



Vlaams  
Parlement

stuk **1906** (2012-2013) – Nr. 1  
ingediend op 6 februari 2013 (2012-2013)

## Gedachtewisseling

over een modern humanresourcesbeleid  
voor de Vlaamse overheid

## Verslag

namens de Commissie voor Bestuurszaken,  
Binnenlands Bestuur, Decreetsevaluatie, Inburgering en Toerisme  
uitgebracht door de heren Marius Meremans en Marnic De Meulemeester

*Samenstelling van de commissie:*

*Voorzitter:* mevrouw Annick De Ridder.

*Vaste leden:*

mevrouw Karin Brouwers, de heren Jan Durnez, Ward Kennes, Jan Verfaillie;  
de heren Stefaan Sintobin, Joris Van Hauthem, mevrouw Linda Vissers;  
de heer Marnic De Meulemeester, mevrouw Annick De Ridder;  
de heer Kurt De Loor, mevrouw Els Robeyns;  
de heren Marius Meremans, Willy Segers;  
mevrouw Patricia De Waele;  
de heer Bart Caron.

*Plaatsvervangers:*

mevrouw Vera Jans, de heer Jan Laurys, mevrouw Valerie Taeldeman, de heer Johan Verstreken;  
de dames Katleen Martens, Marleen Van den Eynde, de heer Wim Wienen;  
de heer Marc Vanden Bussche, mevrouw Khadija Zamouri;  
mevrouw Fatma Pehlivan, de heer Jurgen Vanlerberghe;  
mevrouw Lies Jans, de heer Karim Van Overmeire;  
de heer Peter Reekmans;  
mevrouw Mieke Vogels.

*Toegevoegde leden:*

de heer Christian Van Eyken.

## INHOUD

|                                                                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Toelichting door de heer Geert Bourgeois, viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand..... | 4  |
| 1.1. Aanleiding en context.....                                                                                                                                                                 | 4  |
| 1.2. Belangrijkste voorstellen per strategische doelstelling van de vernieuwde hr-strategie .....                                                                                               | 4  |
| 1.2.1. Personeelsmobiliteit .....                                                                                                                                                               | 4  |
| 1.2.2. Inzetbaarheid.....                                                                                                                                                                       | 5  |
| 1.2.3. Beloningsbeleid.....                                                                                                                                                                     | 6  |
| 1.2.4. Innovatieve arbeidsorganisatie .....                                                                                                                                                     | 6  |
| 1.2.5. Leiderschap.....                                                                                                                                                                         | 6  |
| 1.3. Verder traject.....                                                                                                                                                                        | 6  |
| 2. Bespreking .....                                                                                                                                                                             | 6  |
| 2.1. Tussenkoms van de heer Marnic De Meulemeester .....                                                                                                                                        | 6  |
| 2.2. Tussenkoms van de heer Jurgen Vanlerberghe .....                                                                                                                                           | 8  |
| 2.3. Tussenkoms van de heer Ward Kennes.....                                                                                                                                                    | 9  |
| 2.4. Tussenkoms van de heer Marius Meremans .....                                                                                                                                               | 10 |
| 3. Antwoorden van minister Geert Bourgeois .....                                                                                                                                                | 10 |
| Gebruikte afkortingen .....                                                                                                                                                                     | 14 |

De Commissie voor Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Decreetsevaluatie, Inburgering en Toerisme hield op 29 januari 2013 een gedachtewisseling over een modern human-resourcesbeleid voor de Vlaamse overheid.

**1. Toelichting door de heer Geert Bourgeois, viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand**

**1.1. Aanleiding en context**

Minister *Geert Bourgeois* ziet de Vlaamse overheid als een aantrekkelijke, moderne werkgever, maar wijst erop dat de maatschappelijke context gewijzigd is, weg van het hiërarchische, bureaucratische model dat Weber aan het begin van de 20ste eeuw beschreef. Daarbij komt dat de samenleving vergrijst en de welvaartstaat onder druk staat. Meer efficiëntie is het leidmotief van de overheid, wat haar noodzaakt talentvolle mensen aan te trekken en te behouden op een competitieve arbeidsmarkt, waar de privésector meer carrièremogelijkheden biedt. Om die redenen wil de minister inzetten op een nieuwe toekomstgerichte hr-strategie, waarbij hij voortbouwt op wat goed is, maar ook onbillijkheden wegwerkt en nieuwe hr-instrumenten ontwikkelt.

De beslissing daartoe is genomen in het kader van het sleutelproject modern hr-beleid van het meerjarenprogramma Slagkrachtige Overheid. Dat is tot stand gekomen op basis van de input van meer dan 200 medewerkers van de Vlaamse overheid. Het groeide dus van onderuit en heeft deze mededeling van de Vlaamse Regering als voorlopig sluitstuk. De minister meent dat men een evenwicht moet vinden tussen investeren in mensen in een evoluerende context en kostenbewustzijn en efficiëntie. Dat vergt een goed personeelsbeleid, waarbij het welbevinden en een aangename en moderne werksfeer centraal staan.

**1.2. Belangrijkste voorstellen per strategische doelstelling van de vernieuwde hr-strategie**

De vernieuwde hr-strategie steunt op vijf strategische doelstellingen: grotere personeelsmobiliteit, grotere inzetbaarheid, flexibeler en billijker beloningsbeleid, meer moderne en flexibele arbeidsorganisatie, kwaliteitsvol leiderschap.

**1.2.1. Personeelsmobiliteit**

Grotere personeelsmobiliteit slaat op de eerste plaats op arbeidsmobiliteit binnen de Vlaamse overheid. De drempels om een baan te zoeken bij een ander bevoegdheidsdomein of op een ander bevoegdheidsniveau van de overheid zijn ondertussen weggewerkt. Nu komt het erop aan mensen daartoe aan te moedigen.

Een nieuwe doelstelling is de internationale mobiliteit, hoewel op dat vlak al een zekere traditie bestaat met het uitscharen van mensen naar internationale organisaties, hetgeen bijzonder verrijkend is. Er komt een proefproject voor uitwisseling van ambtenaren met de Nederlandse overheid gedurende een tot zes maand, waarbij een deel van de kosten centraal gefinancierd wordt en dus niet ten laste valt van de administratie die de medewerker uitscharen. Hetzelfde geldt voor werkbezoeken aan de Vlaamse vertegenwoordigingen in het buitenland, zij het voor een periode van een tot drie maanden. Daarnaast wordt het systeem van detacheringen op punt gesteld. De minister geeft het voorbeeld van de UNWTO.

Een andere doelstelling heeft betrekking op de mobiliteit met de lokale besturen. De minister verwijst naar een studiedag met topambtenaren van de Vlaamse overheid en het gemeentelijke niveau waar hij die kwestie aankaartte. Uitwisselingsprojecten zijn uiteindelijk niet alleen een verrijking voor de persoon maar ook voor de organisatie.

Daarnaast introduceert de minister het idee van de ‘tijdelijke’ mobiliteit: een medewerker concentreert zich voor 70% op zijn kerntaken, 20% op projecten die daaraan gerelateerd zijn, 10% op (persoonlijke) ontwikkeling, dus bijstudies, vergelijken met andere organisaties enzovoort. Grote bedrijven als Colruyt en Google passen dat principe toe. Op een marktplatform, een IT-beheerd platform, zouden mensen die geïnteresseerd zijn voor interne mobiliteit, zich kunnen aanmelden en hun curriculum, talenten en bijzondere vaardigheden vermelden. Nieuw is het inzicht dat ook mensen in het onderwijs bij de Vlaamse overheid aan de slag moeten kunnen zonder dat ze hun anciënniteit verliezen. De zijinstroom in het onderwijs zelf valt onder de verantwoordelijkheid van minister Smet.

Het huidige loopbaanmodel is rigide, medewerkers komen automatisch in een hogere salarisschaal na een bepaald aantal dienstjaren. Dat werkt niet stimulerend en past niet bij een moderne organisatie waar prestaties en capaciteiten het stramien moeten kunnen doorbreken. De hervorming van de procedures voor in-, door- en uitstroom zal veel overleg vergen, ook met de vakbonden, maar past in het perspectief van een moderne overheid.

### *1.2.2. Inzetbaarheid*

Nog altijd krijgen contractuelen en statutairen niet dezelfde kansen en vergoedingen, ook al doen ze hetzelfde werk. Dat 80% van de werknemers van allochtone origine contractueel is, bewijst dat het hr-beleid rechtstreeks verband houdt met het diversiteitsbeleid. Bij de lokale besturen werkt ondertussen reeds 60% in een contractueel verband. Het is de bedoeling beide statuten naar elkaar te laten groeien.

Met de lerende netwerken wil de minister talenten managen zodat ze bloeien en gevaloriseerd worden en zodat mensen op een zinvolle manier langer aan het werk blijven. Arbeidsmarkt- en generatieanalyse, mede op basis van literatuurstudie en vergelijkingen met het buitenland en de privésector, kunnen de gegevens leveren voor een zinvol, toekomstbestendig en modern personeelsbeleid.

De minister wil een actiever beleid om mensen die lang buiten strijd zijn, door ziekte of ongeval bijvoorbeeld, te re-integreren. Daartoe wil hij een re-integratieadviseur aanstellen en een regeling voor herplaatsing voor het geval de betrekking door iemand anders ingenomen is, of men de baan niet meer aankan. Eventueel kan dat een vermindering in graad of rang inhouden. Er zijn instrumenten nodig om op een humane manier om te gaan met de begeleiding en ondersteuning van dergelijke mensen.

Het sectoraal akkoord 2010-2012 houdt een hertekening van het verlofstelsel in. De huidige verlofstelsels zijn niet altijd neutraal ten aanzien van de verschillende samenlevingsvormen en zijn niet altijd even transparant. Bedoeling is om tot een harmonisatie te komen met het oog op billijker situaties en een gelijke behandeling van de medewerkers.

Het multidirectioneel flexibel loopbaanmodel is gebaseerd op functiefamilies en een functieniveaumatrix. Het CAG werkt aan een model dat meer gebaseerd is op de types functies, met meer diversificatie, wat een goede zaak is.

Een tweede, heikel aspect is het inkorten van de procedure voor beroepsongeschiktheid. Nu is het bijna onmogelijk om een statutair te ontslaan omdat hij twee keer na elkaar onvoldoende moet scoren op een evaluatie. Na een negatieve evaluatie zal men zich logischerwijze meer gaan inspannen om ervoor te zorgen dat de volgende evaluatie net wat beter is. Ontslag na twee negatieve evaluaties komt bij statutairen in de praktijk dan ook nauwelijks voor, zelfs niet bij disfunctioneren. In zeer zware gevallen zou volgens de minister ontslag moeten kunnen na één keer onvoldoende of anders bij bijvoorbeeld twee keer onvoldoende op vijf evaluaties. Voor bijzondere gevallen als mensen die langdurig ziek zijn of een handicap hebben, komen er dan aparte bepalingen.

### *1.2.3. Beloningsbeleid*

Wat het beloningsbeleid betreft, verwijst de minister naar de functieniveaumatrix. Daarbij worden de functiefamilies met onder meer midden- en topkader uitgetekend en komt er een functieclassificatie voor alle entiteiten. Die zou medio 2013 in voege treden. Parallel worden voorbereidingen getroffen voor een nieuw beloningsbeleid. Naast de anciënniteit zullen ook functiezwarte, prestaties en competenties factoren worden in de loonberekening. Dertigers en veertigers hebben zwaardere financiële lasten voor kinderen en hypotheek bijvoorbeeld dan mensen die fin de carrière zijn, maar bij de overheid stijgt het loon gewoon met de leeftijd. De minister wil het plafond van relevante privé-ervaring van negen en vijftien jaar afschaffen.

Het is ook zijn bedoeling om een toelage voor tijdelijke functieverzwaring mogelijk te maken. Momenteel kunnen ambtenaren niet vergoed worden voor een tijdelijke bijkomende taak, een bijzonder project, een extra verantwoordelijkheid. Artsen die bij de overheid aan de slag gaan, krijgen nu al een arbeidsmarkttoelage. De minister zal dat systeem evalueren en nagaan of het ook zinvol is voor andere knelpuntbetrekkingen. Er wordt ook onderzoek verricht naar de mogelijke invoering van een cafetariaplan waarbij een werknemer bijvoorbeeld kan kiezen om minder vakantie te nemen en dus meer loon te verdienen of omgekeerd. Een ander onderdeel is het loopbaanperspectief voor niveau A. De overheid heeft bijzonder weinig leidinggevende functies, en ook universitair die goed werk leveren, voortdurend bijstuderend, moeten een loopbaanperspectief hebben.

### *1.2.4. Innovatieve arbeidsorganisatie*

De overheid moet een innovatieve arbeidsorganisatie zijn. Daartoe wil de minister een leidraad uitwerken voor innovatie in de publieke dienstverlening, een mobiele pool van procesbegeleiders voor innovatieve arbeidsorganisaties en een mobiele pool van coaches opzetten. Waar het kan, moet telewerken veralgemeend worden. Dat is nog niet veralgemeend in alle entiteiten.

### *1.2.5. Leiderschap*

De minister heeft de indruk dat de overheid leidinggevend vooral werft op basis van hun operationele competenties, terwijl ze ook blij zouden moeten geven van een strategische visie op een grote organisatie en een hr-beleid moeten kunnen voeren. Daarnaast moet er ook een instrument komen om potentieel voor leidinggeven te detecteren en die mensen te stimuleren om deel te nemen aan selectieprocedures.

## *1.3. Verder traject*

Hoewel zaken zoals sommige wijzigingen aan het Vlaams personeelsstatuut snel kunnen gaan, zal de volledige hervorming tijd vergen. Het harmoniseren van de verlofstelsels is een actie op middellange termijn. Het loopbaanbeleid en het beloningsbeleid zijn realisaties op lange termijn. Hoewel er wel al heel wat voorbereidend werk gebeurd is, bijvoorbeeld inzake de functiematrix, zal de volledige invoering voor de volgende regeerperiode zijn.

De vakbonden hebben de plannen te horen gekregen en zullen stelselmatig geïnformeerd worden over de voortgang. De formele onderhandelingen zijn voor na de principiële goedkeuring door de regering.

## **2. Bespreking**

### *2.1. Tussenkoms van de heer Marnic De Meulemeester*

De visienota behandelt heel wat thema's maar blijft vooralsnog vaag, aldus de heer *Marnic De Meulemeester*. Een en ander moet nog worden gespecificeerd in andere nota's. Dat

maakt een beoordeling niet gemakkelijk. Daarnaast bevat de visienota heel wat doelstellingen, zonder ze echter te kwantificeren.

De arbeidsmobiliteit is een kernthema van de visienota. De minister wil belemmeringen daartoe wegwerken en eventueel het loon gedeeltelijk financieren als een ambtenaar tijdelijk van dienst wisselt. Het lid informeert hoeveel ambtenaren idealiter van de regeling gebruikmaken en hoeveel middelen de minister daarvoor ter beschikking wil stellen. Het lid vraagt voorts naar het resultaat van het overleg tussen de minister en de Nederlandse Rijksoverheid over arbeidsmobiliteit. Hoeveel en welk type werknemers wil de Nederlandse Rijksoverheid tijdelijk tewerkstellen? Bestaat er bij de Nederlanders ook interesse om in Vlaanderen te werken? Zijn er naast de culturele omslag, nog organisatorische en juridische barrières die mobiliteit belemmeren? Bij de bespreking van de beleidsnota zei de minister dat de meeste maatregelen voor verticale en horizontale personeelsmobiliteit genomen zijn, maar nu blijkt dat er toch nog extra nodig zijn. Welke zijn dat?

De heer De Meulemeester vraagt of de minister denkt aan stages in bedrijven. Die zouden ambtenaren bewust kunnen maken van problemen van bedrijven, onder meer wat de lange vergunningsprocedures betreft. Het afstemmen van de arbeidsvoorwaarden van contractuelen en statutairen draagt de goedkeuring van Open Vld weg. Het lid vraagt daar concrete voorbeelden van. Daarnaast wil hij weten of de minister bepaalde verschillen wil behouden. Het ambtenarenpensioen is twee keer zo groot als dat van een werknemer en dus ook van de contractuelen. Ziet de minister in extralegale voordelen mogelijkheden om contractuelen te compenseren?

Valorisatie van ervaring is moeilijk, dat ervoer minister Muylers in de privésector. Overlegt minister Bourgeois met hem over de werkwijze en de kritische succesfactoren? Hoeveel medewerkers wil de Vlaamse overheid aannemen op basis van ervaring? En over welke functies gaat het? En van welke niveaus? Het lid verwijst tot slot naar het pleidooi van de emancipatieambtenaar voor een eenvoudige procedure. Het zijn immers vooral mensen uit kansengroepen die bewijzen van elders verworven competenties zullen inschakelen. De heer De Meulemeester vraagt voorts meer informatie over de geplande extralegale voordelen. Wat is het doel? Zullen de bestaande extralegale voordelen toegekend worden of denkt de minister aan nieuwe?

Dat de nota ook oog heeft voor immateriële voordelen, is een goede zaak. Meer zelfstandigheid, maar ook flexibiliteit in werktijd en -plaats zullen de overheid aantrekkelijker maken en er ook voor zorgen dat mensen langer aan de slag blijven. Pensioen is mogelijk na veertig jaar dienst, voor velen dus toch later dan zestig jaar. Hoewel er gewerkt wordt aan de coaching van vrouwen voor leidinggevende functies, blijft de grote hinderpaal een goede combinatie van arbeid en gezin. Wil de minister daaraan iets doen?

Bij de cultuurkenmerken mist het lid het streven naar rationele, korte, efficiënte procedures. Vlaamse vergunningsprocedures zijn lang en lange overheidsprocedures bevorderen het investeren niet. De spreker informeert er voorts naar of het 70-20-10-principe, beloofd voor eind januari 2013, klaar is en wat er in staat.

Een ambtenaar die bij een evaluatie een onvoldoende heeft behaald, moet begeleid worden. Wie bepaalt welke begeleidingsmaatregel toegepast wordt? En zoekt men ook naar functies, aangepast aan de mogelijkheden, buiten de eigen entiteit? Het lid informeert waarvoor de minister de barometer 'afstand tot het werk' precies zal gebruiken. Is het zijn bedoeling mensen naar een aangepaste functie te begeleiden of naar de uitgang?

Het lid mist een concreet aantal mensen dat de minister wil re-integreren na een lange ziekte. Dat is belangrijk voor de quota voor personen met een handicap of een langdurige

ziekte, waar de doelstelling nog lang niet bereikt is. Tot slot wil de heer De Meulemeester weten wat de vernieuwing van de verlofstelsels precies inhoudt.

## **2.2. *Tussenkoms van de heer Jurgen Vanlerberghe***

De heer *Jurgen Vanlerberghe* ziet een goed hr-beleid als een plicht omdat van de medewerkers verwacht wordt dat ze een efficiënte, effectieve en klantgerichte overheid vormen. Het einddoel is een grote klantentevredenheid, zowel bij de burgers als bij de bedrijven. Het menselijke kapitaal is ongetwijfeld het belangrijkste kapitaal van de overheid om de doelstellingen te bereiken. Dat vergt een organisatiebrede visie op hr, dus niet louter van de hr-diensten maar van elke leidinggevende en eigenlijk van de hele organisatie. Sp.a vindt het ook goed dat de projectleiders van diverse administraties bij de voorbereiding van de nota betrokken waren. Ook de vele verdere acties moeten via een participatief proces uitgevoerd worden. De advies- en hr-organen, maar ook de Commissie Efficiëntie en Effectiviteit van de Overheid, VLABEST en natuurlijk de vakorganisaties, kunnen ongetwijfeld nuttige bijdragen leveren. Het lid vraagt hoe al die partners verder betrokken zullen worden.

De nota bevat zinvolle strategische doelstellingen, maar maakt onvoldoende het onderlinge verband duidelijk. Daarnaast vindt het lid het niet altijd duidelijk waarom bepaalde acties gekozen zijn boven andere acties, waarom sommige acties prioriteit krijgen. De minister haalde de valorisatie van in de private sector opgebouwde anciënniteit aan. Anderzijds wil hij de niet-relevante publieke ervaring schrappen. De spreker snapt niet goed hoe een en ander kan bijdragen tot een verbeterde mobiliteit. Ook in functies die niet onmiddellijk relevant zijn, kunnen mensen immers relevante competenties verwerven.

De minister wil de rechtspositieregeling van statutaire en contractuele ambtenaren naar elkaar laten toegroeien. Eigenlijk stelt hij de bestaansredenen van de vaste benoeming in vraag. Niet dat de spreker daar koste wat het kost aan vasthoudt, maar hij wijst wel op de ontstaansredenen van dat statuut, namelijk de ambtenaar beschermen tegen opeenvolgende en uiteenlopende politieke gezagsdragers. Dat hij een mening heeft of om redenen van publiek belang tegen een politicus ingaat, mochten en mogen geen redenen zijn om de ambtenaar te ontslaan. De statutaire benoeming was destijds het antwoord op deze terechte bekommernis van bescherming tegen politieke willekeur.

Een vaste benoeming geeft inderdaad geen recht op wanprestaties, luiheid, onwil tot bijleren of andere attitudes die de organisatie schaden. Maar de vaste benoeming is tot karikatuur verworden, het ultieme bewijs van de niet-efficiënte overheid. De spreker betreurt die karikatuur, maar dat neemt niet weg dat er wel degelijk negatieve gevolgen en zelfs soms misbruiken zijn die eveneens te betreuren vallen. De heer Vanlerberghe is het eens met een hervorming die niet raakt aan de oorspronkelijke doelstelling, namelijk medewerkers beschermen tegen politieke willekeur. Overheidsmedewerkers hebben recht op een goede, professionele evaluatie zodat een persoonlijk conflict met een leidinggevende niet onmiddellijk leidt tot ontslag. Ook een eenvoudige reorganisatie mag niet onmiddellijk leiden tot ontslag. De overheid heeft de plicht om via herplaatsing, trajectbegeleiding en outplacement zorg te dragen voor haar medewerkers. Kortom, de werkzekerheid, die inherent is aan de publieke tewerkstelling en die deels het loonsverschil met de privésector compenseert, hoeft niet a priori ter discussie te staan.

De overheid moet niet enkel uit efficiëntieredenen een modern personeelsbeleid voeren, maar ook omdat ze een voorbeeldfunctie heeft. De overheid moet inderdaad flexibel en op basis van competenties kunnen aanwerven. Men zou de diplomafetisj kunnen bannen, maar ook hier waarschuwt het lid voor naïviteit. Uit zijn ervaring met het schepenambt van Personeelszaken weet hij dat competentiegericht rekruteren pas mogelijk is met

een objectieve en geprofessionaliseerde selectieprocedure. De heer Vanlerberghe wijst er bovendien op dat niet elke leidinggevende even getalenteerd is in het doorgronden van sollicitanten.

De spreker is blij met het pleidooi dat de Vlaamse overheid een humane werkgever moet zijn. Het cliché zegt dat, om bij de overheid ontslagen te worden, men minstens moeder en vader moet hebben vermoord. Er is dus wel een hervorming van de ontslagregeling nodig, en er zijn ongetwijfeld gevallen waar een versneld ontslag de enige oplossing is. Het beleid moet echter humaan blijven. Wie om gezondheids-, persoonlijke, familiale of emotionele redenen tijdelijk niet goed presteert, moet niet versneld aan de deur gezet worden. De overheid moet zorgzaam met haar menselijk kapitaal omgaan. Om die reden lijkt ontslag na een eerste negatieve evaluatie voor het lid te verregaand. Eerst moet remediëring, onder andere via extra opleiding en coaching, kansen krijgen.

De spreker juicht het aanmoedigen van de personeelsmobiliteit toe, maar hij denkt dat de politiek om personeel in koppen te tellen in plaats van in vte ervoor zorgt dat personeelsmobiliteit, en dan zeker de tijdelijke, minder interessant wordt. Wat is de mening van de minister daarover? De nota houdt hier en daar vast aan de traditie, bijvoorbeeld wat betreft de anciënniteit als allesomvattende graadmeter. Waarom zouden jongere medewerkers niet kunnen worden ingezet als coach voor oudere medewerkers, bijvoorbeeld inzake sociale media?

Minder regels lijken de spreker essentieel voor een modern personeelsbeleid. In de privé-sector is het bijvoorbeeld ondenkbaar dat er tientallen regels moeten gevolgd worden om iemand een andere job te geven of elders tewerk te stellen. De voorstellen over wijziging van dienstaanwijzing horen volgens de spreker niet bij een modern, laat staan flexibel hr-beleid. Hij raadt de minister aan om niet alleen in de privésector maar ook in andere overheidsdiensten inspiratie te zoeken. Uit persoonlijke ervaring kent hij goede praktijken van herplaatsing in functie van competenties bij het ministerie van Landsverdediging.

De Vlaamse overheid wil “de juiste omstandigheden creëren zodat haar personeelsleden langer met goesting werken: loopbanen hertekenen zodat zwaardere functies met lichtere afgewisseld worden in lijn met de levensfasen van de werknemer en de behoeften van de organisatie”. Een idee waar velen voor te vinden zijn, tot ze de logische consequentie vernemen, dat bij een lichtere functie een lichter loon hoort. Dat heeft zware gevolgen, zeker in het licht van de berekening van het ambtenarenpensioen, namelijk op de gemiddelde wedde van de laatste tien arbeidsjaren. Wat is de visie van de minister daarover?

Tot slot informeert het lid of de minister deze personeelsvisie zal doortrekken naar de lokale besturen. Is hij ook bereid het arbeidsmarktonderzoek te delen met de lokale en provinciale bestuursniveaus?

### **2.3. *Tussenkomst van de heer Ward Kennes***

Voor de heer *Ward Kennes* schetst de nota het kader goed, met verwijzingen naar ViA, het meerjarenprogramma Slagkrachtige Overheid, een aantal strategische doelstellingen en de kansen geboden door de interne staatshervorming. Over deze algemene uitgangspunten bestaat geen discussie. Enkele andere punten kunnen wel tot discussie leiden, onder meer de personeelsmobiliteit. Op zich is dat een goed principe, zeker omdat er ook gedacht wordt aan uitwisseling met internationale instellingen en overheden. De contacten met de Nederlandse overheid verrassen de spreker ten goede. Hij informeert naar de werkbaarheid ervan en of er ook Nederlanders geïnteresseerd zijn om tijdelijk in Vlaanderen te werken. Het is ook positief dat de ambtenaren de kans krijgen in de Vlaamse buitenlandkantoren te werken. Als Vlaanderen een ander hr-beleid gaat voeren, moeten volgens de spreker ook de andere overheidsniveaus mee evolueren. Anders zal dat de mobiliteit beperken.

Het retentiebeleid van de overheid heeft al enkele successen geboekt. Het beleid om mensen langer aan het werk te houden werkt. Dat mensen hun pensioenrechten niet in gevaar willen brengen, is wel een terechte zorg. Dat moet met het federale niveau bekeken worden.

Wat de algemene lijn, meer met minder, betreft, vraagt het lid de minister te bevestigen dat de ambitie om 6% minder ambtenaren tegen het einde van de regeerperiode te halen, op koers zit. Meer lijkt hem onrealistisch. De procedure voor beroepsongeschiktheid en ontslag ligt gevoelig, ook bij de vakbonden. Maar bij de overheid werken is een eer waarvoor de lat voldoende hoog moet liggen. Wie niet mee wil, moet daarvan de gevolgen dragen. Voor wie niet mee kan, ziet het lid andere mogelijkheden.

Wat de verloning betreft, vraagt de heer Kennes of het plafond van de negen en vijftien jaar automatisch geldt. Kunnen in bepaalde entiteiten andere plafonds gehanteerd worden? Daarnaast is hij absoluut voorstander van de valorisatie van privé-ervaring. Loskomen van anciënniteit en diploma zal nog een heikel punt zijn omdat beide sterk ingebakken zijn in de overheidscultuur, maar eigenlijk ook in de privésector. Inzetten op competentie en prestatie is positief, maar de spreker pleit voor een goed evenwicht tussen de vier elementen.

De minister wil de statuten van contractuele en statutaire ambtenaren naar elkaar laten toegroeien. Mensen die hetzelfde werk verrichten, dezelfde inzet bieden, worden nu anders beloond, zowel tijdens als na hun loopbaan. Dat is onrechtvaardig. De statutaire benoeming is ingevoerd tegen politieke willekeur. Vandaag zijn er heel wat andere mechanismen die de medewerkers beschermen, onder meer via de Raad van State of een klacht bij de ombudsdienst. Kortom, de spreker is voorstander van meer eenvormigheid in de statuten en wenst de minister veel succes in dit streven. Hij dringt wel aan op goed overleg met de vakbonden, over alle aspecten van het plan trouwens.

#### **2.4. Tussenkoms van de heer Marius Meremans**

De heer *Marius Meremans* wijst op het belang van uitwisselingen tussen lokale en centrale besturen, om wederzijds begrip te stimuleren. Zijn er al personeelsuitwisselingen geweest? En zo ja, hoe zijn die verlopen? Ook dit lid benadrukt dat er een evenwicht moet zijn tussen diploma- en competentievereisten. Herplaatsing, vaak demotie of remotie genoemd, heeft een negatieve connotatie. In het boek van Tanja Verheyen en Bob Vermeir staat dat in andere landen er niet zo'n taboe op rust. Ook dit lid vindt het geen automatisme dat loon stijgt met de leeftijd. Om te slagen heeft dit plan brede steun nodig. De spreker peilt naar de eerste reacties van het personeel.

### **3. Antwoorden van minister Geert Bourgeois**

#### *Algemene beschouwingen*

Minister *Geert Bourgeois* ervaart de tussenkomsten als positief. Hij kan vooralsnog wel geen verdere details over de voorstellen presenteren, zoals veelvuldig gevraagd door de heer De Meulemeester. De teksten zijn inderdaad nog niet concreet, noch op het vlak van streefcijfers, noch op het vlak van acties. Het blijft voorlopig een visietekst. Dat is ook nodig omdat de dialoog nog loopt.

De minister staat open voor suggesties en ervaart alvast een ruime parlementaire steun voor zijn streven naar een moderne overheid, die niet alleen efficiënt werkt maar ook een voorbeeldige werkgever is. De open benadering van de heer Vanlerberghe schrijft de minister toe aan zijn ervaring als schepen van Personeelszaken. Het is goed dat er in het parlement mensen zitten die vanuit die invalshoek ervaring kunnen inbrengen.

Meer verbanden leggen tussen de verschillende doelstellingen in de nota is allicht wel mogelijk. Het gaat inderdaad om een oplistings van maatregelen maar desondanks is de nota coherent en bevat ze een visie. De minister geeft ook toe dat bepaalde maatregelen nog enige duiding nodig hebben. Dat is trouwens gebleken uit zijn contacten met de vakbonden.

#### *Totstandkoming van de nota en verder traject*

De nota is tot stand gekomen vanuit de basis. De medewerkers zullen ook bij de verdere uitwerking betrokken worden, via het CAG en het SOPO bijvoorbeeld. Een stuurgroep samengesteld uit medewerkers van diverse beleidsdomeinen volgt een en ander op.

De nota is niet van toepassing op de lokale besturen. Het lokale personeelsbeleid wordt bepaald in onderhandeling tussen de vakbonden en de VVSG. Zo het hem gevraagd wordt, wil de minister daar wel een bijdrage aan leveren.

De minister heeft op 28 januari 2013 voor het eerst contact gehad met de vakbonden over de nota. Dat contact is goed verlopen, hoewel er nog niet onderhandeld is. Over het informele onderhandelingstraject zijn er wel afspraken gemaakt. De visietekst bevat heikele punten maar ook heel wat onderdelen die algemeen positief onthaald worden. De minister hoopt dat de vakbonden partners zullen zijn, want iedereen heeft belang bij een slagkrachtige overheid met werknemers die er graag werken en er trots op zijn. Dat vergt onder meer voldoende loopbaanmogelijkheden, aangepast aan de wijzigende omstandigheden.

De heer *Marnic De Meulemeester* stelt voor het verdere traject ook in de commissie op te volgen en pleit voor een eerste voortgangsrapportage voor het zomerreces 2013.

#### *Personeelsmobiliteit*

De minister beseft dat de Vlaamse overheid inzake mobiliteit ondermaats scoort. Dat betekent niet dat hij pleit voor jobhoppers, maar elders ervaring opdoen verrijkt zowel de ambtenaar als de administratie. Er zijn vooralsnog geen concrete streefcijfers voor mobiliteit.

De Vlaamse topambtenaren vergaderen zesmaandelijks met hun Nederlandse collega's. Men is bereid om een uitwisselingsstelsel op te zetten. Hoe dat concreet zal verlopen, valt af te wachten. Momenteel zijn er geen belemmeringen meer voor de mobiliteit met andere bestuursniveaus, behalve die op het vlak van onderwijs. De minister zal die aanpakken. Ook voor de tijdelijke uitwisselingen moeten er nog regelingen getroffen worden.

Stages in bedrijven gebeuren al. In samenwerking met UNIZO en Voka zijn er in de vorige bestuursperiode een tiental ambtenaren bij bedrijven aan de slag gegaan. Momenteel loopt daar geen programma voor, wat niet betekent dat er geen nieuw opgezet kan worden.

De minister heeft geen voorbeelden van personeelsuitwisseling tussen lokale en centrale besturen.

#### *Onderscheid contractuelen en statutairen*

Uit de tussenkomsten leidt de minister af dat de commissieleden geen bezwaar hebben tegen het wegwerken van het onderscheid tussen contractuelen en statutairen. De minister is vooralsnog niet bevoegd voor het koninklijk besluit Algemeen Principe, noch voor de pensioenen. Uniforme pensioenstelsels ongeacht het pensioen, zijn volgens de minister de toekomst, maar dat is werk voor de lange termijn en valt niet onder zijn bevoegdheid.

Hij kan wel andere aspecten zoals ziekteregelingen, ontslagregelingen, verlofstelsels en promotiemogelijkheden harmoniseren. Momenteel hebben contractuelen geen promotiemogelijkheden, tenzij ze in aanmerking komen voor een statutaire betrekking. Dat werkt uiteraard niet motiverend.

De statutaire regeling is inderdaad opgezet om de ambtenaren te beschermen tegen politieke willekeur, maar de context is ondertussen grondig gewijzigd. Indertijd was de staat zelfs niet verantwoordelijk voor zijn fouten. Nu zijn er de sociale media en een mondige burger. Maar ook de ambtenaren, zelfs de contractuelen, zijn beschermd tegen overheidswillekeur. Het is absoluut niet de bedoeling om in een Amerikaans systeem te komen waarbij samen met de regering de volledige administratie vervangen wordt. Aan de bescherming wordt alleszins niet getornd: het recht op vrije meningsuiting, dat soms zelfs een spreekplicht is, blijft gewaarborgd. De minister zegt enigszins verrast te zijn door het moderne discours van de heer Vanlerberghe die het debat over de contractuelen en statutairen niet afwijst. Ook andere commissieleden staan voluntaristisch tegenover deze discussie.

#### *Ontslag na ongunstige evaluatie*

Misbruiken moeten tegengegaan kunnen worden. Mensen die bewust niet functioneren, moeten een ontslag kunnen krijgen. Ontslag komt er niet automatisch na één onvoldoende evaluatie, maar enkel in bijzondere omstandigheden. Er kan geen sprake zijn van willekeur in deze gevallen. De werknemer moet volwaardig beschermd zijn. De minister is alvast blij dat de commissie in deze discussie wil meegaan.

#### *Elders verworven competenties*

De regeling voor verworven competenties is tot stand gekomen in overleg met de VDAB en zal niet voor alle functies gelden. Bepaalde betrekkingen zijn federaal gereguleerd, bijvoorbeeld arts en verpleger. Sommige competenties kunnen ook enkel met een diploma aangetoond worden. De overheid moet daarnaast het gelijkheidsprincipe hanteren. De vakbonden hebben terecht gevraagd om te waken over de gelijke toegang tot het ambt. De minister vindt wel dat ze eigenlijk te veel gevraagd hebben inzake de elders verworven competenties. Een en ander wordt echter geëvalueerd. De Vlaamse regeling gaat sowieso veel verder dan de federale, die beperkt is tot een paar categorieën. In Vlaanderen geldt de competentieregeling in principe voor alle betrekkingen, behalve de gereguleerde. De regeling mag dan aan de zware kant zijn, ze is er en dat heeft veel moeite gekost. De ambiguïteit was dat de vakbonden via de SERV lieten weten dat de EVC ingevoerd moest worden, terwijl de sectorale vakbonden daar niet happig op waren.

#### *De overheid als humane werkgever*

De overheid moet ook immateriële zaken in ogenschouw nemen, zoals de combinatie arbeid-gezin waardoor bijvoorbeeld vrouwen gemakkelijker een leidinggevende functie kunnen vervullen. De overheid moet een voorbeeldfunctie vervullen inzake kinderopvang en telewerken. Heel wat vrouwelijke medewerkers werken thuis en vaak op woensdag. De minister heeft daar nog geen slechte ervaringen mee. Het is niet omdat iemand op een ander tijdstip, bijvoorbeeld 's avonds, werkt, dat het werk niet (goed) gedaan is.

Het is belangrijk dat iemand na een lange periode van afwezigheid begeleid wordt, maar de minister heeft geen streefcijfers voor re-integratie en allicht is dat zelfs niet mogelijk.

Een humane personeelsaanpak is ook een zaak van de leidend ambtenaren. Ze moeten hun mensen motiveren en begrip hebben voor hun problemen en daar op een verstandige manier mee omgaan.

De minister heeft begrip voor de opmerking dat jongere werknemers in een aantal gevallen iets kunnen bijbrengen aan de oudere. Maar ervaren werknemers kunnen hun kennis delen en op die manier heel wat bijbrengen aan jongere mensen. Het is niet zo dat men als oudere werknemer enkel nog in aanmerking komt om als mentor of coach op te treden. Er zijn tal van voorbeelden van mensen van boven de zestig die nog perfect en enthousiast functioneren.

#### *Inzetbaarheid van personeel*

De wijziging van dienstaanwijzing noemt de minister een belangrijk onderdeel van de nota. Nu moet de regering over de minste wijziging beslissen. Een leidend ambtenaar moet op dat vlak meer bevoegdheden en vrijheid krijgen.

De minister is bereid overal inspiratie te halen, zelfs bij het ministerie van Defensie. Hij is het ermee eens dat het toekennen van een lichtere job om met goesting langer te kunnen werken de pensioenrechten niet mag schaden. Pensioenen zijn wel een federale aangelegenheid.

Het retentiebeleid werkt inderdaad. De mogelijkheid om na 65 jaar te blijven werken wordt gecreëerd. De leidend ambtenaar zal dat jaarlijks moeten goedkeuren.

De minister zal het boek over demotie laten bestuderen.

#### *Beloningsbeleid*

Op dit ogenblik geldt voor de valorisatie van privé-ervaring een maximum van negen jaar praktijkervaring voor de gewone functies en vijftien jaar voor de knelpuntfuncties. Het kan echter zijn dat men in de gewone of knelpuntfuncties langere relevante ervaring heeft.

De minister ziet de looncurve als een bijzondere maatschappelijke uitdaging. Een hoge productiviteit bij de werknemers valt vaak samen met de levensfase waarin ze de meeste kosten hebben, maar nog niet de grootste beloning. Dat is echter een algemeen maatschappelijk probleem.

Annick DE RIDDER,  
voorzitter

Marius MEREMANS  
Marnic DE MEULEMEESTER,  
verslaggevers

**Gebruikte afkortingen**

|         |                                                            |
|---------|------------------------------------------------------------|
| CAG     | College van Ambtenaren-Generaal                            |
| EVC     | elders verworven competentie                               |
| hr      | human resources                                            |
| IT      | informatietechnologie                                      |
| SERV    | Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen                    |
| SOPO    | Strategisch Overlegforum Personeel en Organisatie          |
| UNIZO   | Unie van Zelfstandige Ondernemers                          |
| UNWTO   | United Nations World Tourism Organization                  |
| VDAB    | Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding |
| ViA     | Vlaanderen in Actie                                        |
| VLABEST | Vlaamse Adviesraad voor Bestuurszaken                      |
| Voka    | Vlaams netwerk van ondernemingen                           |
| vte     | voltijdsequivalent / voltijdequivalent                     |
| VVSG    | Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten                 |