



VLAAMSE RAAD

ZITTING 1993-1994

OPENBARE COMMISSIEVERGADERINGEN

HANDELINGEN

COMMISSIE VOOR BINNENLANDSE AANGELEGENHEDEN
EN AMBTENARENZAKEN

VERGADERING VAN 19 MEI 1994

Interpellaties van de heer M. Van der Poorten en van de heer V. Vautmans tot de heer L. Van den Bossche, Vlaamse minister van Onderwijs en Ambtenarenzaken, over de organisatiestructuur van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

**VOORZITTER : de heer L. Pierco,
oudste lid**

— *De interpellatie wordt gehouden
om 14.20 uur*

**Interpellaties van de heer M. Van
der Poorten en de heer V. Vautmans
tot de heer L. Van den Bossche,
Vlaamse minister van Onderwijs en
Ambtenarenzaken, over de organi-
satiestructuur van het ministerie van
de Vlaamse Gemeenschap**

De voorzitter : Aan de orde zijn de
interpellaties van de heren Van der
Poorten en Vautmans tot de heer
Van den Bossche, Vlaamse minister
van Onderwijs en Ambtenarenzaken,
over de organisatiestructuur
van het ministerie van de Vlaamse
Gemeenschap.

De heer Van der Poorten heeft het
woord.

De heer M. Van der Poorten : Mijn-
heer de voorzitter, mijnheer de mi-
nister, collega's, ik betreur dat ik
deze interpellatie niet in de plenaire
vergadering kan houden omdat de
inhoud ervan betrekking heeft op
het ministerie van de Vlaamse
Gemeenschap en op een groot aantal
ambtenaren van deze administratie.

In het begin van de jaren tachtig
werd een blauwdruk opgesteld om
de organisatiestructuur van het mi-
nisterie van de Vlaamse Gemeen-
schap vorm te geven. Deze structuur
werd in 1983 ingevoerd. Sindsdien
werd het ministerie van de Vlaamse

Gemeenschap reeds een aantal
keren gereorganiseerd : in 1988 om-
wille van de regionalisering van
Openbare Werken en de daaraan ge-
koppelde overdracht van ambtena-
ren ; in 1990-1991 werd het matrix-
model ingevoerd dat niet alleen het
overleg en de coördinatie tussen de
departementen en de diensten verze-
kerde maar ook de bundeling van
alle bevoegdheden waar alle departe-
menten bij betrokken zijn in twee
horizontale departementen. Ik geef
toe dat instellingen een levende wer-
kelijkheid zijn en zich aan de veran-
derende omstandigheden moeten
aanpassen. Het staat buiten kijf dat
het ministerie van de Vlaamse Ge-
meenschap en zijn structuur geen
statisch gegeven zijn en zodanig zul-
len of dienen te evolueren. De instel-
lingen moeten echter ook de kans
krijgen om zich waar te maken. De
Vlaamse administratie is een vrij
jonge administratie die grotendeels
bestaat uit samengevoegde diensten
met elk hun eigen tradities en men-
taliteit. Na de invoering van het
Vlaams ambtenarenstatuut is het,
mijns inziens, aangewezen een insti-
tutionele kalmtte in stand te houden
zodat de instellingen en de perso-
neelsleden de kans krijgen zich waar
te maken. Deze aanpassing vraagt
immers wat tijd. Daarom moet men
ook omzichtig omspringen met krietiek
op de werking van de diensten.

Mijnheer de voorzitter, mijnheer de
minister, iedereen gaat akkoord dat
het van het grootste belang is dat de

diverse entiteiten van de nieuwe
structuur een ruimere verantwoorde-
lijkheid krijgen zodat een nieuwe be-
drijfscultuur tot stand komt en de
kwaliteit van de diensten en de pres-
taties geoptimaliseerd en gemaxima-
liseerd worden.

Op dit ogenblik worden veel ambte-
naren echter geconfronteerd met een
organisatorische veranderingsopera-
tie die de hiërarchische opbouw van
het ministerie vervangt door een
structuur met slechts drie bestuurlij-
ke niveaus. Deze bestuurlijke ni-
veaus zijn het departement, de admi-
nistratie en de afdeling. De bestaan-
de besturen en diensten worden ver-
vangen door afdelingen. Door deze
ingreep wordt het aantal van onge-
veer 360 leidinggevende ambtenaren
verminderd tot 200 afdelingshoof-
den. De logisch opgebouwde hiërarchi-
sche structuur van dienst, bestuur,
administratie, departement, wordt
door de ingreep sterk afgeplat. De
instelling van de afdelingen moet
ook de bureaucratie maximaal terug-
dringen. Hoewel ik die bedoeling
van de minister apprecieer en steun,
vrees ik dat een nieuwe structuur en
de daaraan verbonden herbenaming
van de diensten de onduidelijkheid
voor de gebruiker opnieuw zal ver-
groten. Om de bureaucratie terug te
dringen, kan men, mijns inziens,
beter een dereguleringsbeleid voer-
ren.

Mijnheer de minister, de vastgelegde
procedure voor de aanduiding van
de afdelingshoofden en de stafleden

Van der Poorten

heeft bij de ambtenaren twijfel en beroering veroorzaakt. De voordrachtprocedure bestaat uit twee fasen.

Ten eerste, het "assessment". Via praktijkopdrachten en testen wordt de geschiktheid voor een of meerdere functies gemeten. Het is merkwaardig dat er geen oproep gepubliceerd werd; de kandidaten moesten zich ter beschikking stellen.

Ten tweede, de potentiële inschatting van de kandidaten door de directeur-generaal of de secretaris-generaal.

Mijnheer de minister, ik wil een aantal concrete vragen stellen in verband met de assessment-procedure.

Wat zijn de karakteristieken van de assessment-methode?

Biedt deze methode waarborgen inzake objectiviteit? Zo ja, welke?

Biedt deze methode waarborgen dat uiteindelijk de meest waardevolle kandidaten met de meest leidinggevende capaciteiten geselecteerd worden?

Hoe zal de uiteindelijke aanduiding voor de functies van afdelingshoofd of staflid verlopen?

De afbakening van de afdelingen is gepland voor 1 juli 1994. De lijst van de potentiële afdelingshoofden moet tegen 1 juni 1994 worden bekendgemaakt. Zal men de afdelingen afbakenen in functie van de persoon van het potentiële afdelingshoofd? Zo ja, staat deze procedure niet haaks op het afdelingsspecifieke competentieprofiel, een in het assessment ingebouwd beoordelingselement? Dit element onderzoekt immers niet enkel de specifieke competenties die bij een bepaalde afdeling horen maar ook de functietechnische kennis en vaardigheden.

Ten derde, waarom wordt er gewag gemaakt van een voordrachtprocedure? Op welke criteria is zij geba-

seerd? Betekent dit dat geïnteresseerde ambtenaren zich niet zelf kandidaat kunnen stellen voor een bepaalde afdeling?

Mijnheer de voorzitter, ik herhaal dat de assessment-procedure reeds van bij de afkondiging ervan, bij de ambtenaren twijfel en onzekerheid heeft veroorzaakt.

Er bestaat grote beroering over de gekozen methode, zeker nu blijkt dat belangrijke ambtenaren niet goed scoren.

Mijnheer de minister, mijn tweede reeks vragen heeft betrekking op de ambtenaren.

Wat gebeurt er met de A2-ambtenaren die niet geselecteerd worden in het assessment zodat zij geen afdelingshoofd of staflid kunnen worden? Hoe zullen zij in de administratie ingeschakeld worden/ blijven? Hoe zullen zij gemotiveerd worden? Zal men hen nieuwe opdrachten toekennen? Zo ja, wie zal deze nieuwe opdrachten "uitvinden"?

Behouden de betrokken ambtenaren de titulatuur van de graad die zij tot op heden bekleden?

Hoe zal men een leidend ambtenaar van een vroeger bestuur of dienst die niet slaagt is de assessment-proeven, kunnen motiveren als hij in de toekomst onder de leiding van een vroegere medewerker zal moeten functioneren? Kunnen deze ambtenaren via een interdepartementale mutatie elders een nieuwe loopbaan uitbouwen?

Voor het afleggen van de proef moeten alle kandidaten ook worden geëvalueerd door de secretaris-generaal of de directeur-generaal van het departement of de administratie. Deze evaluatie die eveneens gebaseerd is op de criteria van het assessment-bureau, gebeurt onafhankelijk van de proeven. Hoe zal de evaluatie verlopen in het departement LIN waar zeer recent een nieuwe secretaris-generaal benoemd werd? Kent hij de ambtenaren reeds voldoende om een

positieve potentieel-inschatting te maken van de kandidaten? Op welke manier zal de evaluatie verlopen in de administraties waar momenteel geen directeur-generaal is aangesteld?

Mijnheer de minister, het assessment zal als instrument binnen het ministerie worden verankerd, enerzijds voor de objectivering van de selectie en personeelsbewegingen op leidinggevend niveau en anderzijds voor de uitwerking van een geïndividualiseerd management development-programma voor de Vlaamse ambtenaren.

Op welke manier zal het assessment als systeem worden verankerd in het toekomstig personeelsbeleid van het ministerie? Is er geen juridische betwisting mogelijk? Moest het assessment niet als een statutaire voorwaarde worden opgenomen in het Vlaamse ambtenarenstatuut? Dit is op dit ogenblik niet het geval. Ik vrees dat bepaalde ambtenaren die zich niet ter beschikking hebben gesteld, toch kandidaat zullen zijn voor afdelingshoofd. Indien zij niet aangeduid worden, kunnen zij bij de Raad van State een verzoekschrift tot vernietiging indienen.

Mijnheer de minister, een volgende reeks vragen handelt over de organisatie van het assessment dat toevertrouwd werd aan een Nederlands adviesbureau dat hoofdcontractant is. Een aantal Vlaamse bureaus zijn deelcontractanten.

Waarom werd een beroep gedaan op een Nederlands bureau? Welke criteria werden in aanmerking genomen om de externe bureaus aan te duiden?

Bent u van mening dat de secretaris-generaal of de directeur-generaal niet in staat zijn de afdelingshoofden aan te duiden?

Waarom werd de assessment-procedure aan meerdere bureaus toegewezen? Loopt men op die manier het gevaar een ongelijke benadering en toetsing van de kandidaten te veroorzaken?

Van der Poorten

Zijn de praktijkopdrachten, die een momentopname zijn waarbij men zich in een rol moet kunnen inleven, niet te kunstmatig? Daarbij heeft men immers niet te maken met de eigen mensen van de eigen dienst.

Vindt u de kostprijs van het assessment niet te hoog?

Mijnheer de voorzitter, de Vlaamse Gemeenschap heeft reeds gekozen voor een drastische vermindering van het aantal graden en weddeschalen. Op die manier verkrijgt men een afgeplatte structuur. Bovendien stel ik vast dat de Vlaamse regering tijdens de begrotingscontrole van april 1994 beslist heeft om de komende vijf jaar slechts 29,5 procent van de afvloeiingen te vervangen door nieuwe aanwervingen. Door deze maatregel die past in de beleidsvisie van minder maar beter betaalde ambtenaren, zullen er de komende vijf jaar in de Vlaamse administratie ongeveer 1.300 jobs — ongeveer één tiende van het totale personeelsbestand — sneuvelen. Bovenop deze maatregel voorziet de assessment-procedure in een sterke beperking van het uitgebreid middenkader van leidend personeel.

Mijnheer de minister, door deze maatregel wordt het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap niet alleen afgeplat maar ook versmald.

Welk perspectief kan men nog bieden aan de A2-ambtenaren om een loopbaan uit te bouwen met carrièremogelijkheden?

Dreigen de ambtenaren van de bestaande niveaus A1 en A2 niet te worden geblokkeerd? Raken ze niet gefrustreerd, zelfs als ze zich ervan bewust zijn dat er een financiële opwaardering aan de functionele loopbaan is gekoppeld? Die zal wellicht ook niet voor iedereen haalbaar zijn en van de evaluatie afhangen.

Ik heb vernomen dat de A3 en A4, respectievelijk de vroegere rangen 16 en 17, zich op vrijwillige basis aan

assessment konden onderwerpen. Daar is blijkbaar niemand op ingegaan. Een dergelijke houding kan toch wel grote nadelige gevolgen meebrengen ten aanzien van de mentaliteitswijziging die wij nastreven.

Tot zover mijn vragen inzake de organisatorische veranderingsoperatie, waarbij ik nog wil aanstippen dat ik in principe niet gekant ben tegen dergelijke processen die een nieuwe bedrijfscultuur in de ambtenarij willen introduceren, in zoverre dat ze een kwaliteitsgerichte en efficiënte dienstverlening tot gevolg hebben. Wel stel ik mezelf de vraag of er bij de Vlaamse administratie niet te veel vernieuwing op een te korte tijdsperiode is ingevoerd. Verwordt de administratie niet te zeer tot een laboratorium, een nieuwe soort biosfeer waar ambtenaren als proefkonijnen worden gebruikt?

De voorzitter : De minister heeft het woord.

Minister L. Van den Bossche : Mijnheer de voorzitter, collega's, het is positief dat we deze materie kunnen bespreken in het kader van een interpellatie.

Vooreerst moeten we de uitdaging juist weten in te schatten. In het openbaar ambt-denken en -functioneren ontstond in de jaren dertig een stagnatie die duurde tot enkele jaren geleden. In die tijd voltrokken zich nochtans belangrijke maatschappelijke wijzigingen. De maatschappij verlangde na WOU van de overheid fundamenteel andere dingen dan ervoor, zowel karakterieel als wat verwachtingspatroon betrof.

Karakterieel manifesteerde de verandering zich in een sterk toegenomen vraag naar interventie van de overheid. In zekere mate werd daarvoor de uitbouw van een overheidsapparaat sterk aangezwengeld. Tussentijdse escapades, zoals bijvoorbeeld het opslorpen van werkloosheid via zinloze aanwervingen, laat ik hierbij buiten beschouwing.

De bevolking wende er snel aan dat de privésector zich steeds sterker profileerde in de individuele dienstverlening en verwachtte dan ook dat de overheid zich in die zin ontplooidde. Op die manier ontstond een merkwaardige uitdaging, waarbij toch een aantal vragen niet konden uitblijven.

Ten eerste kan men zich afvragen of de overheid wel moet doen wat ze vandaag doet? Binnenkort zal de Vlaamse regering in dit verband een andere weg inslaan, onder meer inzake de onderhoudsfunctie. Dat gebeurt overigens op mijn initiatief.

Ten tweede weerklinkt, met het oog op de groeiende financiële druk op alle regeringen van de wereld, ook de vraag naar de kostprijs van het overheidsapparaat alsmaar luider.

Ten derde, is dankzij de invoering van bepaalde technologische verbeteringen, de beantwoording anders geworden dan vroeger : met andere woorden, men heeft meer mensen nodig die informatie toevoegen en niet langer mensen die alleen maar informatie "van plaats verleggen". Tegelijkertijd is het duidelijk geworden dat men de administratie is gaan beoordelen aan de hand van de criteria waaraan men ook de privé-organisaties die diensten verlenen, toetst. Als gevolg daarvan is een soort "rejet" ontstaan, een soort afwijzing van de maatschappij ten aanzien van het overheidsapparaat. Daarbij moet ik wel vermelden dat bureaucraties niet uitsluitend inherent is aan de overheids sfeer, maar tevens aan elke grootschalige organisatie in de private of openbare sfeer.

Dat waren dus de specifieke uitdagingen. Daartegenover staat dan de wetenschappelijke wereld die inzake management heel wat theorieën heeft ontwikkeld, die is geëvolueerd, scherpe voorbereidingscycli heeft aangebracht, zelfs op universitair niveau en die heel wat wetenschappelijk onderzoek heeft verricht. Toch situeerde dit alles zich altijd in de

Van den Bossche

privésfeer. In openbare kringen ontbrak dus jarenlang managementgericht denken en dat levert ons natuurlijk een niet te verwaarlozen handicap op. Niet alle technieken uit de privé-sector kunnen klakkeloos worden overgenomen in de openbare sector, maar een groot aantal technieken en doelomschrijvingen die daar worden aangewend, kunnen wél naar de openbare sector worden overgeheveld, eventueel mits enkele minieme aanpassingen. Een begrip als kwaliteitszorg, bijvoorbeeld, is net zo goed toepasselijk in de overheidsfeer, maar de invulling ervan zal vanzelfsprekend anders zijn dan voor een bedrijf dat staaldraad vervaardigt.

Dat is dus de uitdaging waarmee we worden geconfronteerd. Daar moet ik aan toevoegen dat deze door de jarenlange stilte en het niet-evolueren op dit vlak, in snelheidstermen anders moet worden opgevat. Als voorbeeld wil ik eigenlijk niet de Generale Bank aanhalen, want die nam voor alles zijn tijd en stond nooit aan de top toen de verandering intrad, maar toch hebben we ook daar een hele tijd een stagnatie in de managementsinzichten opgemerkt tot de instelling plots werd wakker-geschud door een externe operatie. Daarna heeft ze dan wel tien jaar uitgetrokken om het veranderingsproces te volbrengen. Het feit dat het enige dat op deze bank druk uitoefent, de vraag is of er wel genoeg deposito's lopen, maakt ons bewust van de uitermate zware maatschappelijke druk die op ons weegt. Ik ben ervan overtuigd dat, indien de overheid niet correct zal definiëren wat haar wel en niet te doen staat en indien ze nalaat dat uit te voeren conform het bestaande verwachtingspatroon, het hele bestuursapparaat op definitieve afwijzing zal stuiten. Dat wil toch niemand, op welke bank hij hier ook zit. Zelfs als er verschillen bestaan, wil ik toch niet met de diverse "banken" discussiëren over

wat de opdracht van de overheid is. De verschillen zijn overigens relatief klein. Ik geef toe dat de snelheidskwestie zwaar doorweegt, maar we kunnen ons niet veroorloven te veel tijd te verliezen.

Het statuut speelt binnen die uitdaging een grote rol. Het vorige statuut verhinderde een grondig veranderingsproces en derhalve creëerden we een nieuw statuut waarmee dit wel kon. We mogen evenwel niet uit het oog verliezen dat ook dat niet voor eeuwig zal gelden: het moet geregeld worden bijgewerkt -liefst vereenvoudigd- om het veranderingsproces niet te belemmeren. Filosofisch gezien houdt het statuut dus heel wat anders in dan vroeger: vroeger vormde het de kapstok waaraan het overheidsgebeuren was opgehangen, nu heeft het een dienende functie. Vandaag is het management de zogenaamde "kapstok" en dat is maar goed in zoverre het uiteindelijk de teleologie van het apparaat waarbinnen het wordt toegepast, heeft gediend.

Bij analyse van het bestaande systeem stelden we vast dat de hiërarchische opbouw veel te gediversifieerd was en bestond uit rangen die waren gegroeid uit noodzaak maar niet echt een betekenis hadden in termen van management. Zodoende besloten we de pecuniaire loopbaan van de hiërarchische af te splitsen en er op die manier voor te zorgen dat we niet voor het volgende dilemma komen te staan: iemand die goed presteert op een bepaald niveau mag niet alleen voor beloning in aanmerking komen door tot een hoger niveau te worden toegelaten. Dat zou immers niet altijd stroken met de capaciteiten van die persoon. Een pecuniaire beloning vormt in dit geval een uitstekende oplossing.

In het andere geval was er sprake van een dramatische keuze: een aantal mensen beschikten hoegenaamd niet over leidinggevende kwaliteiten, maar werden benoemd om hen te vergoeden voor de op

technisch vlak geleverde prestaties. Ze faalden evenwel flagrant als leider, omdat dit niet binnen hun mogelijkheden lag. Hen niet benoemen omdat hun leidinggevende kwaliteiten te wensen overlieten, had dan weer tot gevolg dat men ze pecuniair gezien niet beloonde voor hun inspanningen. Dat probleem omzeilen we dus door wat in het statuut werd ingeschreven.

De oefening bestond er dus nog in te ontdekken hoeveel mensen nog nodig waren op "middle-managementniveau". Zo werd tevens voor het eerst dit niveau ingevoerd. Vroeger had een adviseur-directeur in feite geen managementfunctie. Er was dus sprake van een inhoudelijk compleet nieuwe functie en de cijfers duikelden hierdoor van ongeveer 400 naar zowat 150. De selectiemethoden van weleer, hoe objectief en smetteloos ze misschien ook waren, vormden nog altijd geen garantie voor aanduiding voor die nieuwe baan, die de uitverkorenen -de toekomstige afdelingshoofden dustrouwens nog gedeeltelijk moeten aanleren. Vanaf september zullen ze in een scholingsprogramma worden opgenomen om de nieuwe opdracht te verkennen. Dit houdt dan veel minder in dat ze bijvoorbeeld "top-technicus" van de dienst moeten zijn, dan dat het betekent dat ze ervoor moeten zorgen dat de dienst "top-techniciteit" aflevert. Dat is een heel andere opdracht.

De overgang van 400 naar 150 kan op heel verschillende manieren gebeuren. We kunnen voorstellen dat directeuren-generaal, secretarissen-generaal en ministers worden samengezet en zelf mogen kiezen. Dat zou tot een catastrofe leiden, want er zou altijd wel iemand zijn die een rekeningetje opmaakt en alles terugvoert tot het eeuwenoude excuus dat iemand wordt uitgerangeerd omwille van politieke drijfveren. Zelfs de grootste dwaas in dit ondermaatse tranendal kon dat vroeger inroepen: iedereen geloofde het immers, wat

Van den Bossche

niet betekent dat het nooit is gebeurd.

Hier gaat het evenwel om een andere functie en dat vormt inzake evaluatie zowat de moeilijkste uitdaging die er bestaat. Prestaties evalueren is relatief gemakkelijk, de literatuur levert daartoe ruim voldoende materiaal met betrekking tot aangewende technieken. Evalueren of iemand de capaciteiten bezit om een functie te bekleden, is uitermate ingewikkeld. Men ziet de persoon namelijk niet evolueren in een milieu waarin de uitdagingen die hij of zij morgen zal moeten trotseren, zich voordoen. In managementliteratuur wordt dit als de moeilijkste der evaluaties geklasseerd. Met dit in gedachten besloten we dan maar externe hulp in te roepen. Ik ben er evenwel nog altijd van overtuigd dat in de toekomst een gemengde formule, wanneer dus ook mensen intern zijn opgeleid om aan assessment te kunnen doen, de betere oplossing zal vormen. Het lijkt me hoe dan ook beter dan alleen maar met externe bronnen te werken. De gemengde formule biedt bovendien het voordeel dat ook nog andere elementen dan enkel wat gebeurt op die welbepaalde dag, een rol spelen. De prestaties van die ene dag kunnen immers aanzienlijke gevolgen meebrengen voor het eventuele resultaat. We hebben dus geopteerd voor een externe beoordeling, maar ook voor een formule waarbij bijsturing mogelijk blijft. Intern zijn op dit ogenblik bijna geen ambtenaren-generaal beschikbaar die in staat zouden zijn een assessment uit te voeren met enige garantie voor de wetenschappelijkheid ervan. Toch vragen we bij de huidige externe evaluatie ook de secretarissen-generaal en de directeuren-generaal om hun mening over de betrokken personen, aan de hand van dezelfde criteria neer te schrijven en onder gesloten omslag in te dienen. Ik wijk even van mijn betoog omtrent de procedure af om te zeggen dat ik dit zeer zinvol vind. Sommige secretarissen-generaal en

directeuren-generaal kweten zich "au sérieux" van die taak, andere deden dat op een belachelijke manier. Bepaalde van die mensen vonden alle ambtenaren plots schitterende medewerkers en opperden dan ook nog dat ze die mensen voor hun dienstbetoon nodig hebben. Ik walg van dergelijke praktijken. Dat dit zo gebeurde bij bepaalde personen, bewijst nog maar eens dat binnen onze administratie, ook aan de top, cultuurwijziging nog altijd een uitdaging vormt. Een diepgewortelde cultuur verandert men niet zomaar op één dag.

Een aantal scenario's zijn nu mogelijk. Het assessment oordeelt bijvoorbeeld positief over iemand -let wel : luiheid wordt niet gemeten en zelfs een groot intellectueel met alle nodige kwaliteiten kan wel slagen voor het assessment, maar te lui zijn om een poot op te heffen- en zodoende is er geen discussie meer mogelijk. De onder gesloten omslag ingediende evaluatie van de secretaris-generaal of directeur-generaal wordt zelfs niet geopend. Bij een negatieve beoordeling gebeurt dit wel en indien dan de mening van een van die beide zo hoog ligt dat er sprake is van een zware afwijking, dan ontstaat een deliberatiesituatie. Die kan op drie manieren worden besloten : positief, negatief of met een bijkomend onderzoek waarbij dan de uiteindelijke beslissing van het assessmentbureau definitief is. Dit bureau gaat enkel de generieke kwaliteiten na, dit wil zeggen de algemene kwaliteiten die overal aanwezig moeten zijn om achteraf een leidinggevende job op het niveau van middle-management te kunnen opnemen. Daarna komen de jobspecifieke kwaliteiten aan bod, maar dat is dus iets anders.

Ik heb nog een mondjevol kritiek op mezelf. Bijvoorbeeld voor Openbare Werken hadden we de generieke kwaliteiten niet mogen gelijkstellen aan die voor andere domeinen in de Vlaamse Gemeenschap. De uitdaging ligt daar immers ietwat anders.

Het feit dat daar nogal wat moeilijkheden rezen bij het assessment, heeft vooral te maken met twee punten. Ten eerste heeft het te maken met de Cartesiaanse cultuur van ingenieurs — één plus één is twee en dat behoeft geen uitleg, want dat is zo — en ten tweede moet in vele gevallen worden gewerkt in een chantier of parachantier-situatie, waarbij uitstel van uitvoering van een beslissing gevaarlijk kan zijn voor de persoon in kwestie en duur voor de overheid. Het niet-discussiëren vormt dan soms een noodzaak voor het functioneren. Dat zal ongetwijfeld ook zijn stempel hebben gedrukt op het assessment. Het is evenwel niet tot dramatische proporties uitgegroeid omdat we het vrij snel in de gaten kregen en bij de deliberatie hiermee rekening is gehouden. Het is duidelijk dat in LIN de situatie ergens met een "handicap" kampte omdat de secretaris-generaal nog maar zes maanden in functie was en zodoende nog niet een zo uitgebreid departement op zijn duimpje kon kennen.

De secretaris-generaal heeft zich uitermate voorzichtig gedragen. In geval van twijfel heeft hij in feite mede een deliberatie uitgelokt.

Er zijn twee directeuren-generaal die tot op heden niet benoemd zijn maar die wel het werk verrichtten. Dat is toch wel een bijkomende handicap.

In dat departement is in geval van negatief assessment het vaakst de vraag gesteld om deliberatie. Het ene heeft dus een beetje het andere gecompenseerd, maar ik geef toe dat er een meer ideaal moment zou zijn geweest voor LIN dan nu het geval is.

Natuurlijk was er geen ander ogenblik, tenzij men de operatie met drie jaar wilde uitstellen. Zelfs indien er twee nieuwe directeuren-generaal zouden zijn aangewezen en benoemd, dan blijft het probleem bestaan aangezien ze nieuw zouden zijn in hun functie. Ze zouden dus in feite dezelfde handicap hebben als de huidige secretaris-generaal.

Van den Bossche

Dit assessment heeft het nadeel voor het eerst te worden uitgevoerd en totaal extern te zijn in zijn présence. Het gaat namelijk om een confrontatie met alleen externen.

Het tweede nadeel is dat het heel snel moet worden gevolgd door de aanwijzing van afdelingshoofden. In de toekomst zullen er geregeld assessments worden gehouden maar dan zal niet onmiddellijk iemand voor een bepaalde functie moeten worden aangewezen.

Door het feit dat deze procedure totaal nieuw is in de ambtelijke cultuur, die tot op heden vrij star was, wordt ze aanvoeld als bedreigend. Zeer velen hebben het assessment aanvoeld als een soort van examen, met alle gevolgen van dien. Sommigen zullen inderdaad hebben gereageerd als in een examenperiode en zijn allicht verraden door hun zenuwen. Sommigen hebben waarschijnlijk ook teveel telefonische contacten gehad waardoor anderen zich dan weer verkeerd hebben gedragen.

Dat hoort er echter wel bij. Dat is eigen aan het feit dat het assessment in deze omstandigheden moet plaatsvinden.

Is dit nu zo demotiverend ?

Demotivering is een modewoord waarvan ik niet wakker lig. Het wordt al te gemakkelijk gebruikt.

Men is jarenlang "gemotiveerd" geweest in een stilstaande administratie die nochtans door iedereen verketterd werd. Jarenlang deed niemand iets.

Het is wel leuk te beweren dat men de mensheid bemint en dat men er naar luistert, maar men heeft toch maar jarenlang niet de moed gehad om te proberen iets te veranderen zodat er een "accordantie" zou kunnen ontstaan tussen de service en de verwachtingen.

Ik vraag u dus me niet uit te dagen tot het schrijven van de geschiedenis van de administratie. Dat zou niet zo leuk zijn. Laten we de geschiedenis dus laten wat ze is.

In zo'n heel stabiele en vrij conservatieve wereld is een assessment een "Fremdkörper" en is het ook logisch dat het als bedreigend wordt aanvoeld. Dit geldt voor alle plaatsen waar het voor de eerste keer werd ingevoerd.

Een aantal mensen, die negatief geassessed werden, geven nochtans toe dat het ging om een ernstige test en vroegen zich vooral af wat er verder zou gebeuren.

Waar is het fout gelopen ? Niet in het assessment, maar wel in de begeleiding ervan. Hoewel ik de secretarissen-generaal en de directeurs-generaal had gevraagd om iedereen te ontvangen die het assessment had ondergaan en aan deze mensen — al dan niet geslaagd — de nodige nazorg te besteden, is dat niet altijd en in een aantal gevallen heel slecht gebeurd.

Dit is natuurlijk contraproductief. Een open gesprek kan heel wat problemen oplossen en kan alleszins heel wat onrust wegnemen.

Mijnheer Van der Poorten, u hebt gelijk : de vraag naar het lot van degenen die positief zijn geassessed, is minder belangrijk dan deze naar het lot van degenen die een negatief assessment hebben gekregen en dus niet als afdelingshoofd zullen functioneren.

De vraag is, om het wiskundig uit te drukken, maar ze mag niet maatschappelijk worden vertaald : hoe beheert men de deficits ? Dat is precies de grote uitdaging.

Dat heb ik al maanden geleden aan de directeurs-generaal en aan de secretarissen-generaal gezegd. Het beheren van die deficits betekent niet alleen de eerste opvang maar ook het zinvol invullen van de expertfunctie van de mensen in kwestie.

Daaraan kan het centrale punt, namelijk de minister, niets doen. Ik kan namelijk geen algemene regels opleggen. Elke secretaris-generaal en elke directeur-generaal zal zelf een antwoord moeten formuleren.

Dit betekent dat sommigen als expert zullen moeten functioneren terwijl ze zijn aangehecht aan de directeur-generaal, en niet aan het afdelingshoofd. Hierop is daarnet even gealludeerd.

Het is belangrijk ook rekening te houden met psychologische elementen. Dit is echt human resources management. Ik vind het wel prettig dat sommigen menen dat het in dit geval gaat om de minister, maar zij vergissen zich. Human resources management speelt zich namelijk af on the work floor. Een general manager is nooit verantwoordelijk geweest voor het human resources management.

Dit zal moeten worden opgevangen en betekent natuurlijk dat er vele punten zijn van mogelijke kwetsbaarheid.

In een proces waarin wordt gere sponsabiliseerd — een woord dat iedereen nu graag in de mond neemt — en waarin verantwoordelijkheden worden doorgeschoven, vergroot men nu eenmaal het aantal kwetsbare punten. Ik twijfel er niet aan dat er hier en daar wel zal worden gefaald. Dat is trouwens ook het geval in de privé-sector. Dat men niet het tegenovergestelde beweert want ik kan voldoende voorbeelden aanhalen.

Vooraf bij een zo ingrijpende cultuurwijziging doet dit probleem zich voor. Dit vormt een van de grote bekommelingen. Ik ben weliswaar niet volledig verantwoordelijk omdat ik geen oplossingen kan formuleren in de plaats van de secretarissen-generaal en directeurs-generaal.

Zij zullen het moeten doen op het werkveld. Zij moeten daarbij ook rekening houden met de persoon in kwestie : met zijn of haar voorge-

Van den Bossche

schiedenis, met zijn of haar kwaliteiten en met de uitdagingen van de dienst.

Sommigen moeten misschien naar een andere dienst, maar ik leg er de nadruk op dat dit telkens moet gebeuren in overleg. Ook een secretaris-generaal of een directeur-generaal kan dit niet beslissen zonder overleg met de persoon in kwestie. Doet men dat wel, dan gaat men van tijdelijke deficits naar deficits die men niet meer kan oriënteren naar een positieve aanwending en gaat men kernen stichten van onvrede, van tegenwerking en tegenkanting tegen het globaal veranderingsproces dat, hoe dan ook, en vrij snel, moet worden voortgezet.

Ik betwist niet dat dit een moeilijke periode is. Wij moeten er echter doorheen.

Ik hoop dat de politieke wereld het afleert te denken dat het politieke werk wordt vervuld door achter elke schreier aan te lopen. De politieke wereld wordt geacht visie te hebben en verklaart dit ook graag in de grote partijprogramma's. In de dagelijkse werkelijkheid heeft de politieke wereld de grote hypocrisie dit principe niet meer te volgen.

De dagelijkse werkelijkheid betekent "neen" antwoorden aan de beste stemmer omdat wat hij vraagt niet past in het schema dat men volgt. Als men dit niet durft, vergeet het dan maar.

Ik herhaal wat ik onlangs in plenaire vergadering in het parlement heb gezegd. Als we er niet toe komen te beseffen dat in het proces van overheidsmanagement het meest gevaarlijke punt niet de ambtenaar is maar de politicus, dan begaan we fouten. De politicus is het meest kwetsbare punt aangezien die toch zo graag twee stemmen meer behaalt. Daardoor vergeet hij soms zijn grote principes.

Hiervoor waarschuw ik u. Ik beweer dus helemaal niet dat dit een pijnloos proces is. Het is inderdaad pijnlijk, maar verandering is nu eenmaal een pijnlijk proces.

Ik lees in de verschillende partijprogrammats de meest verregaande opties. Men moet niet denken dat men die kan verwezenlijken in een periode van dertig jaar, want die heeft een politicus niet. Hij moet veel sneller kunnen werken. Denk dus ook niet dat de opties van de partijprogramma's kunnen worden gerealiseerd zonder ontelbare pijnpunten.

Men zal het overigens gewoon moeten worden dat permanent vragen worden gesteld. Is het zo goed? Moet het niet worden gewijzigd? Moet er niet worden bijgestuurd?

Verandering hoort nu eenmaal bij een levende organisatie. Wij hebben al te lang geleefd in een situatie waarbij in de administratie stilzwijgen heerste: niet als illustratie van de consensus maar wel als illustratie van gebrek aan dialoog en denken desbetreffend.

Uit dat stramien moeten we geraken maar dit zal uiteraard aan een langzaam tempo zijn.

Ik heb al geantwoord waarom gebruik werd gemaakt van externen.

Er werd ook gevraagd waarom een beroep werd gedaan op RPD. Ik zal het schema geven van het verloop omdat het dan voor iedereen duidelijk zal zijn.

In de loop van december 1993 heeft het bureau Human Resources Management aan zeven kantoren gevraagd voorstellen te formuleren inzake de herstructurering van het middenkader van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de selectie van de A2-afdelingshoofden. Ik som de zeven kantoren op: RPD Advies, Hay-management, Quintesens, Berenschot, DIP, BCTP, CPM.

De zeven kantoren hebben op 10 en 13 januari 1994 hun visies voorge-

steld aan de werkgroep Selectie die de opdracht had het topseminarie van Reims voor te bereiden. De leden van deze werkgroep zijn de heren De Troyer, Deblaere, Van Eeckeute en De Graeve. De begeleiding werd verzorgd door de heren Cornelis, Deweydt en Samyn. De heer Samyn was toen nog ambtenaar van het Vast Wervingssecretariaat.

Uit de uiteenzettingen van de zeven kantoren bleek dat geen enkel Vlaams adviesbureau ervaring heeft met assessmentcenters in overheidscontext, noch over voldoende ervaren adviseurs beschikt om deze opdracht in de geplande recordtijd af te handelen. RPD Advies heeft wel ervaring, zij het in Nederland, met assessmentcenters in overheidscontext. Bovendien beschikt RPD Advies over voldoende adviseurs om de operatie af te handelen.

Tijdens het seminarie te Reims hebben de topambtenaren verklaard dat een assessmentcenter-operatie die uitsluitend uit Nederlanders zou bestaan, onaanvaardbaar is voor de ambtenaren. Daarom en omwille van de beperkte termijnen restte er slechts een keuze: een samenwerkingsverband tussen de reeds gecontacteerde Vlaamse adviesbureaus en het Nederlandse RPD. RPD zou instaan voor de uniformiteit en de know-how inzake overheid en organisatie. De Vlaamse bureaus zouden instaan voor het contact met de kandidaten. Zij voeren het feedback-gesprek, stellen de individuele rapporten op en verzorgen de eventuele nagesprekken.

De beslissing om deze constructie via het college van de secretarissen-generaal voor te stellen aan de Vlaamse regering, werd genomen door de administratie VPOO. Ik ben in deze beslissing niet tussengekomen. Deze beslissing werd genomen door de ambtenaren die met de voorbereiding belast waren, de heren Van Haever en Deweydt. De heer Van Rillaer was belast met de algemene coördinatie.

Van den Bossche

Mijnheer de voorzitter, over het samenwerkingsakkoord tussen RPD en de Vlaamse adviesbureaus spreken alle betrokkenen met veel lof. Onder leiding van RPD hebben een aantal adviesbureaus, meestal mekaar concurrent, samengewerkt. De huidige operatie laat aan zes adviesbureaus toe ervaring op te doen inzake assessment binnen de overheidsdiensten. Op die manier zullen zij, in de toekomst, kleinschalige, gelijkaardige operaties aankunnen. De Vlaamse administratie verwerft een beter inzicht in het potentieel aan rekrutering en selectiebureaus op de Vlaamse markt.

RPD Advies heeft heel wat ervaring inzake assessmentcenters bij de overheid.

RPD, de voormalige Rijks Psychologische Dienst, is een onderdeel van het Nederlandse ministerie van Binnenlandse Zaken en heeft tien jaar ervaring met individuele en groot-schalige assessmentcenters bij de overheid. Ik som een aantal voorbeelden op. In 1991 heeft de RPD de reorganisatie van de Regiopolitie van Utrecht geregeld. In 1990-1991 heeft de dienst een assessmentcenter van 300 interne kandidaten opgericht voor nieuwe leidinggevende functies bij de gemeentepolitie van Amsterdam. In de provincie Zuid-Holland werd een assessmentcenter opgericht voor potentiële managers voor de periode 1991-1994. Dit center voor ongeveer 60 managers heeft voornamelijk aandacht voor de generieke competenties. De adviezen geven richting aan persoonlijke ontwikkelingsplannen. In 1993 richt RPD in opdracht van de Rijksgebouwendienst een assessmentcenter in voor potentiële vrouwelijke managers. Voor de Stichting Nederlandse Vrijwilligers houdt RPD jaarlijks een selectie van ongeveer 300 kandidaten, ondermeer voor de functie van velddirecteur in de ontwikkelingslanden. Voor de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur selecteert RPD jaarlijks een

dertigtal kandidaten voor de opleiding tot masters in public administration. RPD selecteert ook voor vaktechnische functies. De Rijksbrandweeracademie doet jaarlijks een beroep op assessmentbureaus voor de selectie van kandidaten tot brandweerofficier. De kandidaten komen hoofdzakelijk uit de technische universiteiten en hogescholen.

Het ministerie van Sociale Zaken heeft in 1993 een assessmentcenter opgericht voor 30 kandidaten voor de functie van inspecteur bij de Inspectie Arbeidsverhoudingen.

Binnen de Nederlandse rijksoverheid is RPD Advies op het gebied van assessmentcenters het bureau met de meeste expertise.

Ik weet niet wie het gerucht heeft verspreid betreffende de graden A3 en A4. Het werd wellicht verspreid in vakbondskringen, waar men graag onrust verwekt. Ik vermoed dat zij hierdoor meer leden kunnen werven.

Tot op heden werd er niets gevraagd aan de graden A3 en A4. Er zal hen worden opgedragen een assessment te ondergaan, aangepast aan hun graad. Dit zal worden gebruikt voor de zittenden — degenen die benoemd zijn — en voor de anderen als uitgangspunt voor de sterkte-zwakte-analyse. Dit betekent een bijdrage voor de toekomstige evaluatie. Het betekent ook dat de Vlaamse overheid geen enkele benoeming van directeur-generaal of secretaris-generaal meer zal doen zonder dat de betrokken kandidaten het assessment, specifiek voor de graad, hebben ondergaan.

De heer V. Vautmans : Ook niet voor de plaatsen die nu zijn open verklaard ?

Minister L. Van den Bossche : Hieraan kan niets meer worden gewijzigd, anders moet ik helemaal herbeginnen. Wanneer ik de lopende procedure wijzig, gaat de verliezer naar de Raad van State en wint de facto het pleit. Als ik een plaats moet open verklaren, na verbreking van

een benoeming door de Raad van State, zal de nieuwe procedure worden toegepast.

Er werden twee plaatsen open verklaard. Indien wij een beslissing nemen, gebeurt dit nog op grond van de oude procedure.

Er zullen later nog twee benoemingen plaatsvinden : één bij Aministratie en één bij Onderwijs. Deze benoemingen zullen via een assessment moeten gebeuren.

Het zou niet logisch zijn het topmanagement vrij te stellen van een assessment terwijl het middle-management eraan wordt onderworpen.

Overigens zal het assessment in de toekomst een grotere rol spelen, minder als beoordeling voor een aanstelling maar wel als element in evaluatiegesprekken, bij de vorming en de bijsturing zwakte-sterkte. De vorming moet immers inspelen op de zwakte-sterkte-analyse.

Indien u nog geen bevredigend antwoord hebt bekomen op uw vraag omtrent de karakteristieken van een assessmentcentermethode, zal ik hierop nog terugkomen. Het is duidelijk dat niemand verplicht is om deel te nemen aan het assessment. Iedereen heeft de kans gekregen om hieraan deel te nemen en zal hiertoe in de toekomst ook nog geregeld de kans krijgen.

Men mag ook meerdere keren deelnemen.

Conform het statuut wordt er geen kandidatuur gevraagd voor een aanstelling. Men moet zich enkel kandidaat stellen wanneer er sprake is van een benoeming.

Het is wel mogelijk om aan de secretaris-generaal duidelijk te maken dat men in iets is geïnteresseerd. Op dat ogenblik spelen de functie-specifieke elementen een rol bij de voordracht.

Men loopt altijd de kans dat iemand zich tot de Raad van State wendt. Aangezien de Raad van State zo goedkoop werkt, dat de vakbond het

Van den Bossche

verschuldigde bedrag meestal voorschiet voor zijn leden, is de Raad van State een vrij druk bezocht orgaan. Vermits men nooit vooraf weet hoe de Raad van State zal oordelen, wil ik mij hierover ook verder niet uitlaten. Tot meerdere eer en glorie van mijn confraters zullen er wel altijd mensen zijn die zich tot de Raad van State wenden. Hierdoor komt er in ieder geval leven in de brouwerij.

De kostprijs van de procedure bedraagt 25 miljoen frank, herkansing inbegrepen indien het slechts om een beperkt percentage gaat. Blijkbaar wordt slechts een klein percentage weerhouden voor herkansing.

Aanvullend onderzoek van een A2-stafid — hierover gaat het vandaag echter niet — kost 50.000 frank extra per kandidaat.

Mijnheer Vautmans, ik heb een poging gedaan om te antwoorden op uw vraag betreffende de demotivatie.

De voorgestelde procedure past uitstekend in het nieuwe ambtenarenstatuut.

Het niet-slagen heeft geen juridische implicaties. Het heeft geen invloed op de titulatuur, maar wel op de opdracht en de functionering.

Het gelijkheidsbeginsel wordt niet geschonden vermits ook de anderen aan een assessment worden onderworpen.

Op de vraag waarom deze assessmentopdracht onderhands werd gegund, verwijs ik naar de procedure. De wet op de overheidsopdrachten is niet gemaakt voor diensten.

De heer V. Vautmans : Zij is nochtans toepasselijk op diensten.

Minister L. Van den Bossche : De opdracht mag ook onderhands worden gegund, zoals het trouwens vaak gebeurt voor diensten. Ik daag u uit deze wetgeving letterlijk toe te pas-

sen. Noch u, noch iemand anders heeft dit ooit gedaan.

Ik kan u verzekeren dat ik mij nooit — rechtstreeks noch onrechtstreeks — heb bemoeid met deze procedure. Dit geldt ook voor de leden van mijn kabinet.

Ik zal u de tekst bezorgen zoals hij mij werd overhandigd.

Mijnheer Vautmans, u vraagt waarom de assessmentproeven plaatsvinden in het Elewijt Center, een gebouw dat eigendom is van het ACW ? Ik zou kunnen antwoorden dat dit gebouw werd gekozen omdat ik lid ben geworden van het ACW.

Niemand zal dit geloven, het ligt niet in mijn karakter.

De administratie heeft een aantal organisaties aangeschreven met de vraag of zij over een infrastructuur beschikken die in aanmerking komt voor het plaatsvinden van assessmentproeven. De voorwaarden van het ACW bleken de meest voordelige te zijn. Er waren eveneens aanbiedingen van Hotel Palace, Hotel Abbye, Sofitel Brussels Airport, Hotel Metropole en Elewijt Center.

Wat de maaltijden betreft, is Elewijt veel goedkoper — en waarschijnlijk ook slechter. Een maaltijd kost er 325 frank, in Hotel Metropole 2.300 frank, in Sofitel Brussels Airport 2.100 frank en in de andere hotels 1.650 frank en 1.700 frank.

Vol pension is eveneens het goedkoopst in het Elewijt Center, namelijk 2.800 frank per dag. Andere prijzen zijn 3.600 frank, 7.600 frank, 5.380 frank en 4.260 frank. Het Hotel Abbye is het duurst.

In alle hotels is één grote zaal inbegrepen, behalve in het Elewijt Center, waar per dag 14.000 frank extra moet worden betaald.

Voor een periode van veertien dagen bedragen de totale kosten in Hotel Palace 2,3 miljoen frank, Hotel Abbye 3,1 miljoen frank, Sofitel 4,150 miljoen frank, Hotel Metro-

pole 3,750 miljoen frank en Elewijt Center 1,7 miljoen frank.

Aangezien zuinigheid mij eigen is, heb ik mij gewend tot het Elewijt Center.

Ten slotte vraagt u waarom er wijzigingen werden aangebracht tijdens het verloop van de procedure.

Ik kan u medelen dat er geen wijzigingen plaatsvonden. Er is wel iets veranderd met betrekking tot de aankondiging van het resultaat. De procedure was dat de kandidaat op het einde van de dag onmiddellijk vernam of hij was geslaagd. Indien dit niet het geval was, werd in zijn aanwezigheid onmiddellijk de enveloppe geopend en gezegd of er al dan niet deliberatie mogelijk was.

In sommige gevallen heeft deze procedure meer nadelen dan voordelen opgeleverd.

Derhalve worden de proeven geglobaliseerd en wordt er op het einde van de week een oordeel geveld. Er wordt geen onderscheid meer gemaakt tussen positief en negatief met mogelijkheid tot deliberatie. Wie via deliberatie toch nog positief wordt beoordeeld, draagt voor de buitenwereld niet meer de smet van de deliberatie. Het assessment gebeurt op een professionele manier. Een dergelijk proces loopt uiteraard altijd het risico op een klein foutpercentage. Wij hebben geprobeerd dit voor een stuk te remediëren via de inbreng van directeur-generaal en secretaris-generaal. De stigmatisering van een deliberatie werd hierdoor weggenomen evenals de incentive voor sommige directeurs-generaal om te allen prijze een deliberatie uit te lokken en achteraf aan de betrokken ambtenaar te kunnen zeggen dat zij hebben geprobeerd hem tevreden te stellen.

Het perspectief van de AI wordt veel groter op het vlak van de pecuniaire mogelijkheden, maar wordt beperkter dan vroeger wat betreft de hiërarchische, leidinggevende perspectieven.

Van den Bossche

Weinigen vervulden echt een opdracht van management. De administratie functioneerde in haar geheel als een dienstverlening die alleen uitvoerde en weinig beleidsvoorbereidend was.

Er is dus een nieuwe mogelijkheid gecreëerd in de carrière van de ambtenaar, namelijk deze van echt inhoudelijk leiding te geven.

Mijnheer de voorzitter, ik meen op deze wijze te hebben geantwoord op de meeste vragen en ze in een juist perspectief te hebben gebracht.

De heer V. Vautmans : Mijnheer de voorzitter, in de eerste plaats dank ik de minister omdat hij zo welwillend is geweest mijn interpellatie te beantwoorden nog voor ik ze heb gehouden. Hij is bovendien zo welwillend geweest mijn interpellatie toe te voegen aan deze van de heer Van der Poorten.

De voorzitter van de Vlaamse Raad heeft namelijk geoordeeld dat mijn interpellatie niet actueel was niettegenstaande het feit dat er grote beroering is in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Gedurende enkele maanden wordt er bijna niet meer gewerkt omdat iedereen maar vergadert en telefoneert in verband met dit assessment.

Minister L. Van den Bossche : Mijnheer Vautmans, ik ben de eerste om toe te geven dat er nuances moeten worden gelegd. Ik heb in mijn antwoord al duidelijk gemaakt dat ik van oordeel ben dat het beleid het genuanceerder had kunnen formuleren. Ik verwacht in dit geval ook dat niemand aan demagogie doet en dat de gemakkelijksoplossing wordt afgezworen.

Onfeilbaarheid is niet eigen aan het beleid. We moeten echter allen discussiëren op dezelfde toon en moeten nuanceren. Men mag geen gemakkelijke, platvloerse demagogie gebruiken want dan heeft het gesprek in deze commissie geen zin.

De heer V. Vautmans : Mijnheer de minister, ik gebruik geen platvloerse demagogie. Ik stel alleen maar feiten vast. Neem zelf maar eens contact op met ambtenaren van vooral de rangen 13, 14 en 15. Geloof me vrij : het is zoals ik zeg.

Ik verwachtte uiteraard wel uw theoretische benadering van de problematiek. Wat u zei, kon zijn overgeschreven van de prijsoffertes van Arthur Andersen, Arthur Young en de Rijks Psychologische Dienst Advies uit Nederland die hun waren aanprijzen en moeten verkopen en die dit met veel modewoorden doen.

Mijnheer de minister, ik heb ook contacten met mensen uit de bedrijfswereld. Het blijkt dat de bedrijfswereld nu al terugkomt van het systeem van de externe selectie omdat er slechte ervaringen mee werden opgedaan. Men gaat in de bedrijfswereld nu opnieuw over tot interne selectie.

Minister L. Van den Bossche : De selectie gebeurt intern want de afdelingshoofden worden nadien intern aangewezen. Het onderzoek is alleen een hulpmiddel bij het aanwijzen.

De heer V. Vautmans : Maar als men "gebuisd" is door het assessmentcenter, kan men eventueel worden opgevist door het advies van de secretaris-generaal of van de directeur-generaal. Het is al gezegd dat de secretaris-generaal en de directeur-generaal de persoon die ze moeten beoordelen soms nooit hebben ontmoet.

Trouwens, een directeur-generaal die nu advies moet geven over ambtenaren van de dienst Wegen heeft met die dienst nooit iets te maken gehad. Dat weet u toch ook. Hoe kan hij dan een degelijk advies geven ?

Minister L. Van den Bossche : Hij geeft ze allen voldoende punten en dus geldt voor hen allen de deliberatie.

De heer V. Vautmans : Waar zijn we dan mee bezig ?

Minister L. Van den Bossche : Dat vraag ik me soms ook af. Sommigen, die de ambtenaren heel goed kennen en die u trouwens bekend zijn, geven hun ambtenaren ook meer dan 32 punten op 40 om redenen die weinig eerbaar zijn.

De heer V. Vautmans : Dat weet ik niet.

Minister L. Van den Bossche : Dat is gemakkelijk.

De heer V. Vautmans : Ik beschik niet over de argumentatie waarover u wel beschikt.

Minister L. Van den Bossche : Ik zal u later de namen geven.

De heer V. Vautmans : Ik weet wel wie u bedoelt. Ik vind het nog veel erger dat een directeur-generaal mensen beoordeelt die hij nog nooit heeft gezien en dat een secretaris-generaal, die slechts gedurende enkele maanden zijn functie uitoefent en die alleen de mensen van de dienst Wegen kent ook advies moet geven over de dienst Waterwegen.

Minister L. Van den Bossche : Is het vroegere systeem dan zoveel beter toen ministers die de personen in kwestie ook niet kenden een oordeel uitspraken op basis van het partijlidmaatschap ?

De heer V. Vautmans : U moet niet naar mij verwijzen want dit is bij ons zelden voorgevallen.

Minister L. Van den Bossche : Dat zal wel. Alleen werden er mensen benoemd in diensten die een week later door dezelfde regering werden afgeschaft.

De voorzitter : Ik verzoek u de spreker niet meer te onderbreken.

De heer V. Vautmans : Mijnheer de minister, ik heb u ook niet telkens onderbroken.

Minister L. Van den Bossche : Ik heb geprobeerd niet demagogisch te zijn. De heer Vautmans is da wel.

De heer V. Vautmans : Dan wil ik u de vraag stellen waarom een directeur-generaal die tot januari in functie blijft met een bijzondere opdracht naar het buitenland wordt gestuurd. Hij moet namelijk de havens gaan bestuderen, onder andere in Hawaï, en dit om toe te laten dat nieuwe mensen worden benoemd als directeur-generaal.

Minister L. Van den Bossche : Ten eerste, omdat de desbetreffende persoon niet meer wilde functioneren in de nieuwe filosofie van de overheid ...

De heer V. Vautmans : Dan moet u hem afdanken.

Minister L. Van den Bossche : Hoe zou ik dat doen met dat vroegere statuut ? Het is maar een kleinigheid die u nooit hebt gewijzigd.

Ten tweede, omdat het statuut bepaalt dat mensen een bijzondere opdracht kunnen krijgen indien ze het zelf vragen. De betrokkene heeft het zelf gevraagd.

Dit is voor de uitdaging in het algemeen heel goed.

De heer V. Vautmans : Sta me toe te twifelen aan deze motivering.

Minister L. Van den Bossche : U mag natuurlijk aan alles twifelen, maar in de diensten Leefmilieu en Infrastructuur is de uitdaging heel groot omdat het bestaande korps — en ik heb alle respect voor de technische kwaliteiten van de mensen in kwestie — zeer oubollig was en zich soms specialiseerde in het aanwezig zijn op recepties en diners, wat niet de ideale manier is voor het leiden van het korps.

Maar goed, dit was de oude stijl.

Indien men in LIN, dat als departement altijd een grote uitdaging zal vormen, wenst te slagen in een nieuwe cultuur, dan zal dit hoe dan ook moeten gebeuren via de moeilijke

operatie van het inbrengen van nieuwe mensen.

Alleen de secretaris-generaal vervangen en het college van directeurs-generaal behouden, kan nooit leiden tot een succesoperatie. Het blijft alleszins een uitdaging.

Laten we duidelijk zijn. Ik heb alle respect voor de mensen die er werken en er hebben gewerkt. Zij hebben hun werk gedaan naar best vermogen maar geen van hen was nog gemotiveerd om verandering te brengen in de toestand. Zij wensten die te behouden tot in der eeuwigheid en alleszins tot aan hun verdwijnen.

De heer V. Vautmans : Mijnheer de voorzitter, opdat de leden het zouden weten, zal ik beschrijven hoe het assessment verloopt.

Er wordt een professionele toneelspeler ingehaald. Zijn opleiding kost 20.000 frank volgens het document waarover ik beschik. Hij moet de "ambetante" ambtenaar uithangen en een tweegesprek doen met de betrokken ambtenaar van rang 13, 14 of 15.

Hij vraagt bijvoorbeeld opslag. De directeur-generaal kan daarop niet ingaan omdat dat gebonden is aan het statuut.

Minister L. Van den Bossche : Hij vraagt geen opslag. Dat is nooit gebeurd. Zelfs als u het wilt karikaturiseren, moet u eerlijk blijven.

De heer V. Vautmans : Hij vraagt dat zijn directeur maatregelen neemt die hij niet kan nemen.

Minister L. Van den Bossche : Hij vraagt geen opslag. Laat u toch goed voorlichten voor u iets beweert.

Mijnheer Vautmans, het is al te gemakkelijk dingen te beweren zonder dossierkennis.

De heer V. Vautmans : Een professionele acteur...

Minister L. Van den Bossche : vraagt op geen enkel ogenblik opslag in het tweegesprek.

De heer V. Vautmans : Ik was niet aanwezig, maar men heeft het me verteld.

Minister L. Van den Bossche : U moet zich goed laten informeren.

De voorzitter : Mag ik u beiden even onderbreken. De heer Vautmans heeft tien minuten de tijd voor het ontwikkelen van zijn interpellatie.

Minister L. Van den Bossche : Mijnheer de voorzitter, hij mag meer tijd gebruiken. Daarover gaat het niet.

De heer V. Vautmans : Mijnheer de minister, u moet zich niet "opjagen".

Minister L. Van den Bossche : Ik neem het niet dat men pertinent liegt.

De voorzitter : Mijnheer de minister, u krijgt later de tijd om te antwoorden op de opmerkingen en vragen van de heer Vautmans.

De heer Vautmans heeft het woord.

De heer V. Vautmans : Een tweede proef noemt men in-basket. Ik had daarvan nog nooit gehoord en heb opgezocht wat dit inhoudt.

In-basket is het verdelen van de briefwisseling. De betrokken ambtenaar krijgt een aantal brieven die hij — zelfs als academicus met twintig jaar ervaring -drie- tot viermaal moet lezen vooraleer hij ze begrijpt. Hij moet ze dan verdelen met instructies.

Dit hebben mensen, die aan het assessment hebben deelgenomen, me verteld.

Misschien zouden enkele leden van de commissie, zoals de heer Van der Poorten en ikzelf, wel eens kunnen deelnemen aan zo'n assessment.

Minister L. Van den Bossche : Dat zou ik graag hebben. Ik wil de resultaten zelfs in het openbaar bekendmaken.

De heer V. Vautmans : Gaat u ook mee?

Minister L. Van den Bossche : Ja, hoor.

De heer V. Vautmans : U bent er zeker van dat u een goede "komediant" bent en dat u dus zult slagen.

De voorzitter: Mag ik u verzoeken u te beperken tot de interpellatie ?

De heer V. Vautmans : Het derde onderdeel is het organiseren of het reorganiseren van een dienst die zoals in Nederland is gestructureerd en die dus helemaal anders is dan in België.

Ik weet niet of dit zo is, maar de betrokkenen vragen zich af hoe ze zo'n dienst moeten organiseren.

Mijnheer de minister, u beweert wel dat ik er een karikatuur van maak, maar dat doet u zelf door te spreken over een ingenieur van Openbare Werken die Cartesiaans denkt en vindt dat één plus één twee is.

Ik vraag me af wat belangrijk is voor iemand die verantwoordelijkheid draagt in een departement als LIN.

Ten eerste, hij heeft administratieve kennis nodig. Ten tweede, hij moet beschikken over technische kennis. Ten derde, hij moet kennis hebben van de administratie en van de externe geplogenheden. Hij moet dus weten hoe aannemers, beroepsorganisaties en dergelijke functioneren. Ten vierde, hij moet beschikken over organisatietalent maar uiteindelijk gaat het om een combinatie van al die factoren.

Minister L. Van den Bossche : Dit zijn jobspecifieke kwaliteiten. Het ging om de generieke kwaliteiten.

In de generieke kwaliteiten zitten de algemene kwaliteiten van leiding geven.

De heer V. Vautmans : Maar die worden niet getest.

Minister L. Van den Bossche : Dat is altijd het probleem geweest van de

administratie. De mensen hadden wel de jobspecifieke kwaliteiten maar meestal niet de generieke kwaliteiten.

De heer V. Vautmans : Die worden nu niet in aanmerking genomen om bepaalde mensen een leidinggevende functie te geven.

Minister L. Van den Bossche : Als iemand geen leiding kan geven, volstaat het ook niet alleen over de jobspecifieke kwaliteiten te beschikken.

Wat men ook zegt over politisering, de meeste mensen die nu zijn benoemd, hebben jobspecifieke kwaliteiten en zijn technisch gekwalificeerd voor hun werk. Zij hebben echter geen leidinggevende kwaliteiten.

Ik verwijt dit niet want zij hebben hiertoe waarschijnlijk niet de kans noch de uitdaging gekregen.

Nu gaan we over tot een ander type van organisatie. We moeten eerst zorgen voor leidinggevende kwaliteiten en dan pas voor jobspecifieke kwaliteiten.

De heer V. Vautmans : Mijnheer de minister, u beweert dat men jaren stil heeft gezeten en niets heeft veranderd aan de ambtenarij.

Ik stel vast dat men sinds enkele jaren veel probeert te doen, maar men doet het volgens mij verkeerd. Men heeft een aantal rangen 15 bij gecreëerd, vooral in LIN.

Minister L. Van den Bossche : In LIN zijn er minder benoemd dan er waren op nationaal niveau.

De heer V. Vautmans : Mag ik u spreken ?

Minister L. Van den Bossche : Het kader dat is overgedragen door de federale overheid is minder "ingevuld" door de Vlaamse overheid.

De heer V. Vautmans : Dat is niet juist.

Minister L. Van den Bossche : Tel het maar na.

De heer V. Vautmans : Dat is in LIN zeker niet juist.

Minister L. Van den Bossche : De wereld is ruimer dan LIN.

De heer V. Vautmans : Men heeft bij LIN een aantal inspecteurs-generaal bijgecreëerd. Men heeft daarop gemerkt dat er te veel waren.

Dat is dan doorkruist door iets anders dat men heeft uitgevonden, namelijk de matrix-structuur. De horizontale departementen vroegen zich af wat ze moesten doen.

Ze zijn van alles beginnen uitvinden en zijn de verticale departementen niet gaan helpen. Ze hebben die alleen maar doorkruist.

En deze vinden nu dat de top moet verminderen.

Minister L. Van den Bossche : Het matrix-model bestond al in Openbare Werken.

De heer V. Vautmans : Dat is niet waar.

Minister L. Van den Bossche : Het matrix-model bestond wel in de nationale diensten van Openbare Werken. De dienst Informatica van Openbare Werken bijvoorbeeld was een matrix-dienst.

De heer V. Vautmans : Dat is niet waar.

Minister L. Van den Bossche : Mijnheer de voorzitter, ik geef het op. Ik antwoord niet meer op de opmerkingen van de heer Vautmans.

Vraag het aan de heer De Paepe, die jarenlang secretaris-generaal is geweest. Als men de werkelijkheid gaat loochenen, dan sluit ik de boeken.

De heer V. Vautmans : De persdienst hing rechtstreeks af van de secretaris-generaal. Hoe kunt u dan zeggen dat het een matrix-functie is?.

Minister L. Van den Bossche : Is dat geen matrix-functie ?

Van den Bossche

Mijnheer Vautmans, wat u zegt, bewijst dat u woorden gebruikt die u niet kent. Een matrix-functie is een horizontale functionaliteit.

De heer V. Vautmans : Maar de persdienst stond rechtstreeks onder de bevoegdheid van de secretaris-generaal.

Minister L. Van den Bossche : En dan ? Kan er onder de secretaris-generaal geen horizontaliteit van de functies zijn ?

Wat is dat voor een redenering ?

De heer V. Vautmans : Die door-kruiste toch de rest van de administratie niet ?

Minister L. Van den Bossche : Die werkte voor de hele administratie ...

De heer V. Vautmans : Ja, maar in opdracht van de secretaris-generaal. Ze hadden maar één baas, namelijk de secretaris-generaal.

Minister L. Van den Bossche : Dat is precies de horizontaliteitsfunctie.

Het is niet omdat er slechts één baas is dat er geen verticale en horizontale functies zouden zijn.

De heer V. Vautmans : Er waren toch geen ministeries die elkaar doorkruisten.

Minister L. Van den Bossche : Dat is iets anders. U hebt daarnet gezegd dat er geen matrix was.

De heer V. Vautmans : Mijnheer de minister, u weet heel goed wat ik bedoel.

Minister L. Van den Bossche : U weet blijkbaar niet wat ik bedoel en u weet niet welke woorden u soms hanteert.

De voorzitter : Mijnheer Vautmans, mag ik u verzoeken stilaan te eindigen ?

De heer V. Vautmans : Mijnheer de voorzitter, ik verontschuldig me

maar de minister is blijkbaar heel gepikeerd op mij.

Minister L. Van den Bossche : Neen, niet op u.

De heer V. Vautmans : Hij heeft mij heel vele keren onderbroken nadat ik hem toch heb laten uitspreken.

Minister L. Van den Bossche : Mijnheer Vautmans, ik ben niet gepikeerd op u maar wel op de wijze waarop dit behandeld wordt. Het is te belangrijk om het op die wijze te behandelen.

Ik heb geen bezwaar te erkennen dat veranderingsprocessen uiterst precair zijn en dat in zulke processen altijd het gevaar van de vergissing bestaat.

Ik heb er zelfs geen bezwaar tegen de vergissingen, de fouten en de gevaren op een rijtje te zetten.

Ik vraag alleen dat men dit ernstig behandelt en niet op de simplistische manier waarop het is gebeurd.

Ik herhaal dus dat ik niet op u gepikeerd ben maar wel op de manier waarop.

De heer V. Vautmans : Mijnheer de minister, is het juist dat de brieven van de in-basket gedurende de periode van het examen circuleerden in de administratie?

Minister L. Van den Bossche : Ze moeten onmiddellijk worden afgegeven. Bovendien zijn het niet altijd dezelfde brieven.

Er zijn zelfs mensen die de brieven bij de eerste lezing begrepen. Overigens ging het niet over het verdelen van de brieven maar wel over de wijze waarop ze zouden worden behandeld.

De heer V. Vautmans : "Verdelen en instructies geven", heb ik gezegd.

Minister L. Van den Bossche : Het gaat ook over het leggen van prioriteiten.

Aangezien een aantal mensen de brieven onmiddellijk begrepen, lijkt de opdracht toch niet zo onmogelijk te zijn.

De heer V. Vautmans : In dat geval moet u misschien iets doen aan het niveau van de universiteiten.

Minister L. Van den Bossche : Dat is misschien wel juist.

Ik vrees dat sommige universiteiten omwille van hun marktpositie soms wel eens een diploma uitreiken dat ze beter niet zouden verstrekken. Daarover ben ik het met u eens.

De heer V. Vautmans : Dan zijn we het toch over één ding eens.

Mijnheer de voorzitter, ik zal het hierbij wel laten.

De voorzitter : De heer Van der Poorten heeft het woord.

De heer M. Van der Poorten : Mijnheer de voorzitter, ik wens inderdaad nog even te repliceren op enkele opmerkingen van de minister. Allereerst dank ik hem voor het heel uitvoerig en "geheelomkaderend" antwoord dat hij heeft gegeven op de vragen die ik heb gesteld.

Mijnheer de minister, ik kan me niet van de indruk ontdoen dat sommigen — en daarbij reken ik u niet — in de geschreven pers, in de media en zelfs in de wereld van de studie-bureaus de overheidsdiensten willen gelijkgeschakelen met privébedrijven en die op dezelfde manier willen zien werken.

Dit is een utopie. We moeten realistisch zijn want de uiteindelijke doelstellingen verschillen. Het behalen van hetzelfde rendement is na te streven maar zal wellicht nooit haalbaar zijn. Daarom zijn de privésector en de overheid volgens mij niet te vergelijken. Ik meen dat ook de politici dit moeten toegeven.

Zo kom ik tot mijn tweede repliek. Het heeft me enigszins verbaasd dat u hebt gezegd dat de politici zich an-

Van der Poorten

ders moeten gedragen ten opzichte van de administratie.

Graag had ik toch meer verduidelijking bekomen wat u hiermede bedoelt. Ik kan mij immers niet van de indruk ontdoen dat sinds het ontstaan van publiciteits- en studiebureaus, de politici soms ook door al de geleverde studies en rapporten als een kat in een zak worden verkocht. Voor mij moet de politicus in de benadering van een efficiënt werkende administratie eerder uitgaan van het belang voor de klant en de gebruiker.

De verstrengeling tussen het ambtelijke, m.n. de ambtelijke bevoegdheden, en de politiek, keert zich in de huidige tijdsomstandigheden tegen de politiek die van alles beschuldigd wordt wat fout loopt.

Dit is op zich erg en er is hier een taak weggelegd voor elk van ons. We zouden dit moeten kunnen keren. Doch wat kan en mag de invloed zijn van de politieke mandataris op het beleid van de administratie? Dit is uiteindelijk toch de taak van de uitvoerende macht.

Een andere repliek betreft uw antwoord dat een afdelingshoofd wordt aangesteld en dat de benoeming "blijft". Zo heb ik het althans begrepen.

Indien er een functie van inspecteur-generaal vrijkomt, wordt deze dan ingevuld terwijl er daarnaast andere ambtenaren worden aangewezen als afdelingshoofd?

Minister L. Van den Bossche : Mijnheer de voorzitter, het is duidelijk dat de overheid niet kan worden gelijkgesteld met de privé-sector.

Het functioneren van een privébedrijf kan eenvoudig worden beoordeeld op basis van de jaarbalans. Men weet onmiddellijk of men zich

mag verheugen, dan wel of er problemen zijn in het bedrijf.

Bovendien heeft de overheid een opdracht die verschilt van de opdracht van de privé-sector. Wij hebben de primordiale filosofische opdracht om via de administratie mensen gelijk te behandelen.

Er is dus een fundamenteel verschil. Het is veel moeilijker om de werking van het departement van Onderwijs te beoordelen dan de bedrijfsresultaten van Unilever.

Wij moeten het bestaan van verschillen durven toegeven.

Wij mogen ons ook niet neerleggen bij het feit dat wij niet rendabel zouden zijn. Hier is immers sprake van een ander soort rendabiliteit.

Wij moeten deze opvatting durven verdedigen. De maatschappij is niet bereid een overheidssector te aanvaarden die niet rendabel is.

Dit vereist een heel andere opstelling dan vroeger. Wij moeten onze houding geleidelijk trachten te veranderen.

In de privé-sector richt de klant zich tot een concurrerende firma wanneer hij geen voldoening bekomt. De overheid is in vele gevallen monopolistisch. Het publiek is verplicht zich tot de overheid te wenden en richt zich vaak tot de individuele politicus. Het is juist dat "le rejet de l'administration" wordt gelijkgesteld met "le rejet de la politique". Dit bekommert mij, daarom is het belangrijk dat wij streven naar een overheidsapparaat dat niet meer wordt verworpen.

Wij moeten blijven erkennen dat de opdracht van de overheid niet identiek is aan die van de privésector.

Vroeger was er heel veel kritiek op de werking van de dienst van de studiebeurzen omdat er laattijdig werd uitbetaald. Wij zijn erin geslaagd om

de studiebeurzen die vorig jaar in oktober werden aangevraagd uit te betalen vóór 31 december 1993 in plaats van vóór 30 juni 1994. Deze dienst wordt dus niet meer bekritiseerd, al wordt zijn werking uiteraard ook niet geprezen.

De uitbetaling van de onderwijswedden gebeurt tijdig. Het betreft 150.000 wedden per maand, waarvan 20 procent per maand verschilt van het bedrag dat de vorige maand werd uitbetaald. De inlichtingen hiervoor moeten worden verstrekt door 4.000 diensten op het veld. Er kan dus 4.000 keer een fout worden gemaakt vooraleer de gegevens mijn dienst bereiken. Via een structurele ingreep — werkstations en informatisering — kon de verwerking van de gegevens aanzienlijk worden versneld.

De bereikte rendabiliteit van deze dienst kan ons perfect doen concurreren met een privédienst. Op dit ogenblik zouden wij het trouwens beter doen dan vele privédiensten.

De kinderbijslag hebben wij afgestoten en ingehuurd in de federale overheid met een inhuringscontract.

Dit zijn uitdagingen, waarbij het belang van de gebruiker en dus ook van de politicus centraal staat.

Wanneer de administratie minder wordt bekritiseerd, zullen de problemen ten aanzien van de gebruiker ook verminderen.

Wij moeten durven veranderen, wij moeten ons eigen functioneren kritisch durven bekijken.

Dit vergt een discussieniveau dat noodzakelijkerwijze technisch is.

Wat de aanstelling betreft, heb ik de indruk dat u mij voor het eerst juist hebt begrepen, maar dat uw voorbeeld slecht is gekozen.

De functie van inspecteur-generaal bestaat immers niet meer, hoewel de

Van den Bossche

persoon in kwestie deze titel nog wel mag dragen. De functie is ook niet meer terug te vinden in het organogram. Er is dus geen benoeming meer nodig.

— *Het incident wordt gesloten om 15.45 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

OPVV : Commissie voor Openbare Werken en Vervoer

SAMW : Commissie voor Samenwerking

WEGE : Commissie voor Welzijn en Gezondheid