

**De voorzitter :** Aan de orde is de interpellatie van de heer Van Hooland tot de heer Van den Bossche, Vlaamse minister van Onderwijs en Ambtenarenzaken, over de werking van het Vast Wervingssecretariaat voor rekening van de Vlaamse Gemeenschap en het Vlaams Gewest.

De heer Van Hooland heeft het woord.

**De heer R. Van Hooland :** Mijnheer de voorzitter, mijnheer de minister, collega's, de interpellatie spitst zich toe op de autonomie van de Vlaamse Gemeenschap inzake werving en selectie en niet zozeer op de werking van het Vast Wervingssecretariaat zelf. In het geïntegreerd personeelsbeleid van de Vlaamse Gemeenschap zijn werving en selectie strategische elementen. Daar zijn vele redenen voor en het onderwerp verdient dan ook de nodige aandacht.

De materie is zo goed als onveranderlijk geregeld en het VWS is voor

werving en selectie, en enkele andere aspecten van personeelsbeleid, bevoegd voor onder meer de Vlaamse Gemeenschap. De desbetreffende wetten van augustus 1980 en 1988, het decreet inzake bestuurlijk beleid, de wet van 20 juli 1991, en zelfs het koninklijk besluit "Algemene principes" vormen daarvoor de wettelijke grondslag.

In mijn actuele vraag van enkele weken geleden vroeg ik u al of u de concrete en toch wel schrijvende gevallen die ik toen heb voorgelegd, aanvaardbaar vond en wat u van plan was eraan te doen. In tegenstelling tot wat men zou kunnen denken zijn dit immers geen alleenstaande feiten.

Een eerste zaak betrof een ambtenaar, hoofd van een dienst met een bezetting van twee op zes, waar men bovendien een gekwalificeerd medewerker onaangekondigd naar een andere functie overplaatst en hem vervangt door iemand uit de wervingsreserve van het VWS die absoluut niet het gewenste profiel weerspiegelt en over geen enkele voorkennis beschikt. Op geen enkel ogenblik werd met het hoofd van de afdeling hieromtrent overleg gepleegd en de aangeworven persoon voldeed dus absoluut niet aan de vereisten van de functie.

Uw vooruitstrevend en vernieuwend personeelsbeleid en dit soort praktijken inzake werving, selectie en affectatie aan een dienst zijn omge-

keerd evenredig. Daarom pleit ik nog altijd voor meer organieke autonomie om een Vlaams functioneel en geïntegreerd personeelsbeleid te kunnen voeren. Dit is trouwens een belangrijke eigenschap binnen alle organisaties. Bij Siemens Oostkamp, bijvoorbeeld, werken ongeveer 1600 mensen en de werving gebeurt ter plaatse en vanuit de lokale behoefte, wel binnen de algemene lijnen, maar zonder tussenkomst van een centraal orgaan en vanuit de lokale behoefte. Men schakelt dus geen derden in — al zou men dat kunnen en zeker het hoofdbestuur in casu — omwille van schaalvoordelen — het is gemakkelijker mensen aan te werven voor alle afdelingen in België, dan er hier en daar een twintigtal aan te nemen — maar selecteert naargelang van de behoefte ter plaatse en blijft op die manier ook in nauw contact met de mensen die verantwoordelijk zijn voor het optimaal functioneren van de organisatie.

Er rijzen dus een aantal vragen. Hoe is bijvoorbeeld de samenwerking tussen het VWS en de Vlaamse Gemeenschap geregeld? U verzekerde ons ervan dat er fundamentele contacten zijn en dat de communicatie op gang is gekomen. Maar dat volstaat niet. De wet van 20 juli 1991 voorziet in een samenwerkingsovereenkomst en stelt tegelijkertijd een verandering voorop van de leiding van het VWS, een overheidsdienst met afzonderlijk beheer. Kunt u even verduidelijken hoe de samenwerking vandaag is geregeld? Wat impliceert

## Van Hooland

ze en welke voorwaarden hangen eraan vast, vooral dan op financieel vlak? Met andere woorden: wat zal de werking van het VWS de Vlaamse Gemeenschap kosten eenmaal de overeenkomst een feit is? Hoe lang zal de samenwerking duren en hoe zal ze worden geëvalueerd? Indien het vooropgestelde gemeenschappelijk beheer er niet komt, dan wil ik ook graag weten waarom dat zo is. Wij mogen ons evenwel in wezen niet vergissen in dit gezamenlijk bestuur van deze overheidsdienst met een paritaire leiding: het gaat er hier louter om de organisatie, het VWS, te doen functioneren, en niet om het specifiek voldoen aan de noden inzake werving en selectie voor rekening van de Vlaamse Gemeenschap of van wie dan ook.

Het VWS werkt nog op een uiterst traditionele manier en dat blijkt ook uit het jaarverslag van 1992: daaruit kunnen wij opmaken dat ondanks pogingen tot vernieuwing, de klassieke filosofie inzake „personeelsbeleid” hier nog de overhand heeft. Vergelijk dit met de beproefde werkwijze bij de Vlaamse Gemeenschap en u kunt de bestaande kloof niet meer ontkennen. Waarom houdt men nog altijd vast aan die traditionele inzichten en waarom doen wij een onvoorwaardelijk beroep op een dienst, het VWS, die nog op die manier werkt?

Mijnheer de minister, u hebt reeds initiatieven genomen om aan de disfunctionele werking van het VWS ten gerieve van de Vlaamse Gemeenschap iets te doen, maar er kan nog meer worden gedaan. Welke initiatieven zult u nog nemen? Waarom creëren wij niet — eventueel aansluitend bij het VWS — een Vlaamse dienst voor personeelsbeleid met bevoegdheid inzake o.m. werving en selectie? Er bestaan reeds diensten voor personeelsbeleid en -beheer die over dergelijke volledige bevoegdheid beschikken.

Het VWS huldigt onder meer de re-

gel van niet-verdringing, wat wil zeggen dat men bij werving onder bepaalde voorwaarden kandidaten weert met een hoger diploma dan de functie vereist. Men weert academici voor functies waar een diploma van middelbaar onderwijs voor vereist is. Ik weet niet of wij er in de Vlaamse Gemeenschap ook zo over denken.

Het VWS werft op een zulkdanige wijze dat zich heel veel kandidaten aanbieden. Voor 3 te begeven plaatsen komen zich bijvoorbeeld 3500 kandidaten aanmelden. Zulke situaties zijn absurd, voor het examen wordt Flanders Expo afgehuurd, en van de 3500 kandidaten slagen er, laat ons zeggen, 30. Drie ervan kunnen de vacante betrekkingen bezetten, en de overige 27 worden in een wervingsreserve opgenomen.

De duur van deze reserve wordt daarenboven steeds langer en loopt soms op tot vijf jaar. Ik kan mij voorstellen — en ik pleit hier ook voor — dat de Vlaamse Gemeenschap, gezien de bevoegdheid van het VWS, die formeel en bijna institutioneel vastligt, bijkomende proeven organiseert. Zoiets zal de meer functiegerichte werving en selectie alleen maar ten goede komen.

Het VWS houdt zich voorts niet bezig met de mobiliteit voor rekening van de Vlaamse Gemeenschap.

Mijnheer de minister, met deze interpellatie pleit ik voor een grotere autonomie van de Vlaamse Gemeenschap inzake werving en selectie als kernelement in een geïntegreerd personeelsbeleid voor Vlaanderen. Bij de verschillende vragen had ik graag vernomen wat u denkt te ondernemen. Bovenal wil ik van u horen wat uw plannen zijn om de grotere autonomie gestalte te geven bijvoorbeeld in de vorm van een Vlaamse Dienst voor Personeelsbeleid, of een Vlaams Wervingssecretariaat, of hoe men het ook mag noemen.

**De voorzitter**: De minister heeft het woord.

**Minister L. Van den Bossche**: Mijnheer de voorzitter, geachte collega's, ik dank collega Van Hooland voor zijn interpellatie, want in een administratief geheel zijn werving en selectie immers zeer belangrijke elementen. Het wervingsbeleid moet optimaal kunnen functioneren, temeer daar in een ambtelijke wereld het element vaste benoeming een cruciale rol speelt. Het bijsturen van een wervingsfout, wat gemakkelijker verloopt in een industriële omgeving, is derhalve vrij moeilijk. Zoiets kan wel gebeuren via de stage.

In het statuut is gesteld — maar dit zal moeten worden waargemaakt — dat de stage niet meer de formaliteit mag zijn die ze op heden is. Tegenwoordig moet men al zijn hele familie hebben uitgemeord om niet te worden toegelaten tot de stage voor de vaste benoeming.

Het element "verlenging van stage" zou ook moeten worden gehanteerd. In principe is dat gheredefinieerd via het statuut, maar we zullen de resultaten hiervan in de werkelijkheid moeten afwachten. De politieke overheid heeft daar dus een signaal gegeven. Het is een van de cruciale punten in het globaal functioneren, naast andere elementen zoals mobiliteit op initiatief van de overheid, waarbij wij uitgaan van een brede inzetbaarheid na een eventuele bijkomende "training on the job".

U hebt terecht gesteld dat via een bijzondere meerderheid het VWS een vastgebeitelde positie heeft tot de volgende bijzondere meerderheid. Zo'n meerderheid is moeilijk te bereiken.

De rol van het VWS is vrij duidelijk omschreven, uitgaande van een soort unitaristische postulaatreflex, waarbij men erop vertrouwd dat de zaken vlot zouden verlopen als de dienst vanuit de nationale overheid werd beheerd. Een deel wantrouwen tegenover de autonomie zal hierin wel hebben meegespeeld.

Voorts behoort het VWS tot een van de niet-gecontesteerde instellingen

## Van den Bossche

van deze staat, wat een vrij zeldzame situatie aan het worden is. Dat is te danken aan het feit dat het VWS door een meticuleuse eis van zogenaamde objectiviteit een vrij sluitend systeem heeft ontwikkeld. De vraag is natuurlijk of het examen dat wordt ingericht enige rendabele verwijzing inhoudt naar de uitdaging waaraan het examen moet beantwoorden, namelijk een juiste werving.

Het gaat er met betrekking tot het VWS niet om of de objectiviteit en wat men daar traditioneel onder verstaat, in acht wordt genomen, de nadruk ligt hier op de mate waarin een examen op het bewuste moment een juiste waardemeter vormt voor de vereiste kwaliteiten. Wanneer een student rechten een zeer gunstige quotering krijgt omdat hij op een examen de negen uitzonderingen kan "aframmelen" — bij voorkeur nog in de volgorde zoals ze in de cursus voorkomen —, dan is er iets duchtig mis. Intussen krijgt hij toch maar een prima beoordeling, want hij kon die negen toch zo leuk opsommen op dat precieze ogenblik.

Ik ken grondwettelijk recht en beantwoordde bij het laatste examen voor de grap de vragen in dit verband — vanzelfsprekend slaagde ik —, maar een aantal ervan hadden betrekking op de inhoud van voetnoten in het studieboek. Die zijn natuurlijk wel belangrijk, maar loont het de moeite dergelijke vragen te stellen? Daar draait de discussie om. Inzake objectiviteit staat het VWS hier wel buiten betwisting, want aan de hand van die vragen kan men perfect een beoordeling opstellen.

In de industriële werkelijkheid worden wij evenwel met een uitdaging geconfronteerd waar diploma's en technische kennis wel van groot belang zijn, maar waar "commitment" minstens even hoog wordt aangeslagen. Hier voelen wij ook de kloof ontstaan met de maatschappelijke eis van objectiviteit tot in het oneindige, die om populariteitsredenen door 90 percent van de politici wordt

ingevolgd. Het mag dan ook niemand verbazen dat deze discussie bijna niet kan worden gevoerd en dat er een enorme kloof gaapt tussen beide werelden. De werking van het VWS getuigt van uitermate traditionele opvattingen over zijn opdracht, maar die worden maatschappelijk in feite ingedekt.

In een echt doorgedreven personeelsbeleid kan dit inderdaad vragen oproepen. Zijn wij evenwel politiek in staat om onze ideeën inzake dit beleid te doen aanvaarden zonder dat men ons telkens totale subjectiviteit of willekeur aanwrijft? "Commitment", bijvoorbeeld, is niet mathematisch meetbaar en brengt al een eerste, zwaar doorwegend probleem mee. De Vlaamse administratie probeerde inmiddels vanuit een conservatief geheel, onder meer via het statuut, te groeien naar een moderne organisatie met zelfs kenmerken van het zelflerende. De vroegere situatie en de omstandigheden in aanmerking genomen, verloopt deze evolutie vrij goed, maar er komen alsmaar meer knelpunten tussen de louter klassieke werkwijze van het VWS en onze doelstellingen aan de oppervlakte.

Ik kan u hier perfect in volgen, en wij proberen dat knellende schoentje uit te trekken of tenminste te wijzigen.

Voorts is er natuurlijk de grote doos. U hebt de getallen bij Siemens vermeld — 1600 personen —, maar ten opzichte van mijn administratie is Siemens een klein bedrijf. Zelfs Sidmar is in dat opzicht ook een klein bedrijf.

Wij kunnen natuurlijk een variant in het leven roepen van het beleid van een aantal kleine bedrijven. Een aantal bedrijven heeft inderdaad niet volledig de autonomie voor werving aan de delen van het bedrijf gegeven. Er is altijd een beetje horizontaliteit bewaard gebleven, met een beperkte technische kennis in verband met werving.

Het is natuurlijk juist dat men in veel

van de grote bedrijven ten opzichte van de problematiek van de grote doos overeen komt het matrixgeheel te resumeren tot zijn functionaliteit. De werving wordt dan één geheel, waar bijvoorbeeld één derde afkomstig is uit dat beperkte matrixgeheel en twee derde afkomstig uit de dienst in kwestie. Zo hebben die bedrijven die uitdaging opgelost.

Op het juridische vlak heb ik weinig vrijheid, en net als u kan ik mij moeilijk vinden in de bijzondere wet. Inhoudelijk stelt dit heel wat problemen, want ik word geconfronteerd met een derde orgaan, dat maatschappelijk wordt geaccepteerd, maar in feite een vreemde dienst is. Het is niet eens een matrixdienst, die in mijn definitie van een matrix zelfs te groot zou zijn, en die verder zou gaan dan zijn functionaliteit.

Er zijn wel pogingen om tot een gemeenschappelijk beheer te komen. Dat beheer is rond — er is afgesproken hoe het eruit ziet —, het ontwerp ervan is aan de orde geweest op de federale ministerraad, en is aan de Raad van State bezorgd. Ik hoop dat de Raad van State dit snel kan doorsturen. Dit zou immers leiden tot inspraak in de dienst, waardoor die minder vreemd zou worden, maar het helpt het probleem van te grote horizontaliteit in de inbreng niet uit de wereld.

Op dit ogenblik, gezien de omstandigheden en de juridische rem ten opzichte van personeelsbeleid in een moderne managementcultuur, hebben we geprobeerd een gesprek met het VWS op gang te brengen. Dat is wel gelukt, en we hebben een paar eisen kunnen doorgeven, weliswaar nog altijd in het kader van de objectieve wijze waarop het VWS zijn job vervult.

Wat zijn dan de mogelijkheden? De examens kunnen meer gericht worden uitgeschreven, maar ook dat lijkt mij niet ideaal. Wij hebben in die gedachtengang de nadruk te veel gelegd op diplomagerichtheid. Wij kunnen het profiel van de gezochte

## Van den Bossche

persoon aan het VWS doorgeven, waarna deze dan de meest geschikte kandidaat uit de lijst kiest. Dit zou waarschijnlijk niet slecht zijn om het bestaande systeem, waar ik niet zo happig op ben, te corrigeren. Ik heb het hier over een correctie, want de profielbeschrijving wordt opgemaakt door de dienst administratie, de vragende partij, en als die zijn werk goed doet, dan zal het VWS aan de hand daarvan de rangschikking overlopen en iemand sturen die aan de eisen voldoet. Maar door het grote aantal diensten, kan ik niet instaan voor de kwaliteit van elke beschrijving die door elke dienst wordt uitgestippeld. Hier komen wij evenwel weer bij hetzelfde probleem terecht : als het VWS niet over genoeg gegevens beschikt om uit te maken of kandidaten aan het voorgescreven profiel beantwoorden, dan zal het foutpercentage in werkelijkheid hoog liggen ten opzichte van de academisch ideale voorstelling. De selectie kan namelijk alleen gebeuren op basis van de resultaten van het examen en in zoverre dat die relevante zaken over dit profiel zegt. Bij een algemeen examen is dit niet zo simpel als het wel lijkt. Eenmaal de persoon werd geselecteerd en zich bereid heeft getoond, kan hij informatie inwinnen over de inhoud van een functie vóór hij zich meldt. Wij kunnen dan enkel nog een formalistisch gesprek voeren en geen inhoudelijk, want dan bestaat er geen juridische mogelijkheid meer om de werving teniet te doen, zelfs als men zeker weet dat de kandidaat niet aan de eisen voldoet. Naarmate het profiel inhoudelijk complexer en rendabeler wordt in het kader van een modern personeelsbeleid, krijgt het VWS het alsmaar moeilijker om aan de verwachtingen tegemoet te komen. Het beschikt immers niet over de vereiste gegevens om tot een juiste ontleding te komen. Zodoende wordt de foutmarge veel groter en moet men mensen aanwerven die niet geschikt zijn voor de vacatures. Juridisch is dit een onoverkomelijk

punt en rest ons alleen nog een beroep te doen op een correctie, op mobiliteit die uiteindelijk tot een juiste plaatsing moet leiden.

De Vlaamse Gemeenschap zal aan het VWS niets moeten betalen en doet dat nu ook niet. Begrotingsgewijs is dit misschien leuk meegenomen, maar het is niet echt logisch. Ik maak mij geen illusies, want dan komt er een moment waarop voor die diensten een vergoeding wordt geëist en dan zullen de resultaten van mijn analyse en de knelpunten op politiek vlak nog sterker uit de verf komen.

Het samenwerkingsakkoord moet nog worden ingevuld wanneer het er eenmaal is. Wij kregen de kans zelf de termijn, de evaluatie, enzovoort, te bepalen. De termijn moet beperkt blijven om telkens de werking te kunnen evalueren na een bepaalde periode, want alleen op die manier kan een optimale discussie worden gevoerd.

In een ruime context heb ik uw vragen beantwoord en probeerde ik de grote filosofie en de uitdaging te schetsen ten opzichte van de juridische situatie, het modern management en de maatschappelijke aanvaarding.

Binnen dat driehoeksveld speelt onze problematiek zich af. Overheidsmanagement verschilt op twee vlakken met privé-management. Ten eerste is de raad van bestuur de politieke overheid, wat een handicap is.

Ten tweede moeten de acties maatschappelijk aanvaard worden, wat bij een privé-bedrijf niet het geval is.

De **voorzitter** : De heer Van Hooland heeft het woord.

De **heer R. Van Hooland** : Ik stel de openheid van de antwoorden van de minister ten zeerste op prijs.

Afgezien van het feit dat Camu destijds zijn twijfel over dit soort instellingen op papier heeft gezet, en dat deze instellingen in het buitenland

ook, zij het welwillend, worden bekritiseerd, heeft het VWS zijn verdienste en geniet het een gunstig vooroordeel.

Het is vandaag niet mijn bedoeling het VWS te bekritisieren, maar ik wil de aandacht vestigen op de noodzakelijk grotere autonomie.

**Minister L. Van den Bossche** : Excuseer mij dat ik u onderbreek, maar een gesprek met vraag en antwoord lijkt mij leuker. Juridisch gezien kan niet verder worden gegaan, want eens men mij iemand stuurt, moet die persoon worden aanvaard als hij of zij aan de voorwaarden voldoet. U hebt daar uw twijfels bij, maar we kunnen misschien eens een testcase doen — als we daar een slachtoffer voor vinden — en die voor alle zekerheid naar de Raad van State sturen.

De **heer J. Taylor** : Welke criteria zou u daarvoor hanteren ?

**Minister L. Van den Bossche** : Ik zou er zeker hanteren. Als ik aan het VWS een profiel doorgeef en het VWS stuurt mij iemand die aan dat profiel beantwoordt, dan stijgt het foutenpercentage natuurlijk naarmate het examen van het VWS niet relevant is ten opzichte van mijn profiel. Bij een algemeen examen kan inzicht in technische aangelegenheden belangrijk zijn, maar dat zal niet in het VWS worden getest. Ik krijg dan bijvoorbeeld iemand die filosofie heeft gestudeerd en briljant is, maar totaal wereldvreemd is op het vlak van technische aangelegenheden. Ik kan die persoon echter niet meer weigeren.

De **heer J. Taylor** : Waarom zou het VWS die zaken ook niet kunnen testen ?

**Minister L. Van den Bossche** : Het VWS kan dat wel, maar dan moet het bereid zijn gefractioneerde examens uit te schrijven, telkens op grond van het profiel dat ik heb gegeven. Dat wordt natuurlijk een bijna onmogelijke opdracht. Voorts vind ik in mijn personeelsbeleid dat

## **Van den Bossche**

de ingesteldheid van een persoon minstens even belangrijk is als zijn verstand.

**De heer J. Taylor** : Dat kan zijn.

**Minister L. Van den Bossche** : Natuurlijk, als ze verstandig zijn maar geen commitment hebben, hebt u er ook niet veel aan. Met een verstandige luiaard zult u de wereld niet veroveren. Als het VWS commitment wil testen, zal het zijn aureool van totale objectiviteit verliezen.

**De heer J. Taylor** : Ik heb de indruk dat wij hier een beetje het proces van het VWS aan het maken zijn. In de examens die de Vlaamse Gemeenschap aan het VWS vraagt zit een heel duidelijke profielbeschrijving, en de aanleg en motivering van de kandidaten kan mijns inziens perfect worden getest door het VWS.

**Minister L. Van den Bossche** : Als het niet meer toegestaan is in deze functie denkpijlen te volgen zonder dat dit in termen van proces en conflict wordt gezien, dan is elk personeelsbeleid onmogelijk — laten wij eerlijk zijn tegen elkaar — dan is elke vorm van personeelsbeleid onmogelijk in openbaar ambt. Ik vrees overigens dat het totaal onmogelijk zal worden om een administratie te leiden, niet omwille van de ambtenaren, maar omwille van de politiek. Dit probleem kan men echter niet zwart-wit benaderen en daarom nuanceerde ik mijn stellingen. Het spanningsveld ontstaat uit een soort driehoeksverhouding waarbij het VWS dicht aanleunt bij het aspect maatschappelijke acceptatie en waarop de overheid steunt. Ik val het VWS dus niet aan.

**De heer J. Taylor** : Hoe men het ook bekijkt, wij voeren hier in feite een beetje het proces van het VWS. Wanneer ik aanwervingsberichten van het VWS voor de Vlaamse Gemeenschap zie, dan merk ik toch dat die zeer gericht omschrijven wat van de kandidaat wordt verwacht. Een

dergelijke instelling moet toch in staat zijn mensen te selecteren op grond van bekwaamheid, aanleg en motivatie ?

**De voorzitter** : De heer Van Hooland heeft het woord.

**De heer R. Van Hooland** : Ik had allerm minst de bedoeling het proces van het VWS te voeren. Het ging — het weze herhaald — vooral om de grotere autonomie en dat aspect heeft de minister ook verduidelijkt. Als wij daaraan formeel iets willen wijzigen, dan is er inderdaad een bijzondere meerderheid nodig.

Maar de fundamentele vraag stelt zich niet daar of op het vlak van de objectiviteit, een terrein dat enigszins gemakkelijker ligt dan dat van de functionaliteit.

Zoals u wellicht weet, is objectiviteit de laagste graad van subjectiviteit en moet men er dan ook omzichtig mee omspringen. Ik wijs het VWS niet met de vinger, maar stel enkel de disfunctionaliteit vast. Als wij die niet erkennen, zijn wij mee verantwoordelijk en scheppen wij structureel problemen waarmee de politiek uiteindelijk wordt opgezaald. Dat is toch zo op alle niveaus.

Ondanks alle positieve pogingen om het gesprek leven in te blazen, zijn we nog ver van een oplossing verwijderd. Mijnheer de minister, er zijn knelpunten, maar het kost niets : zo redeneert u nu. Integendeel, het kost enorm veel, maar op een andere manier ingevolge sub-optimaal personeelsbeleid en -beheer. Op dit vlak benadruk ik nogmaals het belang van de lijn, de hiërarchie in het personeelsbeleid en in het bijzonder waar het selectie, werving en toewijzing aan een dienst betreft.

Die lijn speelt momenteel zo goed als geen rol, of de examens nu functiegericht zijn of niet. Gezien uw beleid van de voorbije jaren, dacht ik toch dat dit wel het geval zou zijn. Na selectie stuurt men vandaag de zogenaamd meest geschikte persoon op de functie af, maar later blijkt

dan vaak dat de rekrut karakterieel niet zo goed past in de dienst waarvoor hij werd aangeworven of waarin hij wordt geplaatst, zonder contact of voorbereiding met de chef.

Ik zie geen enkele reden waarom men deze beleidslijn morgen niet veel meer zou kunnen toepassen dan vandaag het geval is. Dan krijgt men vanzelf en praktisch al een groot stuk functionaliteit.

Men kan ook — bijvoorbeeld mits een complementaire selectie — een beter verantwoorde toewijzing van dienst doen, in samenwerking met de toekomstige chef of de mensen met wie de betrokkene zal moeten samenwerken. Ik maak hier verder abstractie van de organisatiecultuur — en alle andere filosofie —, als is dat ook een rationeel element dat men veel meer zou moeten benutten.

Wij allemaal en u in de eerste plaats zouden een structurele keuze moeten maken binnen de constitutionele en andere wettelijke klijlijnen, afgezien van die wet van 20 juli 1991. Wij moeten kiezen voor zoiets als een Vlaams Wervingssecretariaat als volwaardig onderdeel van ons geïntegreerd Vlaams personeelsbeleid, en voor een strategie op het vlak van organisatie en ontwikkeling. We mogen toch geen risico's nemen zonder te beschikken over een strategisch element in onze aanpak. Er is dus ruimte voor een Vlaamse autonome wervings- en selectieinstelling, zij het voor integraal personeelsbeleid.

**De voorzitter** : De heer Taylor heeft het woord.

**De heer J. Taylor** : Er is de wettelijke werkelijkheid waar wij moeten van uitgaan bij het aanpakken van het wervingsbeleid.

Uit uw tussenkomst maak ik op dat u pleit voor een Vlaams VWS, en u het VWS, zoals het nu bestaat, afkeurt. U hebt dat zelf gezegd aan de hand van het jaarverslag van het VWS, waarvan de inleiding op dat vlak voor u een toonbeeld is.

De grote zorg bij het tot stand ko-

## Taylor

men van dit akkoord was precies het beperken van de politisering bij aanwervingen. Het oprichten van zes verschillende wervingssecretariaten met elk hun autonomie zal heel wat gevolgen hebben. Wij hebben onlangs in deze Vlaamse Raad onderzocht tot wat dit kan leiden.

Het VWS is precies de garantie dat examens zo objectief mogelijk kunnen plaatsvinden, en in het huidig maatschappelijk klimaat moeten wij die garantie standhouden.

Het VWS is volgens velen een grote onderneming die ook wel gedecentraliseerd zal aanwerven, maar ondernemingen hanteren op dat vlak verschillende beleidslijnen. Sommige ondernemingen schakelen externe bureaus in voor hun selectie en werving, zeker als het over kwalitatief hoog personeel gaat. Dit heeft grote voordelen, want mensen die buiten een organisatie staan kunnen een stukje afstand nemen en zijn beter geplaatst om te selecteren dan mensen uit die organisatie.

In principe vind ik externe aanwerving niet slecht. De minister van Ambtenarenzaken doet toch ook een beroep op externe medici om controle te houden in het onderwijs. Dit kan zeer positief zijn omdat men zo alles van op een afstand kan inschatten. Enerzijds is werving via bemiddeling van buiten de organisatie dus een aanvaardbaar concept, maar anderzijds blijft het VWS toch een garantie voor objectiviteit, vooral met het oog op het maatschappelijke klimaat en onze ervaring met politisering op elk niveau.

Werft het VWS functiegericht aan? Ook die vraag steekt telkens weer de kop op. De Vlaamse Gemeenschap moet met betrekking tot haar aanwervingspolitiek actief worden betrokken bij de werving en het bestuur, de organisatie, enzovoort. Het is evenwel gevaarlijk mensen van een organisatie zelf bij de selectie als "jury" te laten optreden. De uitvoering moet dus in feite worden

overgelaten aan mensen van buitenaf. Wanneer ik de examenagenda bekijk, stel ik vast dat de voorbije jaren de aanwervingen zeer functiegericht zijn gebeurd, zeker wat de Vlaamse Gemeenschap betreft. Dat is zeer positief. Uit alle wervingsberichten van Vlaamse instellingen of administraties kan iemand in elk geval duidelijk opmaken wat er van potentiële kandidaten wordt verwacht. De eerste selectie gebeurt hoe dan ook vanuit de eigen interesse van zij die op de berichten reageren. Het VWS moet er dan op toezien dat uiteindelijk bekwame mensen de functie krijgen, dat zij over de nodige eigenschappen beschikken en dat er een zekere graad van motivatie aanwezig is. Dat moet een wervingsbureau toch kunnen. Elke aanwerving is tenslotte een momentopname. In het bankwezen gebeuren de aanwervingen zeer doelgericht, maar toch is men ook daar niet vrij van fouten. Mensen evolueren en externe factoren kunnen op een paar jaar een mens danig veranderen.

Hoewel er nu al een goed samenwerkingsverband met het VWS bestaat, moet de Vlaamse Gemeenschap toch bij het bestuur worden betrokken om dat nog te verbeteren. Het bewuste akkoord kan eventueel bepaalde verlangens van de Vlaamse Gemeenschap expliciteren en zo de doelstellingen vastleggen. Vanuit de institutionele realiteit die wij — dus ook de partij van de heer Van Hooft — tot stand hebben gebracht, moeten wij er het beste van zien te maken, met een maximale inbreng in de organisatie.

**De voorzitter** : De minister heeft het woord.

**Minister L. Van den Bossche** : U moet me niet in een hoek proberen te drijven waar ik niet wil zitten. Zolang het departement Ambtenarenzaken al onder mijn bevoegdheid valt, heb ik altijd een open communicatie onderhouden met het VWS. Toen de discussie over het gemeenschappelijk bestuur aan de orde kwam, ondervond ik meer steun

vanwege het VWS dan van de toenmalige bevoegde minister in de federale regering.

Gelukkig heb ik toen een combinatie kunnen opzetten met het VWS, of anders zou de huidige omschrijving er niet zijn gekomen. In de interministeriële conferentie was de betrokken ambtenaar, verantwoordelijk voor het VWS, aanwezig als expert. Het was een zeer open gesprek, en dat heeft een aantal evoluties mogelijk gemaakt.

Ook op ambtelijk niveau verloopt dat gesprek heel open en we zoeken nu hoe we de zaken kunnen bijsturen. Het samenwerkingsverband zal een volgende fase in het gesprek inluiden, en er zal een akkoord worden gesloten.

We hebben ook een aantal fouten gemaakt. We hebben een hele reeks specifieke examens uitgeschreven, waarbij wij soms hebben overdreven. Bij de specifieke examens voor de administraties zit onze administratie al in de jury. Zelfs bij algemene wervingen gebruiken wij de profielbeschrijving, en daarmee vormen wij een uitzondering en bevinden wij ons een beetje op een eenzaam eiland. Dit maakt het voor het VWS echter niet gemakkelijk om zich daarnaar te oriënteren.

De profielbeschrijvingen die wij doorgeven zijn altijd afkomstig uit de dienst administratie. Niet elke dienst administratie heeft echter al genoeg techniciteit om een juiste profielbeschrijving te kunnen geven, en soms loopt het daar fout.

Het examen moet er dus maximaal op gericht zijn om te kunnen beantwoorden aan de profielbeschrijving, wat een grote uitdaging is.

De administratie is hier natuurlijk bij betrokken, maar zij vullen zelf die mogelijkheden in. Als men slechts één werving heeft, is men verplicht die persoon te aanvaarden. Een departement kan echter drie tot vier wervingen hebben, en kan dan zelf



## **Van den Bossche**

beslissen welke post men de betrokkene zal toebedelen.

Dit verschilt echter van departement tot departement. In het departement Onderwijs probeert de secretaris-generaal al jaren heel bewust een echt personeelsbeleid te voeren, en de resultaten hiervan zijn vandaag zichtbaar. Mensen kunnen dus door hun motivering wel meteen een positie bekleden in de hiërarchie.

In deze administratie durft men ook erkennen dat er een overtalent is in een bepaald deel, en er wordt herverdeeld. Dit gebeurt dus niet alleen bij de werving, maar ook bij het herschikken van het potentieel. Het huidige statuut maakt dit allemaal mogelijk.

Deze secretaris-generaal heeft nog meer verwezenlijkt. Onder het oude statuut was het mogelijk om posten van de toenmalige rang II open te verklaren zodra ze vrij kwamen. Dit zou anders contraproductief zijn geweest, want een aantal beloftevolle en bekwame mensen van de nieuwe lichte zouden daardoor uit de boot gevallen zijn en jarenlang hebben moeten wachten op een bevordering.

Wat heeft men daaraan gedaan? De functie werd gewoon een jaar later pas opengesteld, opdat die mensen aan de selectie zouden kunnen deelnemen. Dat was en blijft mogelijk en maakt deel uit van het personeelsbeleid. De hiërarchie, de administratie beslist grotendeels zelf over die dingen in zoverre dat zij zich bewust is van haar eigen verantwoordelijkheid en van de mogelijkheden, en zolang de communicatie niet wegvault. Dat is nu de culturele uitdaging waarmee wij worden geconfronteerd. Niet iedereen is even ver geëvolueerd op dat vlak, want er zijn ontelbare mensen bij betrokken en die moeten allemaal "neuzen in dezelfde richting" hebben, zoals een gewezen manager van het jaar het uitdrukte. Een complementaire se-

lectie is juridisch niet mogelijk, daar kan ik de heer Taylor gelijk geven. Zelfs als wij een Vlaams wervingssecretariaat oprichten, blijven wij binnen die driehoek opereren waar dezelfde uitdaging ligt: de maatschappelijke acceptatie moet mee worden ingecalculiseerd, de politisering speelt dus ook weer een rol. Ook als wij het morgen toelaten, dan nog zal er een verschil bestaan tussen wat ik denk dat moet gebeuren en wat maatschappelijk aanvaardbaar is. Een akkoord is dus onontbeerlijk. Ik ben zover geëvolueerd dat ik hier alleen nog een louter moreel probleem zie. De maatschappij bestaat uit mensen die tegen de politisering willen reageren, behalve wanneer zij zelf voor een benoeming ijveren. Dat noem ik dan "schizofrene amoraliteit". We kunnen er twee kanten mee op, ofwel kan de maatschappij dit gedrag afleren en dan kunnen we ons tegen elk mogelijk verwijt van subjectiviteit verweren — wie niet wordt benoemd, zegt immers altijd dat er alleen maar "gefoefel" aan te pas komt — ofwel verandert die mentaliteit niet en zullen wij nooit van die factor "maatschappelijke acceptatie" afkomen, en dat belemmert ons te doen wat moet. Die sfeer is niet kenmerkend voor het politieke milieu, want dat weerspiegelt uiteindelijk slechts de maatschappij die om dergelijke praktijken vraagt. Ik zet mij ten sterkste af tegen de clichés van heel wat politici die vooral laten zien dat ze niet denken en scanderen dat "wij" moeten veranderen. Fout: de maatschappij moet veranderen. Het probleem zit in feite veel dieper, maar zolang dit niet is opgelost, blijft die "derde poot" bestaan en haalt het VWS inzake maatschappelijke acceptatie zowat 99 procent. Dat is natuurlijk niet onbelangrijk.

Ik maak misschien een zijsprongetje naar de bedrijfswereld, maar er zijn twee belangrijke verschillen. Ten eerste kiezen zij zelf het externe bureau waarmee ze werken en dat is niet noodzakelijk elke keer hetzelfde, ten tweede geeft dit bureau een

beschrijvend advies, maar uiteindelijk beslist men vrij en hoeft men het zelfs niet totaal te volgen.

Dat kunnen wij hier niet, omwille van het feit dat wij verdacht worden van voortrekkerij als wij afwijken van het advies van het VWS. Collega Taylor, ik geef u gelijk wanneer u zegt dat het meestal wel aangewezen is om externe bureaus te betrekken in de wervingen, en een Vlaams VWS is natuurlijk meer deelgenoot aan de eigen cultuur dan een federaal VWS.

Voorts ga ik ook akkoord met de stelling van collega Taylor dat een persoon die vijf jaar in dienst is door een aantal externe factoren niet noodzakelijk meer dezelfde is als de persoon bij de aanwerving. In ambtenarenzaken wordt men dan nog eens geconfronteerd met een bijkomende uitdaging, met name de vaste benoeming. Terwijl een privé-bedrijf gemakkelijker kan oordelen — al gebeurt dit zeker niet lichtzinnig, want dit heeft verstrekkende gevolgen — om iemand te ontslaan, kunnen wij dit niet.

De werving moet dus dubbel voorzichtig gebeuren, de stage moet van dichtbij worden bekeken, en daarom hebben we achteraf in het statuut ook ingeschreven dat er mobiliteit kan worden opgelegd. Daarom ook is de tucht strenger geworden en is de mogelijkheid om iemand toch uit de administratie te verwijderen groter geworden dan vroeger. Bij twee onvoldoendes wordt die persoon automatisch uit de administratie verwijderd. De werving is dus niet het einde van het verhaal, en de factor tijd speelt een grote rol.

**De voorzitter** : De heer Van Hooland heeft het woord.

**De heer R. Van Hooland** : Wij hebben het even over de responsabilisering gehad en ook over de hiërarchie. Nu wordt de onverantwoordelijkheid ingesteld met vergelijkende examens op afstand. In de particuliere sector worden zelden of nooit vergelijkende examens ingericht als

**Van Hooland**

men kaderleden of de toekomstige top werft.

**Minister L. Van den Bossche** : Dat is juist.

**De heer R. Van Hooland** : Daarenboven werft men niet voor een bepaald moment of voor vijf jaar, maar voor een loopbaan, en dan zeker in de administratie voor een periode van 40 of 45 jaar. De zaken zijn uiterst delicaat, zeker in de overheidssector.

Ik ben dus niet tegen het VWS, maar ik stel mij de vraag wat zijn beleid op termijn inhoudt voor het personeelsbeleid en de werking van de

Vlaamse Gemeenschap. Ik had daarnet de indruk dat wij over iets heel anders discussieerden.

Ik herhaal dat het VWS objectief is en zijn verdienste heeft, doch in geen enkel ander land, vergelijkbaar met het onze, is de politisering de jongste vijftig jaar zo groot geweest als bij ons. Camu had nochtans de bedoeling de objectiviteit voorop te stellen, en nu zien we wat de resultaten zijn. We moeten zeer voorzichtig zijn, en meer functionaliteit voor ogen houden, resoluut en zonder uitsel.

Laten wij proberen de ruimte die er wel is, te benutten. Dat is onze plicht.

**De voorzitter** : De minister heeft het woord.

**Minister L. Van den Bossche** : De politisering speelde misschien geen rol bij de werving, maar we zullen altijd rekening moeten houden met de maatschappelijke acceptatie, wat we ook doen. Daar zit hem precies het verschil met de privé-sector.

Om ten slotte even samen te vatten : ik hou van het VWS, van zijn leiding en van zijn medewerkers.

— *Het incident wordt gesloten om 11.21 uur.*

---





## **HANDELINGEN**

De handelingen zijn het woordelijk verslag van de plenaire vergaderingen en van de in openbare commissievergaderingen gehouden interpellaties.

Ze worden in twee edities uitgegeven :

- de eerste, met witte kaft en het embleem van de Vlaamse Raad in goudkleur, bevat de handelingen van de plenaire vergaderingen ;
- de tweede, met witte kaft en met onderaan rechts de letter C met een chronologisch volgnummer, de vermelding van de commissie met het volgnummer van de vergadering per commissie, bevat de handelingen van de in openbare commissievergaderingen gehouden interpellaties. Per commissie en per vergadering wordt een editie van de handelingen uitgegeven.

AZRV : Commissie voor de Algemene Zaken, het Reglement en de Verzoekschriften

BAAZ : Commissie voor Binnenlandse Aangelegenheden en Ambtenarenzaken

BEAG : Commissie voor Buitenlandse en Europese Aangelegenheden

CULT : Commissie voor Cultuur

EELW : Commissie voor Economie, Energie, Landbouw en Werkgelegenheid

FIBE : Commissie voor Financiën en Begroting

HROL : Commissie voor Huisvesting, Ruimtelijke Ordening en Landinrichting

LENA : Commissie voor Leefmilieu en Natuurbehoud

MEDI : Commissie voor de Media

ONVW : Commissie voor Onderwijs, Vorming en Wetenschapsbeleid

OPWV : Commissie voor Openbare Werken en Vervoer

SAMW : Commissie voor Samenwerking

WEGE : Commissie voor Welzijn en Gezondheid