



Vlaams
Parlement

ingediend op **37** (2016-2017) – Nr. 2
22 december 2016 (2016-2017)

Verslag van de gedachtewisseling

namens de Commissie voor Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur,
Inburgering en Stedenbeleid
uitgebracht door Bert Maertens en Marnic De Meulemeester

over het verslag

van het Rekenhof

over personeelsbesparingen bij de Vlaamse overheid

Samenstelling van de Commissie voor Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering en Stedenbeleid:

Voorzitter: Mercedes Van Volcem.

Vaste leden:

Sofie Joosen, Bert Maertens, Marius Meremans, Willy Segers, Nadia Sminate, Peter Wouters;
Bart Dochy, Michel Doomst, Ward Kennes, Koen Van den Heuvel;
Marnic De Meulemeester, Mercedes Van Volcem;
Kurt De Loor, Els Robeyns;
Ingrid Pira.

Plaatsvervangers:

Björn Anseeuw, Paul Cordy, Andries Gryffroy, Lies Jans, Kris Van Dijck, Karim Van Overmeire;
Jan Durnez, Martine Fournier, Katrien Partyka, Joris Poschet;
Lydia Peeters, Bart Somers;
Jan Bertels, Yasmine Kherbache;
Bart Caron.

Toegevoegde leden:

Chris Janssens;
Christian Van Eyken.

Documenten in het dossier:

37 (2016-2017) – Nr. 1: Verslag van het Rekenhof

INHOUD

1. Toelichting door Adri De Brabandere, eerste auditeur-revisor bij het Rekenhof.....	4
1.1. Situering.....	4
1.2. Besparingsdoelstellingen.....	4
1.3. Realisatie van budgettaire besparing en personeelsbesparing	5
1.4. Aanpak van de besparingen.	7
1.5. Effecten personeelsbesparing	7
1.6. Aanbevelingen.....	8
2. Tussenkoms van Liesbeth Homans, viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding	8
3. Bespreking	11
3.1. Vragen en opmerkingen van de commissieleden	11
3.2. Antwoorden van Adri De Brabandere	15
3.3. Antwoorden van minister Liesbeth Homans	16
Gebruikte afkortingen.....	18

De Commissie voor Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering en Stedenbeleid besprak op 13 december 2016 het verslag van het Rekenhof over personeelsbesparingen bij de Vlaamse overheid.

Aan de bespreking werd deelgenomen door:

- Adri De Brabandere, eerste auditeur-revisor bij het Rekenhof;
- Liesbeth Homans, viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding.

1. Toelichting door Adri De Brabandere, eerste auditeur-revisor bij het Rekenhof

1.1. Situering

Adri De Brabandere zegt dat het Rekenhof de personeelsbesparingen bij de Vlaamse overheid heeft onderzocht, in het bijzonder de besparingen tijdens de vorige legislatuur.

Volgende onderzoeksvragen werden behandeld:

- is er een deugdelijk beleidskader uitgewerkt voor de personeelsbesparing? Deze vraag heeft ook betrekking op de huidige besparingen;
- werden de besparingen gerealiseerd: zowel de personeelsbesparing als de hieraan gekoppelde budgettaire besparing?
- met welke maatregelen?
- wat zijn de effecten op de kwaliteit van de dienstverlening en de werkbaarheid?

Zoals steeds werd ook bij deze audit de tegensprekelijke procedure gevolgd, wat inhoudt dat het ontwerpverslag werd voorgelegd aan de minister, de administrateur-generaal van Agentschap Overheidspersoneel, de secretaris-generaal van het departement Financiën en Begroting en aan de voorzitter van het Voorzitterscollege, die het verslag in het college heeft besproken.

Ongeveer gelijktijdig met het auditrapport heeft het Rekenhof een rapport uitgebracht over de uitvoering van de besparings- en begrotingsmaatregelen 2015, dat die maatregelen vanuit financieel oogpunt bekeek.

De twee laatste onderzoeksvragen heeft het Rekenhof onderzocht aan de hand van een steekproef van vijftien entiteiten. Het heeft deze entiteiten schriftelijk bevraagd en de leidend ambtenaren van deze entiteiten geïnterviewd.

1.2. Besparingsdoelstellingen

1.2.1. 2009-2014

In 2009 besliste de Vlaamse Regering dat het totaal aantal ambtenaren van de Vlaamse deelstaatoverheid niet meer mocht toenemen en bij voorkeur moest dalen. Ook werden besparingen doorgevoerd op de apparaatskredieten (bijvoorbeeld 2,5% op de weddekredieten, een percentage dat later werd opgetrokken tot 4%, of 5% op de werkingsmiddelen dat later werd verhoogd tot 7,5%).

Vervolgens (vanaf mei 2011) legde de Vlaamse Regering stapsgewijze verdere besparingen op voor een beperktere doelgroep (namelijk voor 69% van de Vlaamse deelstaatoverheid). Zij besliste dat voor die doelgroep het aantal personeelsleden tegen 30 juni 2014 eerst 5%, daarna 6% en uiteindelijk 6,5% lager diende te zijn dan in 2009. Parallel aan die personeelsvermindering voerde

ze in de begrotingsjaren 2012-2014 een budgettaire besparing door van eerst 50, dan 60 en uiteindelijk 65 miljoen euro op de apparaatskredieten. Alle entiteiten dienden bovendien, eventueel los van de besparingen, efficiëntietrajecten te bepalen, die tot meetbare efficiëntiewinsten moesten leiden.

Adri De Brabandere overloopt de bevindingen van het Rekenhof in dit verband. De personeelsbesparingsdoelstelling werd uitgedrukt in aantal personeelsleden, in koppen dus, en niet in voltijdse equivalenten. Daarbij werd uitsluitend gekeken of er een juridische band is, niet of het personeelslid effectief prestaties verricht en bezoldigd wordt.

Het tweede punt is dat de personeelsbesparing werd beslist zonder voorafgaande personeelsbehoefteanalyse. Overigens waren de budgettaire besparing, de beoogde vermindering van de personeelsaantallen en de efficiëntietrajecten onvoldoende samenhangend.

De besparingen werden lineair verdeeld over de entiteiten. Die konden de opgelegde personeelsvermindering binnen hun beleidsdomein weliswaar onder elkaar herverdelen, maar zij hebben van die mogelijkheid weinig gebruikgemaakt. Voor een aantal personeelstoenames werd een neutralisatietechniek uitgewerkt, bijvoorbeeld voor personeelsleden die werden overgedragen vanuit de federale overheid. Daar had de Vlaamse overheid weinig bewegingsvrijheid. De neutralisatie hield in dat personeelstoenames retroactief werden verrekend alsof zij al op 30 juni 2009 hadden plaatsgevonden, waarop dan de vermindering van 6,5% werd toegepast.

1.2.2. 2014-2019

In de huidige regeerperiode legde de Vlaamse Regering voor een nog beperktere doelgroep (namelijk voor 42%) een vermindering op van 1950 personeelsleden tegen het einde van de legislatuur en een besparing van 101,5 miljoen euro. Tevens werd de opmaak van kerntakenplannen opgelegd.

Ook het huidige besparingsbeleid mist onderbouwing en samenhang. De besparingen werden eveneens lineair verdeeld, maar daarnaast waren er inderdaad de kerntakenplannen. De uitstroom als gevolg van die plannen kan bijdragen tot de opgelegde personeelsvermindering en werd geraamd op 886 voltijdse equivalenten. De geraamde personeelsvermindering maakt dus minder dan de helft uit van de besparingsdoelstelling.

1.3. Realisatie van budgettaire besparing en personeelsbesparing

De budgettaire besparing van de vorige regeerperiode op de apparaatskredieten werd jaarlijks in één beweging op de kredieten van de entiteiten verrekend. Die besparing bleek ook uit de begrotingsdocumenten, die toelichting gaven over de opbouw van de kredieten, hoewel die toelichting niet bij alle entiteiten of beleidsdomeinen voldoende was.

Terwijl het vrij zeker is dat de besparing werd doorgerekend in de begroting, is er heel wat minder zekerheid of de besparing werkelijk ook gerealiseerd werd bij de reële uitgaven. De Vlaamse overheid volgde immers de uitvoering van de budgettaire besparing niet op.

Het Rekenhof heeft daarom een steekproef van dertien entiteiten genomen. Uit een vergelijking bij deze dertien entiteiten van de evolutie van de weddekredieten met de evolutie van de gerealiseerde personeelsuitgaven bleek dat ook bij de reële uitgaven werd bespaard, maar tevens dat de omvang van de besparing niet duidelijk is.

De personeelsvermindering van 6,5% is door drie van de dertien beleidsdomeinen niet gerealiseerd, maar globaal was op 30 juni 2014 het personeelsbestand van de besparingsdoelgroep verminderd met 7,5%.

In de periode 2009-2014 werden wel 836 bijkomende personeelsleden geneutraliseerd, wat bijna 3% van de initiële nulmeting van 2009 uitmaakt. Er kan betwijfeld worden of alle neutralisaties wegens bijkomend beleid (het gaat om 127 betrekkingen) en wegens een toenamegoedkeuring tijdens de voorgaande legislatuur wel zo nodig moesten afwijken van de besparingslogica en wel verantwoord waren. In het begin van de besparingsperiode vonden bovendien neutralisaties plaats zonder duidelijke goedkeuring van de toename door de Vlaamse Regering. Ook kwam onvoldoende tot uiting dat alternatieven voor de aanwervingen werden onderzocht.

Datum	Nulmeting	-6,5%	Aantal personeelsleden
30/06/2009	28.006	28.186	28.006
30/06/2014	28.842	26.967	26.682

Op 30 juni 2009 waren er 28.006 personeelsleden in de besparingsdoelgroep. 836 betrekkingen werden dus geneutraliseerd, waardoor de nulmeting op 28.842 personeelsleden kwam. Het doel was te komen tot een vermindering met 6,5%, dus te verminderen tot 26.967 personeelsleden. Op 30 juni 2014 waren er 26.682 personeelsleden, 285 minder dan het vooropgestelde maximum.

Voor een overzicht van de besparingen van de verschillende beleidsdomeinen wordt verwezen naar het Rekenhofrapport zelf. Een aantal beleidsdomeinen heeft een besparing gerealiseerd van om en bij de 10%. Drie beleidsdomeinen hebben de besparingsdoelstelling van 6,5% niet gehaald.

Een aantal factoren kon de besparingen vergemakkelijken of bemoeilijken. De aard van de kerntaken bijvoorbeeld, die specifieke deskundigheid kan vereisen, bemoeilijkte bij elf van de vijftien bevraagde entiteiten de besparingen. De grootte van de entiteit vergemakkelijkt de besparing bij zes van de acht grote entiteiten, terwijl bij zes van de zeven kleine entiteiten de beperkte omvang van de entiteit de besparing bemoeilijkte. Vier entiteiten gaven aan dat het grote aandeel contractuelen de besparing vergemakkelijkt, vier andere entiteiten vermeldde dat voor hun entiteit het grote aandeel statutairen de besparing bemoeilijkte.

Voor acht entiteiten vergemakkelijkt de leeftijdspiramide de personeelsvermindering, doordat het aantal pensioneringen voldoende groot was. Zes andere vonden dat de leeftijdspiramide de personeelsvermindering bemoeilijkte. Eerder doorgevoerde besparingen bemoeilijkten bij zes entiteiten de besparingen. Dan waren er nog zeer specifieke factoren: een fusie of een reorganisatie bijvoorbeeld, die kon zowel de besparing vergemakkelijken als bemoeilijken. Het feit dat een entiteit eigen inkomsten heeft, vergemakkelijkt de besparing.

Al die factoren hadden dus voor de entiteiten een verschillende invloed, terwijl de besparing, zoals gezegd, lineair werd doorgevoerd.

Naast de besparingsdoelstelling van 6,5% was er ook de budgettaire besparing. Welke het zwaarste doorwoog, was niet voor alle entiteiten gelijk. Volgens twee entiteiten had de budgettaire besparing ongeveer een even grote impact als de personeelsbesparing. Bij zes entiteiten had de personeelsbesparing de zwaarste impact. Bij zes andere entiteiten had de budgettaire besparing de sterkste impact.

(vier entiteiten hebben door de budgettaire besparing zelfs meer personeelsleden moeten besparen dan vooropgesteld). Eén entiteit heeft geen antwoord gegeven.

1.4. Aanpak van de besparingen

Het was de bedoeling dat geen naakte ontslagen zouden vallen. De besparingen werden dan ook vooral gerealiseerd door natuurlijke uitstroom. Daarnaast hebben sommige entiteiten in beperkte mate arbeidsovereenkomsten van onbepaalde duur beëindigd.

Verder stelt men vast dat enkele entiteiten alleen nog contractueel werven, gunstverloven geweigerd of minder gemakkelijk toegekend werden, er kritischer geëvalueerd wordt en maatregelen om personeelsleden langer aan het werk te houden, stopgezet worden.

Wat de efficiëntietrajecten betreft deelden elf van de vijftien entiteiten mee dat de trajecten hebben geleid tot een verminderde personeelsbehoefte, maar slechts drie van hen konden dat per traject kwantificeren. Geen enkele van de vijftien entiteiten kon eigenlijk een volledig beeld geven van de lasten en baten van de efficiëntietrajecten. Financiële informatie ontbrak altijd.

Entiteiten zochten voor overtallig personeel meestal een oplossing binnen de entiteit en maakten zeer weinig gebruik van de mogelijkheid om personeel te herplaatsen. De Vlaamse overheid breidde intussen de herplaatsingsregeling uit. De personeelsplannen werden maar traag of niet aangepast aan de besparing, wat de besparing nochtans duurzaam zou maken.

1.5. Effecten personeelsbesparing

De personeelsbesparingen mochten geen invloed hebben op de werkbaarheid en de kwaliteit van de dienstverlening. Zeven van de vijftien bevraagde entiteiten ondervond echter een negatieve impact van de personeelsbesparingen op de kwaliteit van de dienstverlening. Bij zeven entiteiten was er geen kwaliteitsverlies, bij één entiteit was het onduidelijk. Ook voor de huidige besparingsronde wezen twaalf van de vijftien bevraagde entiteiten op een verhoogd risico op kwaliteitsverlies.

De impact van de besparing bestond uit het niet halen van termijnen, vertragingen, schrapping of uitstel van projecten, een verlaagd niveau van dienstverlening en verlaging van streefnormen. De leidend ambtenaren staaften hun antwoorden met de rapportering over de uitvoering van de ondernemingsplannen of beheersovereenkomsten, met uitgevoerde kwaliteitscontroles en met klantenbevragingen. Ook was er minder deelname aan werkgroepen, netwerken enzovoort, waardoor de entiteit minder in het beleidsveld aanwezig was. Controlemaatregelen werden soms afgebouwd, wat ook een risico op kwaliteitsverlies met zich meebracht.

Uit de bevraging blijkt eveneens een negatieve invloed op de werkbaarheid. Dertien van de vijftien bevraagde leidend ambtenaren meldden dat de werkgerelateerde stress is gestegen onder invloed van de personeelsbesparingen. Dat bleek ook onder meer uit de antwoorden op toegevoegde vragen over werkgerelateerde stress in de personeelspeiling 2014, uit een stijging van het aantal klachten bij de arbeidsgeneesheer bijvoorbeeld, of uit de psychosociale risicoanalyse bij een aantal entiteiten. Ook het percentage ziekteafwezigheid nam toe. De leidend ambtenaren verwezen echter ook naar andere factoren die verantwoordelijk zijn voor de toegenomen werkgerelateerde stress, zoals de toenemende complexiteit van taken, nieuwe beheerssystemen, nieuwe manieren

van werken, reorganisaties of de onzekerheid over de af te bouwen activiteiten door het kerntakendebat.

Wat de leermogelijkheden betreft: bij dertien op de vijftien entiteiten was er geen negatieve invloed, hoewel dit antwoord meteen ook werd genuanceerd. Het vormingsbeleid zou minder een langetermijnvisie kennen. Acht leidend ambtenaren antwoordden dat de personeelsbesparingen een negatieve invloed hadden op de afstemming werk-privé.

Hebben de besparingen een invloed op het diversiteitsbeleid? Vooral de cijfers over de tewerkstelling van personen met een handicap of chronische ziekte hebben een beperkte of zelfs geen groei gekend.

Ten slotte zagen een aantal entiteiten zich ook genoodzaakt meer uit te besteden, ondanks de hogere kostprijs en de eventueel lagere kwaliteit. De kerntakenplannen identificeren de processen die voor uitbesteding in aanmerking komen, maar kosten-batenanalyses moeten nog worden uitgewerkt.

1.6. Aanbevelingen

Er zou naar meer coherentie in het besparingsbeleid moeten worden gestreefd. In de mate dat de context het toelaat moeten de besparingsdoelstellingen onderbouwd worden met voorafgaande personeelsbehoefteanalyses. De entiteiten zouden meer moeten samenwerken om de besparingsdoelstelling te realiseren. Gelet op de gevolgen van de personeelsbesparingen, groeit de noodzaak om de besparingen doelgerichter te maken en af te stappen van de lineariteit.

De toelichtingen bij de begroting moeten voldoende gedetailleerd zijn, zodat de opbouw van de begrotingskredieten en de doorgevoerde budgettaire besparing duidelijk is. Rapportering over de realisatie van de budgettaire besparingen is onontbeerlijk. Er is nood aan een nauwgezette opvolging van de personeelsbesparingen en de uitvoering van de kerntakenplannen, in het bijzonder ook van de opmaak van de kosten-batenanalyses bij uitbesteding.

Entiteiten dienen de personeelsbesparingen te integreren in hun personeelsplan. Entiteiten zouden meer kunnen gebruikmaken van de diensten van AgO om personeelsleden van wie de functie werd opgeheven, te begeleiden naar een andere functie in de Vlaamse overheid. Er is ook nood aan een goede opvolging en het behoud van een kwalitatieve dienstverlening.

Er dient verder te worden geïnvesteerd in de uitwerking en implementatie van het welzijnsbeleid, en meer specifiek in de aanpak van werkgerelateerde stress. Het is tot slot aangewezen de negatieve effecten van de personeelsbesparingen te onderzoeken, zoals de toename van contractuele wervingen voor permanente opdrachten en de tewerkstelling van personen met een handicap of chronische ziekte.

2. Tussenkost van Liesbeth Homans, viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding

Minister *Liesbeth Homans* antwoordt dat haar repliek voornamelijk is gebaseerd op de repliek die zij op 29 augustus 2016 aan het Rekenhof bezorgde. Daarin repliceert zij op elk van de negen aanbevelingen. Zij beklemtoont verder dat het rapport van het Rekenhof vooral betrekking heeft op de personeelsbesparingen van de vorige regeerperiode (2009-2014), toen er een andere meerderheid was. Voor een deel gaat het echter ook over de personeelsbesparingen tijdens deze

regeerperiode (2014-2019). De minister zal hierna vooral ingaan op de conclusies die zijn opgenomen in hoofdstuk 6 van het rapport van het Rekenhof.

Een eerste conclusie van het Rekenhof is dat de besparingen lineair werden opgelegd. De minister antwoordt dat de entiteiten de mogelijkheid hadden om binnen het beleidsdomein een andere verdeling van de besparingslast af te spreken, maar zij hebben weinig gebruikgemaakt van die mogelijkheid. Een aantal entiteiten werd bewust uitgesloten van het toepassingsgebied van de besparingsmaatregelen, omdat anders onvermijdelijk zou worden geraakt aan de dienstverlening van de betrokken entiteiten (bijvoorbeeld de openbare psychiatrische ziekenhuizen Geel en Rekem, het agentschap Jongerenwelzijn, Kind en Gezin).

Namens de Vlaamse Regering heeft de minister bij brief van 1 oktober 2014 aan het college van ambtenaren-generaal (voorloper van het huidige Voorzitterscollege) zeer duidelijk de vraag gesteld om de besparingsdoelstelling voor deze regeerperiode van 1950 koppen en 101,5 miljoen euro niet lineair te verdelen, maar rekening te houden met een aantal elementen zoals de ongelijke leeftijds piramide.

Ten slotte heeft de Vlaamse Regering zowel in de vorige als in deze regeerperiode verschillende dossiers goedgekeurd waarbij er in enkele entiteiten een personeelstoename mocht zijn zonder dat deze intern moest worden gecompenseerd. De minister geeft hiervan enkele voorbeelden wat deze regeerperiode betreft.

De Vlaamse Regering verleende op 3 april 2015 haar goedkeuring aan een personeelsuitbreiding van de capaciteit van het Vlaams detentiecentrum te Tongeren en de gemeenschapsinstellingen van Everberg, Wingene en Beernem. Het betrof een personeelsuitbreiding met 134 vte die dus niet elders moesten worden gecompenseerd.

De Vlaamse Regering verleende op 13 februari 2016 haar goedkeuring aan een personeelsuitbreiding bij de Vlaamse Belastingdienst met 63 vte voor de inning van de kilometerheffing. Het betrof een nieuwe taak voor de overheid waar ook behoorlijk wat nieuwe inkomsten tegenover staan.

De Vlaamse Regering verleende op 13 mei 2016 haar akkoord met een personeelsuitbreiding bij het departement LNE met 11 vte voor de inspectie door de Dienst Dierenwelzijn (waarvoor te weinig personeelsleden werden overgeheveld naar de Vlaamse overheid in uitvoering van de staatshervorming). En recent nog verleende de Vlaamse Regering haar goedkeuring voor twee bijkomende vte voor de nieuwe Vlaamse diplomatieke post in Rome.

Het Rekenhof wijst er in de conclusies ook op dat in de vorige regeerperiode drie van de (toen nog) dertien beleidsdomeinen de vereiste personeelsvermindering van 6,5% niet hebben gerealiseerd. Deze opmerking is terecht, maar moet ook worden genuanceerd. In totaal werd bij de diensten van de Vlaamse overheid in de vorige regeerperiode een besparing gerealiseerd van 7,5%, dus 1% meer dan de vooropgestelde 6,5%. Dit wijst erop dat er ook heel wat entiteiten zijn die meer dan 6,5% hebben bespaard op hun personeelskredieten.

In deze regeerperiode werd aan het Voorzitterscollege gemeld dat er bij de verdeling van de besparingsdoelstelling van 1950 koppen een bonus-malussysteem moest komen, waarbij de entiteiten die te veel hebben bespaard in de vorige regeerperiode verhoudingsgewijs nu iets minder moeten besparen en waarbij de entiteiten die in de vorige regeerperiode iets te veel hebben bespaard nu minder moeten besparen, met dien verstande dat er geen afbreuk mag

worden gedaan aan de besparingsdoelstelling van 1950 koppen en 101,5 miljoen euro.

Het Rekenhof merkt verder op dat de effecten niet voor alle entiteiten dezelfde zijn en dat er in sommige entiteiten sprake is van verhoging van de werkstress. De minister herhaalt dat zij aan het college van ambtenaren-generaal de vraag heeft gesteld om de besparingsdoelstelling voor deze regeerperiode niet lineair te verdelen. Er werd in deze en de vorige legislatuur ook beslist om bepaalde instellingen uit te sluiten van de personeelsbesparing, precies om de dienstverlening te kunnen blijven garanderen. In die zin heeft men eigenlijk al geanticipeerd op het rapport van het Rekenhof.

De minister zegt dat de Vlaamse Regering de entiteiten ook heel wat mogelijkheden aanreikt om het met minder personeel te doen. Bij wijze van voorbeeld verwijst ze in eerste instantie naar de kerntakenplannen, die zullen zorgen voor een besparing van 886,21 vte (en zelfs meer als men dit uitdrukt in koppen), waardoor bijna de helft van de besparing wordt gerealiseerd door afbouw van niet-kerntaken. De andere helft wordt gerealiseerd door de efficiënte werking van de Vlaamse overheid te verbeteren, zoals de verdere rationalisatie van de managementondersteunende functies en de aansluiting bij gemeenschappelijke dienstencentra. Er werden ook enkele fusies van beleidsdomeinen en entiteiten gerealiseerd (bijvoorbeeld De Scheepvaart en Waterwegen en Zeekanaal). De daling van administratieve lasten is eveneens een middel om het met minder personeel te doen, evenals de verder doorgedreven informatisering van de dienstverlening. In het kader van het project 'radicaal digitaal' werden middelen ter beschikking gesteld om dit laatste via hefboomprojecten effectief te realiseren.

Tot slot merkt het Rekenhof op dat de besparingen op gespannen voet staan met het diversiteitsbeleid, in het bijzonder wat betreft de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. De minister vindt het vreemd dat het rapport van het Rekenhof hoofdzakelijk handelt over de periode 2009-2014, maar voor de vergelijking inzake personen met een handicap wordt het jaar 2012 als referentie genomen. Waarom werd hier niet uitgegaan van de periode 2009-2014? In de vorige regeerperiode 2009-2014 werd een personeelsbesparing gerealiseerd ten belope van 7,5% van het personeelsbestand en toen is het aandeel personen met een arbeidshandicap of chronische ziekte gestegen van 1% in 2009 (eerste jaar van de personeelsbesparingen) naar 1,3% in 2015.

Wat de kwaliteit van de dienstverlening betreft, vindt de minister het jammer dat dit onderdeel is gebaseerd op antwoorden van de ambtenaren zelf en niet op basis van de mening van burgers/gebruikers. Hier zit een subjectief element in vervat. Een degelijk onderbouwd onderzoek naar de vraag of de dienstverlening door de Vlaamse overheid erop achteruit is gegaan, zou ook de klanten moeten betrekken.

Tot slot verwijst de minister naar een artikel in De Tijd waarin het IMF pleit voor een rem op de groei van de overheidsuitgaven. Men stelt dat de overheidsuitgaven kunnen worden verlaagd door te snijden in het hoge niveau van de subsidies, door het werk beter te verdelen tussen de bestuursniveaus, door het personeelsbestand bij de overheid sneller in te krimpen en door een strenge controle op de sociale uitkeringen.

3. Bespreking

3.1. Vragen en opmerkingen van de commissieleden

3.1.1. *Tussenkomst van Ingrid Pira*

Ingrid Pira stelt vast dat twaalf van de vijftien entiteiten op een verhoogd risico op kwaliteitsverlies in de dienstverlening wijzen ten gevolge van de huidige besparingsronde. Dat is veel. Volgens de minister echter ligt dat aan het ambtenarenperspectief. Betekent dit dat zij het genoemde risico niet ernstig neemt? Is zij, in afwachting van een eventueel onderzoek naar de perceptie door de klanten, van plan iets te doen met wat de ambtenaren zelf signaleren?

Werkgerelateerde stress als gevolg van de personeelsbesparingen werd in de vorige regeerperiode gemeld door dertien entiteiten. In deze legislatuur stijgt zowel het aantal gevallen als de duur van ziekteverzuim al voor het tweede jaar op rij, vooral ook bij de A-niveaus. Mag men daaruit afleiden dat de werkgerelateerde stress is gebleven? Is de door het Rekenhof aanbevolen aanpak met een welzijnsprogramma geen symptoombestrijding, terwijl de ware oorzaak het bestaan van een ondergrens inzake het personeelsbestand is? Dreigt men niet in een vicieuze cirkel terecht te komen doordat bij uitval vanwege burn-out de overblijvende collega's nog extra belast worden?

Wijst ook de toenemende uitbesteding, ondanks de hogere kostprijs en de lagere kwaliteit, niet op het bereiken van de genoemde ondergrens? Gaat de minister in op de aanbeveling van het Rekenhof om bij uitbesteding een kostenbatenanalyse uit te voeren? Wat is haar algemene reactie?

3.1.2. *Tussenkomst van Marnic De Meulemeester*

Marnic De Meulemeester herinnert eraan dat het verslag grotendeels de personeelsbesparing tijdens de vorige regeerperiode betreft, en dat deze regering de besparing koppelt aan het kerntakendebat, terwijl de vorige regering eerder de kaasschaaf hanteerde.

De huidige regering legt voor een beperktere doelgroep van 42% een vermindering op van 1950 personeelsleden tegen het einde van de legislatuur, evenals een besparing op de apparaatskredieten van 101,5 miljoen euro. De analyse van de kerntaken leidt tot de geplande afbouw, optimalisatie of overheveling van 522 processen, goed voor een geraamde vermindering van 886 vte. De effectieve uitstroom door de uitvoering van de kerntakenplannen draagt bij tot de opgelegde personeelsvermindering, maar in de raming maakt hij slechts de helft uit van de besparingsdoelstelling. Dat impliceert een risico voor de kwaliteitsvolle uitvoering van de kerntaken.

Open Vld stelt vast dat het verslag van het Rekenhof voor een belangrijk deel steunt op een bevraging van de leidend ambtenaren. Zeven van de vijftien entiteiten verklaarden dat de kwaliteit was gehaald en volgens zeven andere niet. Drie van deze laatste entiteiten konden dat aantonen aan de hand van klantentevredenheidsmetingen en één entiteit op basis van uitgevoerde kwaliteitsmetingen. Het valt echter te betreuren dat de burgers niet over de dienstverlening werden bevraagd.

De fractie concludeert dat de blinde kaasschaafmethode niet de juiste aanpak was. De huidige regering pakt het dan ook terecht anders aan, met de koppeling aan het kerntakendebat. De genoemde personeels- en budgetbesparing is aanzienlijk. De regering leerde dus uit de fouten van de vorige regering. De

besparing zal kunnen worden gerealiseerd door de afbouw van niet-kerntaken en door meer efficiëntie zonder kwaliteitsverlies.

Marnic De Meulemeester suggereert dat de minister de entiteiten die achterblijven bij het behalen van de doelstellingen, tot de orde roept. In dat licht waardeert hij het bonus-malussysteem. Het is niet meer dan terecht dat entiteiten die in de vorige legislatuur moeite deden, nu minder hoeven te doen, maar er zijn ook andere. Als de regering op deze manier voortdoet, acht hij de realisatie van de geplande personeelsbesparing alvast haalbaar tegen het einde van de legislatuur.

3.1.3. *Tussenkomst van Kurt De Loor*

Kurt De Loor betreurt enorm dat de minister de professionaliteit en het sérieux van het verslag van het Rekenhof tracht onderuit te halen. De resultaten en aanbevelingen zijn immers ontvullend. Reeds in de vorige legislatuur werd gewaarschuwd voor het effect van lineaire besparingen, maar deze regering doet vrolijk verder. Het voorliggende Rekenhofverslag zou haar tot inkeer moeten brengen, maar zij voegt in de plaats daarvan een besparing van 1950 personeelsleden toe, waarover het Voorzitterscollege reeds zijn bezorgdheid uitte. Het Rekenhof verklaart dat de huidige besparingen evenzeer onderbouwing en samenhang missen als die van de vorige regering, wat een risico inhoudt voor een kwaliteitsvolle uitvoering van de taken. Het valt dan ook te vrezen dat het volgende verslag nog negatiever zal zijn.

Voor sp.a blijft een flexibele en efficiënte overheid met een hoge graad van kwaliteit en klantentevredenheid het uitgangspunt. In het verslag gaan alle alarmbellen af inzake kwaliteit, werkbaarheid en diversiteit. Twaalf op de vijftien leidend ambtenaren wijzen op het hoge risico van kwaliteitsvermindering door de personeelsbesparing. Men dient dit ernstig te nemen.

Hij stelt vast dat meer samenwerking nodig is, terwijl de besparing leidde tot minder deelname aan netwerken. Verder vestigt hij de aandacht op de toename van de werkgerelateerde stress en het ziekteverzuim, evenals op het uitblijven van vooruitgang inzake diversiteit, bijvoorbeeld voor wat de tewerkstelling van personen met een handicap of chronische ziekte bij de Vlaamse overheid betreft. De minister stelde de vraag waarom het Rekenhof de cijfers van 2009 niet als nulmeting gebruikt. De spreker meent dat de reden hiervan is dat intussen de definitie werd uitgebreid. Men kan immers geen appels met peren vergelijken.

Aanbeveling 2 van het Rekenhof gaat over de lineaire besparingen. De minister heeft die lineariteit willen ontkrachten. Was de repliek van de minister overtuigend voor het Rekenhof? In aanbeveling 9 stelt het Rekenhof voor dat de Vlaamse Regering een aantal negatieve effecten van de besparingen zou onderzoeken. Is het antwoord van de regering op aanbeveling 9 afdoende?

Kurt De Loor voorspelt dat niet alleen de personeelsleden, maar alle Vlamingen de dupe zullen zijn van het besparingsbeleid. De Vlamingen rekenen op een efficiënte en effectieve overheid die een hoge kwaliteit levert. Hij roept de minister op de klantentevredenheid te onderzoeken, te beginnen met een nulmeting.

3.1.4. *Tussenkomst van Ward Kennes*

Ward Kennes vindt het verslag van het Rekenhof belangrijk omdat de regering niet alleen budgettaire doelstellingen heeft, maar ook mikt op een andere manier van werken, met name door te focussen op kerntaken. Om dat te beoordelen zijn ook kwalitatieve gegevens nodig. De kritische bedenkingen van het Rekenhof

over de gebrekkige onderbouw en totstandkoming van het plan moeten dan ook worden meegenomen. De kerntakenplannen zijn belangrijk want daarin worden politieke keuzes gemaakt over wat wel of niet een overheidstaak is, welke rol outsourcing kan spelen, welke taken eventueel door de privésector kunnen worden waargenomen. Er wordt dus een ruimere oefening gemaakt, waarbij de vraag naar een kwaliteitsvolle uitvoering van die kerntaken rijst.

Er is waakzaamheid nodig ten aanzien van het risico op verhoging van de werkgerelateerde stress door de personeelsvermindering. Op dit ogenblik hebben veel mensen in de samenleving het moeilijk om psychisch weerstand te bieden tegen de druk die op hen afkomt. Hiervoor is aandacht nodig in een organisatie die bespaart op het aantal personeelsleden. De lopende programma's in dat verband moeten worden behouden en waar nodig versterkt.

De voorgestelde nulmeting bij de klanten zou nuttig en interessant kunnen zijn, al zijn er voorsnog geen directe aanwijzingen dat de personeelsvermindering een negatief effect heeft op de dienstverlening. Op basis van een meting zou men het verdere debat wel correcter kunnen voeren. Beschikt het Rekenhof over instrumenten om zo'n meting uit te voeren? Ward Kennes is alvast niet ongerust over de resultaten van een dergelijke meting. De verantwoordelijken van de entiteiten hebben wel hun bezorgdheid geuit. Die bezorgdheid moet worden gekoesterd, ook al is de minister zelf niet ongerust over de effecten van de personeelsbesparingen.

Vermindering van het aantal personeelsleden komt vaak neer op het afvloeien van laaggeschoolden. Dit past in een algemene, bijna natuurlijke evolutie bij alle overheden, maar men moet er toch over waken dat de besparingen die evolutie niet versnellen. Hoe kijkt de minister daar tegenaan, in het licht van de kwetsbaarheid van die groep op de arbeidsmarkt?

Bij een krimpende overheidstewerkstelling stelt men vast dat de vooruitgang inzake deelname van kansengroepen trager verloopt dan wenselijk. Daar ligt allicht de reden waarom bepaalde streefcijfers niet worden gehaald. Dit moet een aandachtspunt blijven.

Tot slot acht Ward Kennes het correct dat bepaalde maatschappelijke noden bijkomende rekrutering verantwoorden, op voorwaarde dat dit voldoende wordt onderbouwd. Men moet niet gaan voor een blinde afbouw. Men moet bewust kunnen kiezen om inzake rekrutering bijkomend in te zetten op een aantal terreinen.

3.1.5. Tussenkoms van Michel Doomst

Het viel *Michel Doomst* op dat de maatregelen om personeel langer aan het werk te houden, stopgezet zijn in de verslagperiode. Nochtans gaat men er vandaag van uit dat maatregelen om langer te werken moeten worden aangemoedigd. Wordt dit nu anders aangepakt? Hoe zorgt de minister ervoor dat in de huidige besparingsronde het geweer van schouder wordt veranderd?

Uitbesteden van opdrachten is een valabele piste, maar dit mag niet duurder uitvallen. Wat zijn de krachtlijnen van het ontwerp van leidraad dat de minister inzake uitbesteding voorbereidt? In welke omstandigheden is outsourcing een mogelijke weg?

3.1.6. Tussenkoms van Bart Dochy

Bart Dochy schuift een langetermijnvisie inzake opleiding als bijzonder aandachtspunt naar voren. Het dreigt immers ondergesneeuwd te raken in de

afslanking, die zich vooral richt op directe doelstellingen. Hij peilt naar maatregelen en ideeën om ook dat perspectief in de gaten te houden.

3.1.7. *Tussenkomst van Sabine de Bethune*

Sabine de Bethune gaat in op het specifieke punt van de effecten voor de personen met een arbeidshandicap of een chronische ziekte. Het Rekenhof ging na of de personeelsbesparingen een negatieve invloed hadden op de realisatie van de diversiteitsdoelstellingen. De Vlaamse Diversiteitsambtenaar en de meeste leidend ambtenaren verklaarden dat het diversiteitsbeleid door de personeelsbesparingen onder druk stond, voornamelijk wat de personen met een arbeidshandicap of chronische ziekte betrof.

Het Rekenhof geeft hiervoor drie verklaringen. De entiteiten konden minder vacatures openstellen, wat de kans om aan te werven uit de kansengroepen verkleinde. Vanwege de toegenomen werkdruk probeerden de leidinggevenden elk risico op rendementsverlies te vermijden. Doordat het personeelsbestand werd opgevolgd in aantal personen en niet in vte, werd deeltijdse tewerkstelling ontmoedigd. Daardoor ontstond een extra drempel voor personen met een handicap of chronische ziekte.

Sabine de Bethune leert uit de statistieken van de Vlaamse overheid dat sinds 2012 geen vooruitgang werd geboekt voor de personen met een handicap of chronische ziekte. Het percentage bedroeg in 2015 nog steeds 1,3% (582 personen, weliswaar zes personen meer dan het jaar ervoor), nadat het in 2013 even toenam tot 1,4% (597 personen). Hoe denkt de minister vooruit te gaan in de richting van de 3% uit het regeerakkoord en haar beleidsnota? Met welke strategieën kan men de personeelsbesparing handicapneutraal maken? Binnen de groep van 1,3% bevinden zich veel personen van oudere leeftijd. Vaak zijn ze ook lager geschoold. Welke inspanningen kunnen gebeuren om dit bij te sturen? Hoe staat de minister tegenover deeltijdse functies voor de doelgroep? Is zij bereid niet in koppen maar in vte te tellen?

Enkele jaren geleden werd in Nederland een akkoord gesloten tussen de sociale partners en de overheid om meer jobs te creëren voor personen met een handicap. In dat kader heeft men bij de overheid functies gecreëerd waar die mensen nuttig kunnen worden ingezet. Op vier jaar tijd ging het om duizenden functies op maat op de reguliere arbeidsmarkt bij de overheid. De privésector deed hetzelfde, met een dwingende quotawet als stok achter de deur, met financiële straffen voor wie de quota niet haalt. In Duitsland en Frankrijk telt men respectievelijk 6 en 5,5% personen met een handicap bij de overheid. In het Verenigd Koninkrijk haalt men zelfs 8 tot 9%. Welke stappen zet de minister om binnen de besparingsoefening te vermijden dat de meest kwetsbaren geraakt worden of niet aan bod komen?

Sabine de Bethune besluit dat in ons land een op de acht personen een arbeidshandicap heeft. Het gaat om meer dan 500.000 mensen. Niet eens vier op tien van hen heeft een baan, ofschoon de meesten werkwilbig zijn. Ondanks de besparingsoefening heeft de overheid een voorbeeldfunctie in de oplossing van dit enorme sociale probleem.

3.1.8. *Tussenkomst van Bert Maertens*

Bert Maertens meent dat er tijdens deze regeerperiode wel degelijk een beleidswijziging heeft plaatsgevonden. Hij wijst op de kerntakenplannen, die al de helft van de besparing voor hun rekening nemen, op de erkenning door het Rekenhof dat meer planmatig wordt gewerkt dan vroeger, en op de brief van de minister aan de topambtenaren met de boodschap om de besparing niet lineair

toe te passen maar in overleg over de entiteiten te spreiden. Wie verwacht dat het volgende verslag nog slechter zal zijn, heeft volgens de spreker niet goed geluisterd. Hij vindt het ook bizar dat de partij van Kurt De Loor in de vorige regeerperiode, toen hij zijn zogenaamde waarschuwingen formuleerde, zelf in de regering zat. Als men zelf in de regering zit, neemt men in principe mee de verantwoordelijkheid voor het gevoerde beleid op, zelfs al lopen de dingen niet altijd zoals ze idealiter zouden moeten verlopen. Ofwel had de partij van Kurt De Loor in die regering niets te zeggen.

Een belangrijk manco is dat tien van de vijftien entiteiten de personeelsbesparing niet integreerden in hun personeelsplannen. Dat is verontrustend en moet in de toekomst vermeden worden. Aan het management moet het signaal worden gegeven dat een planmatige aanpak wenselijk is.

Erger nog is dat de managementcomités weinig formele afspraken maakten over de verdeling van het aantal te besparen personeelsleden. Slechts twee entiteiten deden dat. Dit wijst op een gebrek aan solidariteit onderling en een te grote verkokering. Het is dan ook goed dat thans met een ander model wordt gewerkt. Hopelijk wordt voortaan meer gezamenlijk nagedacht over weliswaar onaangename maar noodzakelijke opdrachten. Het management moet dit dan loyaal en efficiënt uitvoeren.

Verontrustend is ook de vaststelling dat verschillende topambtenaren spreken van een afbouw van de controlemaatregelen onder invloed van de besparingen. Dit kan een gevaar inhouden. Ook met minder personeel moet de interne controle kunnen worden georganiseerd en gehandhaafd. Audit Vlaanderen zou hierop kunnen toezien.

Het viel verder op dat sommige maatregelen om langer te werken, werden stopgezet. Ook dat is een evolutie die moet veranderen want die valt niet te rijmen met de algemene evolutie in de samenleving om langer te werken en met de voorbeeldfunctie van de overheid. Misschien moet dat uitdrukkelijk als doelstelling worden meegegeven aan het topmanagement.

Is er zicht op de evolutie van het personeelsbestand in de entiteiten die in de besparingsronde waren vrijgesteld? Is er gepeild naar de reden(en) waarom drie van de dertien beleidsdomeinen er niet in slaagden hun besparingsdoelstelling te realiseren? Als er in privébedrijven grote doelstellingen worden bereikt, wordt dat vaak met een bonus gewaardeerd. Men moet niet alles van de privésector zo maar overnemen bij de overheid, maar dit zou wel inspiratie kunnen bieden voor het belonen van goede prestaties. Zijn de meldingen vanwege de leidend ambtenaren over de dalende kwaliteit, onderbouwd met cijfergegevens? Een tevredenheidsonderzoek bij de burgers zou inderdaad meer duidelijkheid kunnen brengen.

3.2. Antwoorden van Adri De Brabandere

Adri De Brabandere verwijst naar het verslag voor een nauwkeurige rapportering over de werking van de lineariteit. Een aantal entiteiten werd uitgesloten van de personeelsbesparing. Men moet inderdaad een onderscheid maken tussen wat de Vlaamse Regering oplegde en wat beleidsdomeinen en entiteiten in de praktijk uitvoerden.

Hij bevestigt dat er in de eerste periode nauwelijks afspraken werden gemaakt tussen de entiteiten binnen een beleidsdomein om de besparing te herverdelen. Het rapport gaat minder uitvoerig in op de tweede periode. Er is daar een verdeling van de 1950 te besparen personeelsleden tussen de beleidsdomeinen. In andere scenario's werd meer dan nu rekening gehouden met het toekomstige

personeelsverloop door pensionering. De verdeling van die besparing is niet onderbouwd door een personeelsbehoefteanalyse, evenmin als in de eerste periode. Op dit ogenblik zijn er wel de kerntakenplannen maar die hebben geen herverdeling van de besparing veroorzaakt.

De cijfers over het diversiteitsbeleid beginnen pas in 2012 omdat de personeelsbesparingen, die weliswaar worden geformuleerd in vergelijking met 2009, pas concreet werden opgelegd vanaf midden 2011. Over de 6,5% is zelfs pas beslist in september 2013. Die beslissingen konden dan ook moeilijk invloed hebben op het diversiteitsbeleid van vóór 2012. Het maakt ook weinig verschil voor de vaststelling dat de norm van 3% niet wordt benaderd en dat er op het einde zelfs nog een daling was van 1,4% naar 1,3%.

De kwaliteit van de dienstverlening is onderzocht via percepties van de leidend ambtenaren, die echter zijn onderbouwd door klantenbevragingen, eigen controles en de rapportering over de uitvoering van de ondernemingsplannen en de beheersovereenkomsten. Anderzijds is het zeker waar dat meer metingen zouden kunnen plaatsvinden over de kwaliteit van de dienstverlening, al doen sommige entiteiten nu al onderzoek naar klantentevredenheid. Het deel over de werkbaarheid is evenmin louter gebaseerd op perceptie, want er is ook gekeken naar de personeelspeiling en de psychosociale risicoanalyses die voorhanden waren.

In het voorliggende verslag werd de personeelsevolutie van de entiteiten buiten de besparingsronde niet onderzocht, maar wel in een ander onderzoek van het Rekenhof over de uitvoering van de begrotings- en besparingsmaatregelen 2015. Daarin worden de besparingsresultaten van een aantal entiteiten onderzocht. De spreker kan niet voor de vuist de redenen opgeven waarom besparingen wel of niet werden gehaald. Zeker is wel dat zowel grote (zoals De Lijn en de VDAB) als kleine entiteiten dat niet deden, en dat sommige ze pas met vertraging haalden.

3.3. Antwoorden van minister Liesbeth Homans

Minister *Liesbeth Homans* merkt op dat De Lijn was vrijgesteld en een afzonderlijk besparingsplan heeft.

Uiteraard vindt de minister de kwaliteit van de dienstverlening belangrijk en de regering waakt erover dat die gegarandeerd wordt. Er werd gesuggereerd om ook de klanten te bevrage. Zij onderstreept alvast dat er geen enkele formele klacht van een burger binnenkwam over de daling van de kwaliteit van de dienstverlening. Ook over kwaliteitsvermindering ingevolge uitbesteding kwam geen enkele klacht binnen, al is de minister zich bewust van wat sommige topambtenaren en syndicaten hierover zeggen.

Het klopt dat de cijfers inzake ziekteverzuim stijgen. Die gegevens over dit jaar verwacht ze in het voorjaar van 2017. In elk geval is het zo dat het ziekteverzuim overal stijgt, ook in de privésector. Dit is zeker geen kenmerk van de Vlaamse overheid, die trouwens als een van de eerste werkgevers een actieplan burn-out heeft uitgewerkt.

Eind 2015 zat men op 45% van de totale besparing. Het Voorzitterscollege moet erop toezien dat elke entiteit doet wat van haar verlangd wordt. De zorg om de besparingen niet af te wentelen op de lagere niveaus, is terecht, maar men moet zich wel bewust zijn dat de algemene scholingsgraad globaal toeneemt. Er zijn gewoon minder mensen die in aanmerking komen voor de niveaus C en D. De minister heeft het Voorzitterscollege in een afzonderlijke brief alleszins gevraagd de besparing niet uitsluitend op die groepen af te wentelen, en dat belofde zich daaraan te houden.

Langer werken bij de overheid is momenteel al mogelijk na de pensioengerechtigde leeftijd. Bij de topambtenaren beslist de Vlaamse overheid, bij andere ambtenaren de leidinggevende.

Bij de meeste vrijgestelde entiteiten nam het personeel niet toe, behalve bijvoorbeeld bij Jongerenwelzijn waar dat terecht wel het geval was.

Voor de vragen over diversiteit verwijst de minister naar de recente bespreking van de beleidsbrief in de commissie. Zij bevestigt dat de definitie pas deze legislatuur werd aangepast en dat de cijfers van het Rekenhof inderdaad correct zijn. Voor personen met een handicap gaat het momenteel om een tewerkstelling van 1,3% bij de Vlaamse overheid, nadat er even een lichte stijging was naar 1,4%. De ambitie van 3% wordt alleszins behouden.

De minister treedt de stelling bij dat de overheid het voorbeeld moet geven in het bieden van kansen voor mensen met een beperking. Wat het buitenland betreft, moet men echter correct vergelijken, want daar worden ook de lokale besturen meegeteld. De lokale besturen zijn ook evidenter voor personen met een beperking gezien de werkplek zich dicht bij de woning situeert. Een grote afstand tot de werkplek is immers een grote hinderpaal. Een groot deel van de functies van de Vlaamse overheid wordt uitgeoefend in Brussel.

Er werden reeds een aantal maatregelen genomen voor de bevordering van de tewerkstelling van personen met een handicap. Een voorbeeld hiervan is de recente beslissing om personeelsleden die enkel nog deeltijds kunnen werken omwille van een handicap of chronische ziekte, een supplement van 30% te geven ter compensatie van het loonverlies bij deeltijds werken.

Tot slot zegt de minister streefcijfers altijd boven quota te verkiezen. Het regeerakkoord is daar ook zeer duidelijk over.

Mercedes VAN VOLCEM,
voorzitter

Bert MAERTENS
Marnic DE MEULEMEESTER,
verslaggevers

Gebruikte afkortingen

AgO	Agentschap Overheidspersoneel
IMF	International Monetary Fund
LNE	Leefmilieu, Natuur en Energie (beleidsdomein van de Vlaamse overheid)
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
vte	voltijdsequivalent/voltijdequivalent