



DE MINISTER-PRESIDENT VAN DE VLAAMSE REGERING
VLAAMS MINISTER VAN BUITENLANDS BELEID EN ONROEREND ERFGOED

NOTA AAN DE LEDEN VAN DE VLAAMSE REGERING

Betreft: Personeelskader Audit Vlaanderen

1. INHOUDELIJK

1.1 Situering

Deze nota formuleert een voorstel om het personeelskader van het agentschap Audit Vlaanderen en de verhouding tussen de interne en externe auditcapaciteit (via uitbesteding) vast te leggen.

Audit Vlaanderen heeft de bevoegdheid om zowel audits uit te voeren bij de Vlaamse administratie als bij de lokale besturen. Het agentschap wordt aangestuurd en opgevolgd door twee auditcomités, één voor de Vlaamse administratie en één voor de lokale besturen.

Sinds 2011 overleggen de kernministers van de Vlaamse Regering jaarlijks met een delegatie van de auditcomités van de Vlaamse administratie en de lokale besturen (vanaf 2014). Tijdens dit overleg bespreken zij:

- de belangrijkste conclusies van de auditwerkzaamheden van het voorbije jaar;
- de auditwerkzaamheden van het lopende jaar;
- het algemene functioneren van Audit Vlaanderen binnen het audituniversum.

In 2017 vond het overleg plaats op 21 juni. Als gevolg van dit overleg nam de Vlaamse Regering op 22/09/2017 een aantal beslissingen (nota VR 2017 2209 DOC 0916/1 en 2) en werd eveneens gevraagd een afzonderlijke nota te maken over het personeelskader van Audit Vlaanderen.

1.2 Historische schets/Retroacta

Vlaamse administratie

Bij besluit van de Vlaamse Regering van 8 september 2000 en het decreet van 8 december 2000 werd de entiteit Interne Audit opgericht met de bevoegdheid om audits uit te voeren binnen de Vlaamse administratie. Deze entiteit werd op 16 april 2004 naar aanleiding van de reorganisatie in het kader van het decreet Bestuurlijk Beleid omgevormd tot het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA) en werd in die hoedanigheid operationeel op 1 april 2006. Het personeelseffectief bestond uit 23 auditoren (inclusief leidend ambtenaar) en 3 ondersteunende functies. De begroting van dit agentschap bevatte enkel personeels- en werkingskredieten en bedroeg eind 2006 1.754 K euro.

Op 1/01/2014 werd het agentschap Interne Audit van de Vlaamse administratie (IAVA) geïntegreerd in het nieuwe agentschap Audit Vlaanderen, dat eveneens de bevoegdheid kreeg om lokale besturen te auditen.

Het budget van ex-IAVA, dat door de jaren heen quasi onveranderd is gebleven, maakt deel uit van het globale budget van het nieuwe agentschap, maar is strikt gescheiden van het budget dat bestemd is voor de lokale besturen. Het auditcomité van de Vlaamse administratie volgt zowel dit deelbudget als de evolutie van de personeelstoestand van ex-IAVA nauwgezet op.

Het audituniversum van de Vlaamse administratie omvatte in 2014 68 entiteiten (departementen, intern en publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen). Door fusies en interne reorganisaties is dit aantal ondertussen tot 48 teruggelopen. Door de vijfde en zesde staatshervorming steeg de budgettaire materialiteit echter met ongeveer 40%, kregen diverse entiteiten meer bevoegdheden en werden een paar duizend personeelsleden overgeheveld naar Vlaanderen.

Lokale besturen

Op 1 januari 2014 kreeg het nieuwe agentschap Audit Vlaanderen de bevoegdheid om audits uit te voeren bij de lokale besturen, zoals opgenomen in het Gemeente-, OCMW- en Provinciedecreet. Het audituniversum van de lokale besturen omvatte op 1/01/2014 ongeveer 850 entiteiten (gemeenten, OCMW's, provincies en verzelfstandigde entiteiten).

De belangrijkste uitgangspunten voor de audits bij de lokale besturen zijn opgenomen in de nota aan de Vlaamse Regering van december 2011 (VR 2011 0912 DOC 1271/1). Deze uitgangspunten werden intussen gerealiseerd: de regelgeving werd aangepast, er werd een apart auditcomité samengesteld, er werd een auditstrategie uitgewerkt, er zijn afspraken gemaakt met andere controleactoren (onder meer het Rekenhof). Deze nota berekende ook het budget en het aantal medewerkers.

-Voor het budget tekende de Vlaamse Regering een financieel groeitraject uit dat in een evenredige verhouding rechtstreeks gespijsd zou worden uit de Vlaamse begroting enerzijds en uit het gemeentel- en het (toenmalige) provinciefonds anderzijds. Dit groepad werd principieel als volgt vastgelegd.

	2013	2014	2015	2016
Totaal	580.000 (10%)	1.740.000 (30%)	3.480.000 (60%)	5.800.000 (100%)
Vlaanderen	290.000	870.000	1.740.000	2.900.000
Gemeentefonds	261.000	783.000	1.566.000	2.610.000
Provinciefonds	29.000	87.000	174.000	290.000

De opstap van 2016 werd verminderd en definitief geregeld in de begroting 2017, waardoor het actuele budget 4.574.000 euro bedraagt in plaats van het oorspronkelijk vooropgestelde bedrag van 5.800.000 euro. Het auditcomité voor de lokale besturen volgt de evolutie van dit budget, dat strikt gescheiden is van dat van ex-IAVA, nauwgezet op.

-Wat het aantal medewerkers betreft, ging de nota uit van 58 VTE voor de audits lokale besturen. Ze vermeldde ook een aantal aandachtspunten over de verhouding tussen audits uitgevoerd met eigen capaciteit en uitbestede audits.

“De precieze verhouding tussen eigen capaciteit en de inhuring van externe capaciteit moet nog bepaald worden en kan niet louter in functie van budgettaire redenen worden gemaakt. Andere elementen als de strategische waarde van kennisopbouw binnen de overheid, de specificiteit van de overheidssector, de mogelijke uitwisseling van kennis en ervaring tussen overheid en private sector, enz. moeten evenzeer in rekening worden gebracht.”

De eerste principiële goedkeuring van het oprichtingsbesluit van Audit Vlaanderen was gebaseerd op de nota VR 2013 1406 DOC 0593/1 en verwees voor de personeelssamenstelling naar de nota van 2011.

“De externe audit van de lokale besturen moet deels bestaan uit een vast korps van auditoren, deels uit een inbreng van private partners. Het is zonder twijfel zo dat er binnen de overheid zelf kennisopbouw moet zijn inzake organisatiebeheersing en audit, maar de inbreng van private partners heeft onmiskenbaar voordelen: praktisch door flexibel te kunnen inspelen op piekmomenten en inhoudelijk door het inkopen van specifieke kennis en door ideeënitwisseling.”

Verder vermeldt de nota:

“Binnen de budgettaire grenzen is de keuze “eigen beheer” versus “uitbesteding” in principe een strategische keuze die door de auditcomités en/of de leidend ambtenaar van Audit Vlaanderen moet worden gemaakt, rekening houdend met de hierboven geciteerde elementen”.

Hoewel de nota geen bijkomende restricties bevatte, bepaalde het begrotingsakkoord bij het ontwerp van oprichtingsbesluit dat zowel het budgettaire groeipad als de personeelsuitbreidingen volledig binnen de Vlaamse begroting en het bestaande personeelseffectief gecompenseerd moesten worden. Het budgettaire groeipad is ondertussen definitief geregeld in de begroting 2017, maar het personeelsaspect moet nog verder uitgeklaard worden.

1.3 Probleemstelling

Audit Vlaanderen is genoodzaakt in toenemende mate auditopdrachten uit te besteden. De externe auditoren werken steeds onder de supervisie en de verantwoordelijkheid van Audit Vlaanderen en in de mate van het mogelijke in gemengde teams met de interne auditoren. Het groeiend aantal uitbestedingen verhindert echter meer en meer het werken met gemengde teams en verhoogt het risico op de uitvoering van auditopdrachten die niet beantwoorden aan de kwaliteitsnormen van Audit Vlaanderen.

Lokale besturen

De eerste invulling van het kader per 1 januari 2014 voor de audit lokale besturen en de eerste uitbreiding in 2014 werden conform het begrotingsakkoord volledig gecompenseerd binnen het beleidsdomein Kanselarij en Bestuur. Dit was niet het geval voor de wervingsprocedure van 2015.

Concreet kende de personeelsevolutie volgend verloop.

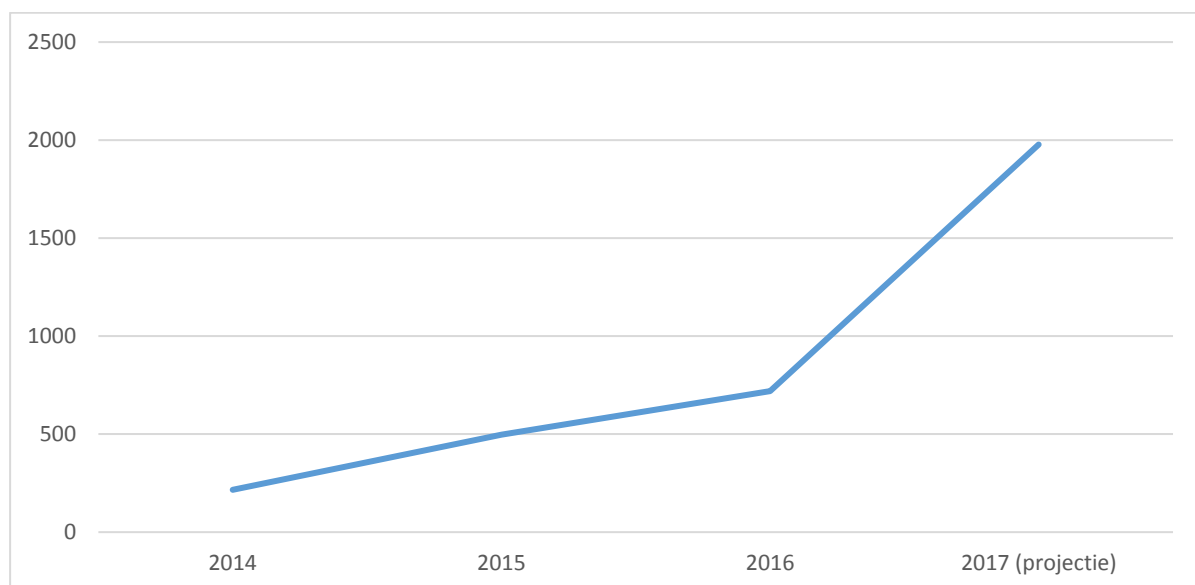
	2014 *	2014 **	2015	totaal
Theoretisch te werven en gecompenseerd	13	9	0	22
Effectief geworven	12	7	8	27
Nog te compenseren				5

Beslissingen en Compensaties :
* Beslissing + compensatie door VR.2013 1406 DOC.0593/1
** Beslissing door VR.2014 0404 MED.0164 en compensatie door Managementcomité KB 14/12/2015

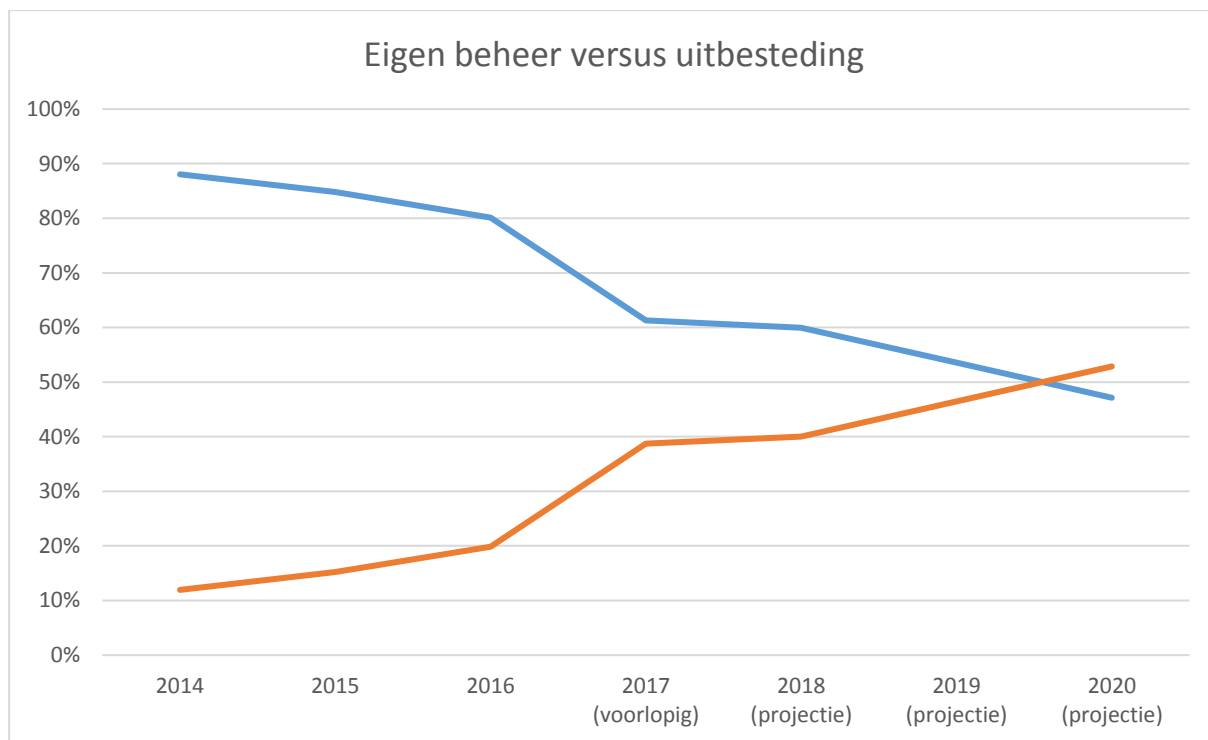
De beslissing van de Vlaamse Regering om tegen 31/12/2019 1.950 “koppen” te besparen, wat neerkomt op 10% per entiteit, dateert van 2014 en werd dus genomen op een ogenblik dat Audit Vlaanderen begon met de invulling van zijn personeelskader. Deze beslissing had tot gevolg dat:

- elke uitbreiding van het personeelseffectief van Audit Vlaanderen binnen de Vlaamse administratie gecompenseerd moest worden;
- er voor elke uitbreiding van 10 koppen één in mindering moest gebracht worden in het kader van de koppenbesparing tegen 2019.

Volgens plan zullen bij de lokale besturen in 2017 bijna 2.000 dagen gepresteerd worden door externen. De uitbestedingen evolueren als volgt.



De gesimuleerde evolutie van de uitbestedingen tegen 2020, gecombineerd met de nog te realiseren koppenbesparing levert volgend patroon:



De blauwe lijn geeft het verloop van de eigen capaciteit weer, terwijl de oranje lijn de externe inzet schetst. Hieruit blijkt dat het aantal auditdagen gepresteerd door externe medewerkers bij ongewijzigd beleid binnenkort het aantal eigen auditdagen zal overtreffen.

Hoewel het auditcomité van de lokale besturen op 21 januari 2016 een principiële verhouding 2/3 eigen capaciteit versus 1/3 uitbesteding als een beheersbare en op dat ogenblik ook reële situatie heeft aangenomen, is deze verhouding ondertussen helemaal achterhaald.

Vlaamse administratie

De aangroei van het personeelscontingent voor de audit van de lokale besturen heeft een ongunstige invloed op het aantal auditoren dat Audit Vlaanderen kan inzetten in de Vlaamse administratie.

IAVA heeft zich van bij het begin (2011) ingeschreven in de koppenbesparing. Op dat ogenblik bedroeg de personeelsformatie 28 koppen waarvan er 2 bespaard moesten worden tegen 30/06/2014. Door uitstroom verminderde het effectief van IAVA op 30/06/2014 reeds tot 25 zodat er een tegoed was ontstaan van 1 persoon. Door de beslissing van de Vlaamse Regering om een bijkomende besparing van 1.950 koppen te realiseren tegen eind 2019 moest het personeelscontingent van ex-IAVA verder dalen tot 22. Momenteel is dit aantal reeds gezakt tot 21, waardoor ex-IAVA één personeelslid zou kunnen werven.

Uit voorgaande evolutieschets blijkt echter dat het samenvoegen van ex-IAVA met de audit van de lokale besturen een bijkomende aanwerving van een auditor voor de Vlaamse administratie verhindert. Nochtans staat tegenover een stelselmatige vermindering van het aantal auditoren voor de Vlaamse administratie een aanzienlijke aangroei van het audituniversum met 42% op vlak van financiële materialiteit, naast een overdracht van talrijke bevoegdheden en bijhorende personeelsleden ten gevolge van de vijfde en zesde staatshervorming.

Niet alleen zou ex-IAVA op basis van de personeelsformatie 1 auditor kunnen aanwerven, in de praktijk wordt een aanzienlijk deel van de capaciteit van twee manager-auditoren van ex-IAVA continu ingezet voor de aansturing en kwaliteitsbewaking van de audits bij de lokale besturen. Bovendien staan de 4 ondersteunende functies (HR, financiën, ICT en logistiek) volledig op het kader van ex-IAVA terwijl ze voor twee derde ten goede komen aan de audits bij de lokale besturen.

Indien Audit Vlaanderen een interne herschikking tussen de personeelskaders zou doorvoeren om deze in overeenstemming te brengen met de realiteit, dan zou dit erop neerkomen dat ex-IAVA ongeveer 4 extra wervingen zou kunnen doen. Als gevolg hiervan zou het personeelseffectief van het deel lokale besturen op zijn beurt met een gelijk aantal verhogen wat dan weer botst met de koppencompensatie en/of -besparing.

1.4 Grenzen van uitbesteding

Traditioneel zetten interne auditdiensten externe partners in om kennis in huis te halen waarvan het te duur of niet efficiënt zou zijn om deze kennis intern op te bouwen. Dit is onder meer het geval voor de ICT-gerelateerde audits en de 'audit-op-audit' opdrachten (doorlichtingen van andere auditdiensten binnen het audituniversum) die door externen maar onder supervisie van Audit Vlaanderen worden uitgevoerd.

Door de reeds gerealiseerde en nog te realiseren reductie van het aantal medewerkers zet Audit Vlaanderen externe auditoren echter vooral in om het tekort aan eigen capaciteit uit te breiden. Zoals uit voorgaande grafiek blijkt, zal het aantal auditdagen gepresteerd door externe medewerkers, bij ongewijzigd beleid, binnenkort het aantal eigen auditdagen overtreffen. Dit houdt een aantal risico's in die Audit Vlaanderen tot op heden grotendeels heeft kunnen beheersen maar die de efficiënte kwaliteitsbewaking door het management in het gedrang brengen. Deze risico's manifesteren zich bij de inzet van de externe partner op 4 domeinen:

- Beschikbaarheid gekwalificeerde externe auditoren

Auditoren bij de externe partij voeren, gezien hun cliënteel, audits uit in verschillende types van organisaties, zowel in de publieke als in de private sector. Hierdoor is het moeilijk om stelselmatig dezelfde mensen van de externe partij in te zetten bij Audit Vlaanderen.

Hoewel Audit Vlaanderen samen met de externe partner investeert in de kennisopbouw onder meer door zoveel mogelijk dezelfde externe auditoren in gemengde teams in te zetten voor hetzelfde soort audits, worden deze initiatieven doorkruist door het personeelsverloop bij de externe partij dat traditioneel relatief hoog ligt.

Het toenemende uitbestedingsvolume van Audit Vlaanderen heeft bovendien tot gevolg dat tijdens de looptijd van het uitbestedingscontract de externe partij steeds minder mogelijkheden heeft om mensen aan te leveren die voldoen aan de nodige vereisten om kwaliteitsvolle audits uit te voeren.

- Gebrek aan kennis van de overheid

Sinds begin jaren 2000 hebben eerst IAVA en later Audit Vlaanderen een sterke expertise opgebouwd in specifieke en belangrijke overheidsmateries. Het gaat hierbij onder meer over de regelgeving overheidsopdrachten, de verschillende personeelsstatuten en de overheidsbegroting en -boekhouding op Vlaams en lokaal niveau. Deze expertise is minder of haast niet aanwezig bij de externe partner.

Een deel van de auditcapaciteit van de externe partner gaat daarom op in de kennisopbouw over lokale besturen of de Vlaamse administratie, wat een negatief effect heeft op de globale efficiëntie. Dit gegeven is zeker problematisch bij forensische auditopdrachten, waar een foutieve interpretatie van vaststellingen ernstige gevolgen kan hebben.

- Continuïteitsrisico

Om voorgaande risico's te beheersen investeert Audit Vlaanderen aanzienlijk in kennisoverdracht. Dit houdt op zijn beurt echter een belangrijk continuïteitsrisico in. Audit Vlaanderen werkt met een raamcontract dat, conform de regelgeving, elke vier jaar wordt vernieuwd. Het risico bestaat bijgevolg dat de opgebouwde externe expertise verdwijnt bij een nieuwe aanbesteding en toewijzing aan een andere begunstigde. Het spreekt voor zich dat dit risico groter is naarmate er meer wordt uitbesteed. Ditzelfde continuïteitsrisico maakt het voor de externe partij natuurlijk ook niet evident om onbepaald te investeren in kennisopbouw van overheidsmateries. Toch is een overkoepelend zicht op het audituniversum en op de evoluties hierbinnen cruciaal om meerwaarde(n) te realiseren. Dergelijke kennis kan niet van vandaag op morgen worden opgebouwd.

- Inefficiënte inzet van de middelen

- Inhoudelijke kwaliteitsbewaking (beheersbaarheid)

Hogervermelde risico's illustreren dat verregaande uitbesteding conflicteert met de efficiënte inzet van de beschikbare middelen. Audit Vlaanderen moet te veel investeren in begeleidende maatregelen onder de vorm van toenemende kwaliteitsbewaking, kennisoverdracht e.d. om deze risico's te beheersen en de inhoudelijke kwaliteit van de uitgevoerde audits te blijven garanderen.

De auditoren van Audit Vlaanderen doorlopen automatisch een continu groeiproces dat na enkele jaren leidt tot een niveau waarop ze grotendeels autonoom kunnen werken. Om hoger vermelde redenen is dit voor externe partners slechts in beperkte mate mogelijk. De kritische uitbestedingsgrens is m.a.w. zowel voor Audit Vlaanderen als voor de externe partner(s) bereikt.

- Overhead

Naast de inhoudelijke kwaliteitsbewaking van de auditwerkzaamheden stelt zich ook een groeiend probleem van opvolging van de interne procedures door de externe partner en van de afhandeling van de audit-technische dossiers. Zolang auditopdrachten uitgevoerd worden door gemengde teams kunnen de interne auditoren de procedures van Audit Vlaanderen op het vlak van dossierbeheer en dataopslag bewaken. Door de toenemende uitbesteding echter wordt Audit Vlaanderen gedwongen om auditopdrachten volledig toe te vertrouwen aan externen. Dit betekent nog meer managementtijd voor de kwaliteitsbewaking en het uitvoeren van taken die normaliter door auditoren worden gedaan.

Bovendien vergt de administratieve opvolging van het uitbestedingscontract ook bijkomende tijdsinzet van de ondersteunende cel binnen Audit Vlaanderen voor onder meer de registratie en validatie van de prestatiestaten van de externe auditoren, de aanmaak van bestelbrieven en PV's van oplevering, de opvolging en vrijgave van borgstellingen.

Daarnaast moet de toegang tot de elektronische bestanden voor de externe auditoren continu opgevolgd en geactualiseerd worden en moet een continue specifieke communicatie met deze auditoren worden opgezet.

Een eventuele versterking van de ondersteunende capaciteit zou, omwille van de koppencompensatie, echter ten koste gaan van de eigenlijke auditcapaciteit, wat eens te meer een inefficiënte inzet van de beschikbare middelen zou betekenen.

1.5 Samenvatting en voorstel

Los van de problematiek van de globale afdekking van het groeiende audituniversum bij de Vlaamse administratie is de kritische grens voor uitbesteding bereikt. Audit Vlaanderen evolueert naar een toestand waarin het niet meer mogelijk is om alle auditopdrachten door evenwichtig samengestelde gemengde teams te laten uitvoeren. Noodgedwongen voeren externe auditoren meer en meer opdrachten zelfstandig uit. Deze situatie veroorzaakt structurele problemen en houdt risico's in die enkel kunnen ingeperkt worden door een toename van de kwaliteitsbewaking en van de ondersteunende capaciteit, wat dan op zijn beurt weer een nefaste impact heeft op de efficiënte inzet van de middelen.

Uitbesteden zonder supervisie van Audit Vlaanderen kan, gezien voormelde risico's, niet aanzien worden als een mogelijke optie. Audit Vlaanderen wil een bekwame partner zijn van de lokale besturen en de Vlaamse administratie bij de uitbouw van een degelijke beheersing van hun organisatie en dient daarom het eigenaarschap over de uitgevoerde audits te behouden en de volle verantwoordelijkheid te dragen voor de kwalitatieve uitvoering ervan.

Uitbesteden zonder supervisie van Audit Vlaanderen was overigens ook geen van de uitgangspunten in de nota VR 2011 0912 DOC 1271/1: *“De precieze verhouding tussen eigen capaciteit en de inhuring van externe capaciteit moet nog bepaald worden en kan niet louter in functie van budgettaire redenen worden gemaakt. Andere elementen als de strategische waarde van kennisopbouw binnen de overheid, de specificiteit van de overheidssector, de mogelijke uitwisseling van kennis en ervaring tussen overheid en private sector, enz. moeten evenzeer in rekening worden gebracht.”*

Om een antwoord te geven op de vraag van de Vlaamse Regering over de verhouding tussen interne en externe capaciteit voor de lokale besturen en verder bouwend op het aandeel van twee derde audits door eigen auditoren, zoals door het auditcomité in zijn vergadering van 21 januari 2016 werd aangenomen, kan volgende berekening gemaakt worden:

- Het totale budget voor de audits bij de lokale besturen bedraagt bij begrotingsopmaak 2018 4.584.000 euro.
- De budgettaire last van het personeelskader lokale besturen bedroeg in 2016 (laatste referentiejaar) 1.890.943 euro.
- Gemiddeld is er voor vorming en werking ongeveer 350.000 euro nodig (laatste referentiejaar : 2016).
- Het beschikbare bedrag voor uitbesteding van audits bij de lokale besturen voor 2018 is bijgevolg 2.693.057 euro.

Totaal budget 2018 lokale besturen		4.584.000
<i>Budgettaire last personeel lokale besturen (ref.jaar 2016)</i>	<i>-1.540.943</i>	
<i>Kost vorming en werking lokale besturen (ref.jaar 2016)</i>	<i>-350.000</i>	
Totaal kosten interne capaciteit lokale besturen	-1.890.943	
Bedrag beschikbaar voor uitbesteding in 2018		2.693.057

Aan een gemiddelde kostprijs van 880 euro per auditdag (raamcontract) betekent dit dat 3.060 dagen externe capaciteit kunnen ingehuurd worden wat ongeveer evenveel is als het aantal auditdagen dat met de interne capaciteit gerealiseerd werd in 2016 (3.206 auditdagen).

Beschikbaar voor externe capaciteit	Kost per dag	Aantal uit te besteden dagen
2.693.057 euro	880 euro	3.060 dagen
Intern gepresteerde auditdagen in 2016		
		3.206 dagen

Om deze quasi gelijke verhouding om te buigen naar een verhouding van twee derde audits door interne auditoren (zoals door het auditcomité aangenomen) kunnen, bij een gemiddelde budgettaire last (incl. werking en vorming) van een auditor van 73.160 euro op jaarbasis, nog maximum 15 extra arbeidsplaatsen ingevuld worden ($3.056.000 - 1.890.943 = 1.165.057 / 73.160 = 15$).

	Voor aanwerving	Nà aanwerving
Kosten interne capaciteit	1.890.943	3.056.000
Kosten externe capaciteit	2.693.057	1.528.000
Totaal budget lokale besturen	4.584.000	4.584.000

2. WEERSLAG VAN HET VOORSTEL OP DE BEGROTING VAN DE VLAAMSE REGERING

Er is geen weerslag op de begroting. Het gunstig advies van de Inspectie van Financiën is verleend op 13 december 2017.

3. AKKOORD VAN DE VLAAMSE MINISTER, BEVOEGD VOOR DE BEGROTING

Het akkoord van de Vlaamse minister, bevoegd voor de begroting, werd aangevraagd op 12 januari 2018.

4. WEERSLAG VAN HET VOORSTEL OP DE LOKALE BESTUREN

Het voorliggend voorstel van beslissing heeft geen directe weerslag op het personeel, de werkingsuitgaven, investeringen, schuld en ontvangsten van de lokale besturen.

5. WEERSLAG VAN HET VOORSTEL OP HET PERSONEELSBESTAND EN DE PERSONEELSBUDGETTEN

Voorliggend dossier heeft een weerslag op het personeelsbestand van Audit Vlaanderen. De Vlaamse minister voor Bestuurszaken verleende haar akkoord op 28 februari 2018.

6. KWALITEIT VAN DE REGELGEVING

Aangezien dit voorstel van beslissing (auto)regulering van de Vlaamse overheid betreft, zijn reguleringssimpactanalyse of wetgevingstechnisch en taalkundig advies vereist.

7. VOORSTEL VAN BESLISSING

De Vlaamse Regering beslist:

- principieel akkoord te gaan met de verhouding twee derde interne capaciteit versus een derde externe capaciteit;
- in een eerste fase akkoord te gaan met zeven nieuwe aanwervingen;
- deze nieuwe wervingen te laten compenseren door het beleidsdomein MOW (2), het departement Buitenlandse Zaken (1), Sport Vlaanderen (3) en WVG/armoedebeleid(1).

De minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlands Beleid en Onroerend Erfgoed

Geert BOURGEOIS