



Invest to Save, Save to Invest

Actieplan 2011-2014



Deze publicatie is het resultaat van een denkoefening die gevoerd werd in het netwerk van directeurs van de stafdiensten Personeel en Organisatie van de FOD's, van de HR-verantwoordelijken van de POD's, instellingen van openbaar nut en openbare instellingen van sociale zekerheid in samenwerking met vertegenwoordigers van de FOD Personeel en Organisatie.

Ze bevat voorstellen voor een beleid dat 'meer doet met minder' binnen de domeinen personeel en organisatie voor de zittingsperiode.

De voorstellen zijn verdeeld over 10 thema's, die volgens eenzelfde stramien werden uitgewerkt: stand van zaken, te verwezenlijken doelstellingen en concrete acties.

Met vragen en suggesties kunt u terecht bij

- Jan Bogaert, co-voorzitter van het netwerk, jan.bogaert@just.fgov.be
- Patrick Boribon, co-voorzitter van het netwerk, patrick.boribon@onem.be

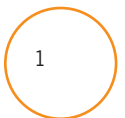
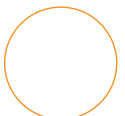
Goed om weten

De elektronische versie van deze brochure is beschikbaar in PDF-formaat, op www.fedweb.belgium.be > Publicaties.



Inhoud

Inleiding	3
Policy summary - Tien beleidsvoorstellen	7
1. Betere dienstverlening	11
2. Bestuursovereenkomsten met een efficiëntiepact	17
3. Een P&O shared service levert efficiëntiewinst op	23
4. Een gemeenschappelijke preventiedienst en welzijnspartner	25
5. Sterk leiderschap en good governance	29
6. Wapens voor 'the war for talent'	33
7. Mobiliteit	37
8. Competentieontwikkeling én prestaties bepalen de loopbaan	39
9. Teamprestaties bevorderen en stimuleren	43
10. 60+ers aan de slag houden	47
Bijlage	49
Organisatie van de P&O-functie bij de federale overheid: oprichting van een HR Shared Service Center (HRSSC)	





Inleiding

Het Witboek 2007¹ van het netwerk van P&O- directeurs is de leidraad geweest voor de evolutie van het HR-beleid tot nu toe. Ook in 2011 willen wij onze ambities voor de toekomst duidelijk maken. Om onze ideeën te structureren hebben wij ze gekaderd binnen het model van Ulrich en het thema 'Invest to save, save to invest'.

De uitdagingen van de federale overheid zijn talrijk, iedereen beseft dat. Budgettaire besparingen, de verouderende bevolking, de komst van generatie Y, de verwachtingen van de klanten, de maturiteit van de organisaties in het beheer van hun sleutelprocessen.

'Meer doen met minder' is een uitdaging die het overheidsapparaat niet zonder moeite kan doorlopen. De inventaris van de instrumenten van goed beheer² (verder QuickScan genoemd) van onze organisaties toont duidelijk de sterke en zwakke punten aan. Juist het domein van 'kostenbeheer', zowel binnen P&O, B&B als ICT, is het zwakste broertje.

Om te vermijden dat wij zinloze lineaire besparingen per departement moeten ondergaan, willen wij **ideeën aanbrengen voor zinvolle, structurele besparingen** binnen P&O en daarbuiten (save to invest) **om ze opnieuw te investeren** (invest to save).

Het HR-domein is na Copernicus de weg naar grotere maturiteit ingeslagen. Voor Copernicus concentreerden wij ons op de administratieve functie. Met Copernicus werd ook de rol van strategische partner, van change agent en van employee champion ontwikkeld. Dit zijn de 4 rollen van Ulrich, zoals gedefinieerd in 1997.

Wij zijn nu echter stilaan geëvolueerd naar het 5-rollenmodel uit 2005:

- Employee Advocate: behoeften en welzijn van medewerkers in kaart brengen.
- Human Capital Developer: talenten die aansluiten bij de strategische doelstellingen, ontdekken en ontwikkelen.

1. Een efficiënt en klantgericht P&O-beleid voor de federale overheid – Voorstellen 2007-2010

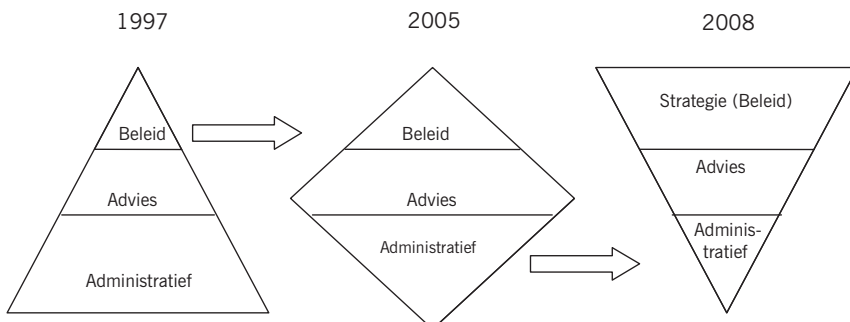
2. In 2010 gerealiseerd door de FOD P&O

- Functional Expert: de administratieve expert hield meer rekening met inhoudelijke componenten, zoals bv. selectie of competentiemanagement. De nadruk komt te liggen op de processen en de automatisering en kwaliteit ervan.
- Strategic Partner: de HR-processen worden op elkaar afgestemd om organisatiedoelstellingen te bereiken, bv. strategische opleidingsplannen en personeelsplanning, CAF, ... De P&O-partner wordt ook veranderingsdeskundige ter ondersteuning van de vernieuwde organisatie.
- HR Leader: P&O is geen afgeleide meer, maar een autonome factor in de bedrijfsevolutie en werkt volledig mee aan de ontwikkeling en de uitvoering van de strategie van de organisatie.

Wij staan echter nog ver af van de 6 rollen van Ulrich zoals die in 2008 gedefinieerd werden.

Model van Ulrich

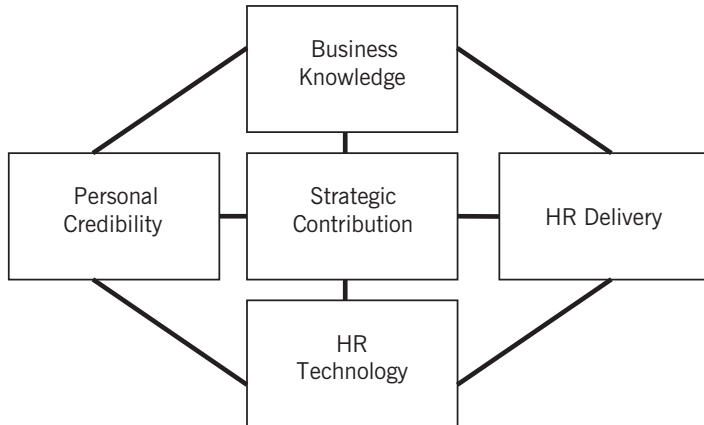
De tijdsbesteding van de P&O-functie evolueert van een overwegend administratieve rol naar een steeds strategischere rol, waarbij ook de adviesfunctie aan belang wint. Doordat de administratieve functie steeds meer geautomatiseerd wordt, komen tijd en middelen vrij voor de andere functies, terwijl dat over het geheel toch een besparing oplevert.



Figuur 1: De HR-transformatie (Nijssen, Kerkhoffs en Hoeksema, 2006)

Uiteraard mogen wij niet vergeten dat de administratieve functie zeer goed moet worden ingevuld om de geloofwaardigheid in de andere domeinen te kunnen uitbouwen. Mede dankzij de uitbouw van een performante HR-technologie evolueren de noodzakelijke competenties van de P&O-omgeving naar het volgende schema.

The Competency Model for New HR



Figuur 2: Competentiemodel Brockbank and Ulrich (2002)

Het oude antwoord op de vraag “Waarom werk je in HR?” was “Omdat ik graag met mensen werk”. Dat antwoord volstaat niet langer. ERP, ESS, MSS, ... hebben de klantdimensie immers grondig veranderd.

Het nieuwe antwoord zou kunnen zijn:

“Omdat we een passie hebben om samen met het management de organisatiedoelstellingen en de daarvoor vereiste organisatiecapaciteiten op elkaar af te stemmen. En om op basis daarvan de HR-praktijken, de HR-structuur, de HR-rollen en de HR-competenties te ontwikkelen. Deze passie is niet de passie van één individu in een HR-afdeling, maar een visie die alle leden van de HR-afdeling horen te delen”.

Wat willen wij dus:

- een modern HR-beleid voortzetten
- een alternatief bieden voor lineaire besparingen
- via shared services naar meer efficiëntie zoeken



Policy summary - Tien beleidsvoorstellen

‘Meer doen met minder’ is de uitdaging voor het overheidsapparaat tijdens deze legislatuur en voor de volgende jaren. Blinde lineaire besparingen zijn inefficiënt op de middellange termijn. Daarom willen wij innovatieve, concrete en pragmatische ideeën delen en promoten voor zinvolle, structurele besparingen binnen P&O en daarbuiten (save to invest) om ze opnieuw te investeren (invest to save). Zo kunnen onze organisaties efficiëntiewinst halen om beter te kunnen beantwoorden aan de verwachtingen van de burger en onze talenten.

Om die inspanning rond te krijgen moeten we nieuwe wegen durven te bewandelen die moed vergen zowel van het politieke niveau als van het ambtelijke apparaat.

Daarom poneren wij de 10 volgende stellingen.

1. De burger krijgt een betere dienstverlening na de hertekening naar coherente federale missies in slankere en performantere organisaties

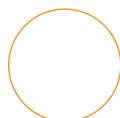
Na de staatshervorming worden de overblijvende federale missies en kerntaken scherper gesteld en in aangepaste, slankere en performante organisaties gegoten die zich concentreren op hun kerntaken. P&O stelt zijn expertise daarbij ter beschikking.

De burger kan terecht bij een ‘uniek loket’ voor dienstverlening voor alle federale materies. E-government rond klantgerichte processen vormt het speerpunt.

De politiek krijgt strategische informatie over het functioneren van alle organisaties.

2. P&O ondersteunt bestuursovereenkomsten waarbij een efficiëntiepact een vast onderdeel vormt

Nieuwe regelgeving maakt bestuursovereenkomsten mogelijk. Doelstellingen en middelen worden overeengekomen. Elke bestuursovereenkomst omvat een efficiëntiepact. De FOD P&O levert daartoe de methodologische ondersteuning.





Naargelang de context volgen we drie krijtlijnen:

- de externe kosten onder druk zetten (cost out)
- de werkmethoden optimaliseren (operaties)
- het operationeel model klantgericht en duurzaam ontwikkelen (transformatie).

De muur tussen personeels-, werkings- en investeringskosten wordt imperatief doorbroken in een meerjarenperspectief. Besparingen bovenop de budgettaire doelstelling worden binnen de efficiëntiecyclus geïnvesteerd.

3. Een P&O shared service levert efficiëntiewinst op

Het gemeenschappelijk organiseren van personeels- en loonadministratie werkt niet alleen kostenbesparend, maar helpt elke overheidsorganisatie ook om te focussen op het strategisch P&O-beleid. Een adequate bestuurlijke vorm dient voorzien te worden voor deze en andere 'shared service centers' en voor het dienstenniveau dat correspondeert met de eisen van de organisaties.

4. Een performante gemeenschappelijke preventiedienst en welzijnspartner voor de hele federale overheid

De regelgeving maakt van Empreva een volwaardige gemeenschappelijke dienst voor arbeidsgeneeskunde én preventie. De FOD P&O voorziet in een federaal kadercontract voor psychologische en traumabegeleiding. Elke organisatie organiseert een actieve politiek inzake 'welbevinden op het werk'.

5. Sterk leiderschap en good governance vormen de basis voor succes

De aanpassing van de rechtspositieregeling van de mandaathouders maakt een HR-beleid voor hen mogelijk. Een doordacht aanwervingsbeleid en doeltreffende selectieprocedures verzorgen de instroom. Pool-vorming, ontwikkelingsacties en adequate evaluaties zorgen voor de doorstroom van de mandaathouders binnen de federale overheid. Uitzonderlijke situaties vergen soms tijdelijke crisismanagers.

Een vereenvoudigde rechtspositieregeling voor alle ambtenaren wordt een belangrijke pijler van good governance en van de ontwikkeling van de talenten.

6. De overheid moet gewapend zijn om 'the war for talent' aan te gaan

Selor heeft de overheid als aantrekkelijke werkgever op de kaart van de arbeidsmarkt gezet. Elke organisatie moet verder werken aan zijn employer branding.

Werven op 'eerder verworven competenties' (evc) en niet alleen op diploma moet verder worden uitgewerkt.

Selor moet 'continu' kandidaten aanleveren door het creëren van een ongoingproces van selecties, waarbij het gebruik van werkinstrumenten 2.0 en een moderne en soepele selectie wordt bevorderd.

De federale overheid verbindt er zich toe inspanningen te doen om talenten te ondersteunen en ze gemotiveerd en geëngageerd te houden bij de uitwerking van hun missie.

7. Mobiliteit binnen en tussen organisaties wordt federaal georganiseerd

Regelgeving moet mobiliteit tussen en in organisaties maximaal faciliteren.

Selor ontwikkelt een 'competencecenter' waar de medewerker, bij prioriteit wie is ingeschreven in de interne markt, zijn competentiebilan kan laten opmaken.

Loopbaanbegeleiding en opleidingstrajecten faciliteren de overstap van de ene naar de andere functie, in het bijzonder naar knelpuntberoepen. Deze overstap wordt begeleid.

8. Competentieontwikkeling én prestaties bepalen samen de evolutie van de loopbaan van de ambtenaar

De regelgeving voorziet dat het verwerven van de gewenste competenties én het behalen van de afgesproken resultaten tezamen de motor zijn voor de loopbaan-evolutie.

9. Teamprestaties bevorderen en stimuleren

De regelgeving zal het behalen van resultaten in team bevorderen. Hier worden uitzonderlijke en innovatieve resultaten bedoeld die een ambitieuze mijlpaal vormen binnen het efficiëntiepact van de bestuursovereenkomst.

10. Aangepaste maatregelen stimuleren 60+ers om langer aan de slag te blijven

Een verhoging van de werkzaamheidsgraad versterkt de betaalbaarheid van de pensioenen. Als grootste werkgever moet de federale overheid daartoe een substantiële bijdrage leveren.

Loopbaanopbouw en arbeidsvoorwaarden voor 60+ers worden aantrekkelijker gemaakt. 60+ers krijgen een prominenter rol in de kennisdeling.

De brug tussen fysiek en psychisch belastende beroepen enerzijds en een nieuwe carrière anderzijds moet open gesteld worden zodat 55+ of 60+ niet naar een vroeg pensioen geduwd worden.



1. BETERE DIENSTVERLENING

De burger krijgt een betere dienstverlening na de hertekening naar coherente federale missies in slankere en performantere organisaties.

HR HELPT BIJ HET HERTEKENEN VAN DE FEDERALE OVERHEID BIJ DE STAATSHERVORMING

Stand van zaken

Hoe de bevoegdheden ook verschuiven na een institutionele hervorming, zowel de technische ontwikkelingen als de inkrimping van de middelen vereisen een nieuwe architectuur van de federale organisaties die beter beantwoordt aan de eisen van de 21e eeuw.

De huidige organisatie van de federale overheid, die er met de Copernicushervorming gekomen is, bestaat uit overheidsorganisaties met een specifieke opdracht (verticaal), overheidsdiensten die zich om gemeenschappelijke aangelegenheden bekommeren (horizontaal) en programmatorische overheidsdiensten.

Naast de FOD's en de POD's hebben de wetenschappelijke instellingen (WI), instellingen van openbaar nut (ION), openbare instellingen van sociale zekerheid (OISZ) en speciale korpsen een zekere autonomie.

Doelstellingen

- Het federale organigram wordt hertekend volgens vijf principes:
 - concentratie op de kerntaken
 - homogene beleidsdomeinen
 - de grootte van de organisaties ondersteunt de wendbaarheid en de professionaliteit
 - de reorganisatie van ondersteunende diensten met medebeheer van de klantorganisaties
 - responsabilisering van het management volgens het subsidiariteitsprincipe.
- De 'administratieve' logica achter ons laten ten voordele van vereenvoudiging en kwaliteit van de prestaties.



Concreet

- Elke organisatie identificeert zijn kerntaken.
- De kerntaken worden tot homogene beleidspakketten samengevoegd. Op basis van deze homogenisering wordt het federaal organogram hertekend.
- Op basis van de conclusies van een businesscase worden de niet-strategische ondersteunende processen uitbesteed of in shared services samengebracht.

HR BEGELEIDT DE DEFINITIE EN IMPLEMENTATIE VAN DE STRATEGIE EN DE WAARDEN VAN DE ORGANISATIE (HR BUSINESS PARTNER)

Stand van zaken

Meer dan ooit maakt het vermogen van een organisatie om haar visie en strategie te bepalen (en zich eraan te houden) het verschil. Door de definitie van de strategie van zijn organisatie en de voortdurende aanpassingen ervan voor te bereiden en te begeleiden, vervult de HR-directeur een sleutelrol in zijn organisatie.

Zoals blijkt uit de QuickScan hebben de meeste federale organisaties hun strategische doelstellingen bepaald en die laten valideren door de betrokken ministers.

De organisaties beschikken ook over instrumenten die een effectief beheer van de strategische en operationele doelstellingen mogelijk maken. Tijdens het Europees voorzitterschap heeft België aan de rest van de Unie een reeks goede praktijken voorgesteld. Eén daarvan was Fed 20 dat een sterke impuls kan geven aan de ontwikkeling van Europese KPI's in het HR-domein.

Doelstellingen

- Communiceren over de strategie van de organisaties, zowel met de medewerkers als met de burgers.
- Een systeem opzetten voor de evaluatie van de strategische keuzes en hun operationalisering.
- De strategische benchmarking intensiveren.

Concreet

- De ontwikkelcirkels omvormen tot een instrument dat de strategie naar alle niveaus van de organisatie vertaalt (cfr. menselijk kapitaal ontwikkelen).
- Instrumenten ontwikkelen om de resultaten van het gevoerde beleid te evalueren.
- De strategische netwerking structureren en versterken op nationaal en internationaal niveau (publiek en privé).

DE KLANTORIËNTATIE OP HET VOORPLAN

Stand van zaken

De klant-burger wil een toegankelijke overheid op mensenmaat die hem op- en ontvangt, begeleidt en informeert doorheen de verschillende fasen van de afhandeling van zijn aanvraag. Dezelfde vraag is er ook vanwege de 'interne' klant van de transversale organisaties.

E-government stelt enorme mogelijkheden in het vooruitzicht (cfr. het ontegensprekelijke succes van Tax-on-Web), maar toont ook dat er nog steeds een digitale kloof gaapt.

Een echte openheid tegenover de klant betekent dus dat de overheid niet voor hem bepaalt 'wat goed is' zonder hem daarin eerst gehoord te hebben.

Volgens de QuickScan houdt meer dan de helft van de organisaties klantenbevragingen en beschikt die over een klachtensysteem. Het gebruik van een CRM (Customer Relationship Management) blijft echter uitzonderlijk.

Doelstellingen

- In de organisaties een beleid van nabijheid ontwikkelen.
- Aan de verwachtingen van de burger tegemoetkomen door hem te bevragen over zijn prioritaire behoeften.
- Continu informatie aanleveren, maar aangepast aan de voorkeurskanalen van de klant-burger (sms, push mails, sociale media, ...)

- De omvorming van belgium.be naar een meer interactief ‘uniek loket’ waar het publiek niet alleen terecht kan voor informatie of een doorverwijzing naar een informatiebron, maar waar het ook steeds meer transacties kan uitvoeren.
- Klantbevragingen, zoals die momenteel georganiseerd worden met de steun van de FOD P&O, verder ontwikkelen en veralgemenen.
- Een multi-kanaalcommunicatie ontwikkelen die rekening houdt met de doelgroep en zijn mogelijkheden.
- CRM (Customer Relationship Management) ontwikkelen.
- Klanten/burgers betrekken via bv. panels bij de opmaak van regelgeving.

HR BIEDT EEN KWALITEITSVOLLE ONDERSTEUNING DIE DE OMVORMING VAN ORGANISATIES FACILITEERT

Stand van zaken

De HR-professionals zijn strategische partners die deelnemen aan de uitwerking van de strategie en de implementatie ervan in de organisatie. Ze maken daarbij gebruik van verschillende middelen zoals de rekrutering en de organisatieontwikkeling, ...

De P&O-directeur is het best geplaatst om het menselijk kapitaal dat de doelstellingen van de organisatie in de realiteit omzet, te doen renderen. 80% van de middelen gaan naar deze ‘vertaling’, wat van hem een onmisbare partner maakt.

Maar van de HR-professional wordt vooral verwacht dat hij zijn dromen aan de realiteit op het terrein aftoetst en dat hij een echt partnerschap met het lijnmanagement aangaat. Dit houdt in dat hij een grondige kennis heeft van de ‘métiers’ van de organisatie, van haar globale strategie en van de operationele processen.

De organisaties moeten een reactieve houding tegenover verandering laten varen, om, in tegendeel, de steeds snellere veranderingen te omarmen als een permanente managementuitdaging waarbij de HR-verantwoordelijken een trekkersrol spelen.

Bij gebrek aan een doeltreffende en systematische opvolging wordt verandering al te vaak ondergaan, en wordt er soms op geanticipeerd, maar ze wordt zelden gezien als een opportuniteit om het dynamisme en het innovatievermogen van een organisatie te testen.

Ten slotte moeten de HR-professionals de belangrijkste actoren worden bij verandering, zodat de organisatie de uitdagingen van een constant veranderende omgeving kan aangaan.

De HR-verantwoordelijken nemen deze rol voluit op zich, mits:

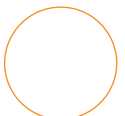
- ze een gedegen kennis hebben van de organisatie, haar uitdagingen en omgeving (business partner)
- ze procesbeheer (trust advisor) grondig beheersen
- ze een vertrouwensrelatie en een goede verstandhouding met het top- en lijnmanagement hebben
- ze hun voorbeeldfunctie opnemen
- ze een verantwoordelijkheid hebben bij het talentbeheer in de organisatie.

Doelstellingen

- Wendbare organisaties die voeling hebben met hun omgeving en de gegeven signalen oppikken.
- Een veranderingscultuur versterken.

Concreet

- De instrumenten voor het scannen van de omgeving in de organisaties professionaliseren.
- De nationale en internationale benchmarking structureren en ontwikkelen.
- In de organisaties teams creëren die de verandering sturen.
- Organisaties die als 'laboratoria' voortdurend experimenteren en op die manier hun innovatievermogen voortdurend ontwikkelen.





2. BESTUURSOVEREENKOMSTEN MET EEN EFFICIËNTIEPACT

P&O ondersteunt bestuursovereenkomsten waarbij een efficiëntiepact een vast onderdeel vormt.

ONDERSTEUNING VAN DE MANAGEMENTPLANNEN EN BESTUURSOVEREENKOMSTEN

Stand van zaken

De contractualisering van de relaties tussen de politieke overheid en de administratie blijft een gevoelig onderwerp. Toch werpt het zich op als het beste toekomstmodel voor de responsabilisering van de mandaathouders.

Sinds 2002 vervullen de OISZ hun opdrachten op basis van een bestuursovereenkomst. De regering heeft de intentie om de praktijk van de bestuursovereenkomsten over alle federale overheidsorganisaties te veralgemenen. In 2009 werd met een reeks proefprojecten gestart. De FOD P&O heeft een bestuursovereenkomst voor de periode 2009-2011, waarvoor echter nog geen reglementair kader is zoals voor de OISZ.

Doelstellingen

- Een sterk partnerschap tussen de regering en de overheidsdiensten.
- Een beheersautonomie toegekend via een akkoord over de interne middelen (functionering, investering, personeel) voor de duur van het akkoord en in functie van het behalen van de meetbare en afgesproken doelstellingen.
- Duidelijk aantoonbare en meetbare resultaten

Concreet

- Een adequaat reglementair kader maakt ook voor FOD's en POD's bestuursovereenkomsten mogelijk.
- De muur tussen personeels-, werkings- en investeringskosten wordt in een meerjarenperspectief doorbroken. Besparingen bovenop de budgettaire doelstelling worden binnen de efficiëntiecyclus geïnvesteerd.

Stand van zaken

Koken kost geld en als het aan de mandaathouders toekomt om de strategische prioriteiten te bepalen, dan moet daar, zeker in tijden van besparingen, rekening mee gehouden worden.

Tools om de efficiëntie van de organisaties te meten (kosten tegenover output) bestaan al een hele tijd op de markt, maar hun veralgemeende toepassing in de federale overheid zal tot verscheurende keuzes leiden.

Uit de QuickScan komt duidelijk naar voren dat de organisaties een bijzondere inspanning moeten doen om zich uit te rusten met instrumenten waarmee ze hun kosten voor zowel de basisprocessen als voor de ondersteunende activiteiten kunnen beheren.

Doelstellingen

- Het werkvolume van de organisaties objectiveren.
- Het begrip efficiëntie integreren in het kwaliteitsmodel van de organisaties.
- Schaalvoordelen ontwikkelen (shared services).
- De reflectie over 'kern/niet-kernactiviteiten' op gang trekken.

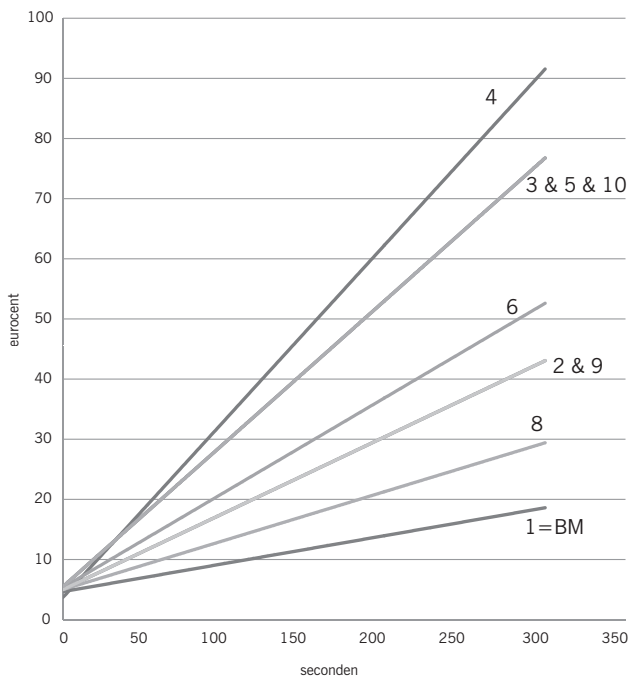
Concreet

- Elke bestuursovereenkomst omvat een efficiëntiepact. De FOD P&O levert daartoe een methodologische ondersteuning.
- Productiviteitswinsten en betere dienstverlening identificeren en aanmoedigen waarbij verspilling wordt tegengegaan (methode Lean)
- Naargelang de context steunen we op drie pijlers:
 - de externe kosten onder druk zetten, bv. telecom (cost out)
 - de werkmethoden optimaliseren (operaties)
 - het operationeel model klantgericht en duurzaam ontwikkelen (transformatie).
- De analytische boekhouding veralgemenen.
- De resultaten van de analytische boekhouding gebruiken om mogelijke besparingen te identificeren.
- Efficiëntie-indicatoren in de bestuursovereenkomsten opnemen.
- Instrumenten om de werklust te meten ontwikkelen en gebruiken.
- Programma's voor de 'jacht op verspilling' opzetten, zowel bij de

processen als bij aankopen.

- Investeren in opleidingsprogramma's van 'efficiëntie-ambtenaren'.

Telecom contracten - fix to mobile (benchmark)



Figuur 3: Kost i.f.v. tijdsduur per call

Vergelijking van 8 lopende contracten (2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10) met een benchmark (tarieven 2011) (1=BM)

Op basis van 'estimates' (in aantal en euro) vermeld in **drie** contracten, levert op een **totaal van 315.828 euro** een jaarlijkse besparing op van:

- **minstens 141.758 euro** t.o.v. beste contract (8)
- **minstens 231.231 euro** t.o.v. benchmark (1= BM)

DE ONTWIKKELING VAN EEN 'MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM' OM DE EFFICIËNTIE VAN DE FEDERALE OVERHEIDSORGANISATIES TE DOEN TOENEMEN

Stand van zaken

In een context van besparingen werden opmerkelijke vorderingen gemaakt in de strategische personeelsplanning en in de optimalisering van de



processen. Nog op het programma staat het veralgemenen van de ontwikkeling van performante instrumenten die helpen bij de strategische beslissingen.

Bijna alle federale organisaties gebruiken een balanced scorecard, boordtabellen of andere instrumenten om de strategische en/of operationele doelstellingen op te volgen.

De meeste hebben hiertoe eigen IT-applicaties ontwikkeld. Slechts enkele organisaties beschikken over instrumenten voor de strategische sturing op het niveau van de ondersteunende en stafdiensten.

Doelstellingen

- De professionalisering van de strategische personeelsplanning veralgemenen.
- De benchmarking structureren voor instrumenten voor de strategische sturing van de ondersteunende en de stafdiensten.
- Efficiëntie- en duurzaamheidsnormen integreren in de instrumenten voor de strategische sturing.
- Synergieën creëren met het oog op de ontwikkeling van een model voor een management information system.

Concreet

- Modellen uitwerken voor de toewijzing en de strategische planning van het personeel wat betreft budget en competenties.
- In navolging van het voorbeeld van Fed 20 gemeenschappelijke KPI's vastleggen voor de andere transversale domeinen (cfr. ICT, logistiek, ...)
- Kwaliteitsnormen voor de rapportage naar de politieke overheid in de bestuursovereenkomsten opnemen.

INTERNE AUDIT

Stand van zaken

De creatie van de interne audit moet het voor de organisaties mogelijk maken om de interne en externe risico's bij de uitvoering van hun opdrachten te detecteren. Het gaat om een belangrijk engagement met het oog op goed bestuur.

Het koninklijk besluit van 17 augustus 2007³ legt een juridisch kader vast, dat echter nauwelijks wordt toegepast.

Doelstellingen

- De implementatie van de interne audit in de federale overheid verbeteren.
- De communicatie met de andere betrokkenen structuur geven: het Auditcomité van de Federale Overheid (ACFO), het Rekenhof, de regeringscommissaris, de Inspectie van Financiën, bedrijfsrevisoren.
- Het principe van de 'single audit' toepassen.

Concreet

- Inspiratie halen bij de internationale normen voor de professionele praktijk van de interne audit (IIA).
- Een handvest van de interne audit opstellen en valideren.
- Per geleding van de federale organisaties (FOD's en POD's, ION's, OISZ en WI's) een auditcomité oprichten of verder uitbouwen.
- Interne auditteams als shared service oprichten.

3. Koninklijk besluit van 17 augustus 2007 betreffende de interne auditactiviteiten binnen sommige diensten van de federale uitvoerende macht (BS 18 oktober 2007)



3. EEN P&O SHARED SERVICE LEVERT EFFICIËNTIEWINST OP

Stand van zaken

Dat een kleine dienst niet zelf alle instrumenten kan beheren om de personeelsadministratie te verrichten en dat een andere dienst dit dan voor hen doet, lijkt voor iedereen begrijpelijk. In veel landen, bv. Nederland, en in de Europese Commissie worden sommige, hoofdzakelijk niet-strategische processen, gemeenschappelijk georganiseerd. P-direct doet dit in Nederland voor 12 ministeries, de P&O-dienst voor de EU voor alle agentschappen en diensten in binnen- en buitenland.

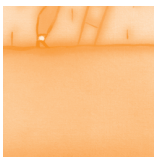
Doelstellingen

- Kostenreductie door schaalvergroting.
- Betere dienstverlening.
- Meerwaarde door harmonisering van technologie, competenties en procedures.
- De organisaties helpen om te focussen op het strategische P&O-beleid.

Concreet

- Een businesscase opstellen om de voordelen te bewijzen.
- Zodra de modules BA, TIME en PAY binnen e-HR operationeel zijn, de shared service opzetten.
- Er een adequate bestuurlijke vorm voor voorzien.

Voor meer toelichting, zie bijlage.



4. EEN GEMEENSCHAPPELIJKE PREVENTIEDIENST EN WELZIJNSPARTNER

Wij willen een performante gemeenschappelijke preventiedienst en welzijnspartner voor de hele federale overheid.

EEN EFFICIËNTE OPVOLGING VAN MEER CONCRETE EN PROFESSIONELE AANBEVELINGEN VAN DE PREVENTIEDIENSTEN

Stand van zaken

Diverse initiatieven werden genomen:

- overall werden preventiediensten opgericht en stilaan geprofessionaliseerd
- de preventieadviseurs psychosociale lasten en de vertrouwenspersonen ontwikkelden opleidingen en procedures om pesterijen op te vangen
- Empreva werd opgericht als een gemeenschappelijke dienst om het gezondheidstoezicht te centraliseren en systematiseren
- er werd een aanzet gegeven tot het uitwerken van een speciaal statuut voor preventieadviseurs
- risicoanalyses werden uitgevoerd of geactualiseerd en jaaractieplannen opgesteld en voorgelegd aan het sociaal overleg.

Nog meer dan de preventieadviseurs is de werkgever de spil van het beleid inzake welbevinden.

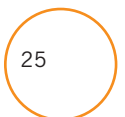
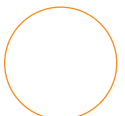
De preventieadviseurs van niveau B, C en D vervullen een - niet gewogen - functie van preventieadviseur met certificatie niveau 1 of 2. Bovendien geven ze eventuele geldelijke voordelen op voor een specifiek vakgebied waarin geen carrière mogelijk is.

Doelstelling

- De creatie van een externe interne dienst voor preventie en arbeidsgeneeskunde.

Concreet

- De gemeenschappelijke dienst EMPREVA uitwerken tot een echte externe interne dienst voor alle federale organisaties.



- 
- Elke organisatie een performante tool aanbieden voor de opvolging van de aanbevelingen van de preventiediensten en arbeidsgeneesheren.
 - Een carrièreperspectief bieden aan preventieadviseurs en arbeidsgeneesheren, twee knelpuntberoepen.
 - Een overlegforum creëren waarin de aanbevelingen van de preventieadviseurs systematisch opgevolgd worden. Daarin moet de welzijnsdienst binnen elke organisatie preventieadviseurs, diensten van de werkgever en de vakbonden bij elkaar brengen om de opvolging te organiseren van alle niet-individualiseerbare problemen.

HET CREËREN VAN EEN POSITIEVE CULTUUR VAN 'WELBEVINDEN'

Stand van zaken

Arbeid is meer dan materiële zekerheid. Het welzijnsbeleid zat vroeger misschien te sterk in de sfeer van 'moeten' en er werd te weinig aandacht gegeven aan 'ontmoeten' en de 'verbinding' van de persoon met zijn job en omgeving.

Om te kunnen komen tot gemotiveerde medewerkers zijn arbeidsplezier, motiverend leiderschap en een rechtvaardig en non-discriminerend P&O-beleid een noodzaak.

Maar er is meer nodig om te komen tot medewerkers met bezieling. Motivatie wordt soms te rationeel en te reactief benaderd. Waarden, emoties en gevoelens zijn vaak nog belangrijker dan het rationele aspect. Om de 'jobvereisten' aan te kunnen heeft de medewerker 'energiebronnen' nodig. Het is juist de combinatie van 'hoge taakeisen' met 'veel energiebronnen' die arbeidsplezier creëert.

Wij moeten vermijden dat hoge jobvereisten te weinig energie-ondersteuning meekrijgen, want dit leidt tot stress. En langdurige confrontatie met te hoge jobvereisten kan leiden tot burnout.

Vooraf in deze tijden van besparingen kunnen wij het ons niet veroorloven om mensen minder te laten werken of om ze links te laten liggen. Dit creëert immers alleen maar apathische medewerkers die daarenboven de arbeidscultuur verzieken.

Wat zijn **positieve energiebronnen**?

Sociale steun van de collega's, veel ontplooiingsmogelijkheden, sociale steun en feedback van de chef, variatie in het werk en autonomie om het werk te organiseren, een kwalitatieve werkomgeving, een goede

afstemming werk/privé, een goede fysieke en psychische gezondheid, een goede communicatie over veranderingen. Het is de taak van elke organisatie die positieve energiebronnen uit te werken op de werkvloer.

Wat zijn **negatieve energiebronnen**?

Een ongezonde werkomgeving, een zwakke logistieke en ICT- helpdesk en klantgerichtheid bij problemen, pestgedrag, racistisch gedrag, slechte teamafspraken bij bv. de verlofregeling, familiale problemen, gezondheidsproblemen, ...

Doelstellingen

- Positieve energiebronnen creëren.
- Een ideale afstemming privé-professioneel nastreven.
- Instrumenten voor de meting van de werkbelasting creëren.

Concreet

- Een federaal contract afsluiten met een externe partner voor traumabegeleiding die zowel organisatiespecifieke als transversale problemen aanpakt.
- De verplichte oprichting in elke organisatie van een cel individuele begeleiding voor psychologische oriëntatie waar alle medewerkers in volle anonimiteit en los van P&O-beleidsmaatregelen een psychologische oriëntatie kunnen vragen.
- Een soepel juridisch kader voor occasioneel telewerk en thuiswerk uitwerken om belastende mobiliteitsproblemen en lange reistijden aan te pakken en om tegelijkertijd elke medewerker een ruimere autonomie te geven en resultaatgerichter te leren werken.
- Binnen e-HR een transparant, eenvoudig en performant systeem van verlof- en afwezigheidsregistratie uitwerken waarbij aan- en afwezigheid van medewerkers voor alle functionele en hiërarchische chefs duidelijk kan worden met een simpele klik op de knop.
- Elke organisatie voert een actief verzuimbeleid, inclusief een verzuimgesprek bij terugkeer uit ziekte.
- De FOD P&O stelt een e-learningprogramma ter beschikking om met stress te leren omgaan via oefeningen, om de juiste ergonomische maatregelen te nemen, om preventieve gezondheidscheck-ups te leren kennen, ...
- Het koninklijk besluit over de aanwerving van contractuelen moderniseren om een pool van medewerkers te creëren die kunnen



instaan voor tijdelijke vervangingen (in plaats van de traditionele nominatieve vervangingscontracten). Dat biedt ook meer werkzekerheid aan deze reeds benadeelde groep.

- De FOD P&O stelt een performant instrument voor de werklasmeting ter beschikking om de overbelasting van medewerkers (burnout) en de onderbenutting (boreout) te vermijden.

EEN PROFESSIONELE AANPAK OM TE KOMEN TOT 'WELBEVINDEN'

Stand van zaken

Welzijnsbeleid moet integratief zijn, dwz. alle aspecten die een invloed hebben op het welbevinden in kaart brengen en daarop inwerken. Het uitwerken van een dergelijk beleid is niet alleen het werk van welzijnswerkers maar van de hele organisatie.

Vanuit de gegevens die wij uit een welzijnsenquête halen, stellen we een diagnose op met aandachtsgebieden en veranderpunten. Na de presentatie van de resultaten per doelgroep gaan we op zoek naar de aangepaste welzijnsvisie, strategieën, instrumenten, plan van aanpak, kosten/batenanalyse. Hierbij worden ook de directie en het middenkader betrokken. Dit plan wordt uitgewerkt en bijgestuurd waar nodig. Al bij al dus een bekende methodiek die echter nagenoeg nergens wordt toegepast.

Doelstellingen

- Een efficiënte methodologie voor een welzijnsenquête uitwerken.
- De integratie van het risicoprofiel in alle toepassingen die welzijnsgebonden zijn.

Concreet

- De uitwerking van een standaardwelzijnsenquête: die omvat de domeinen gezondheid, ziekte, veiligheid, arbeidsomstandigheden, psychosociale aspecten en de aanwezigheid van positieve of negatieve energiebronnen.
- Een methodologie voor de opvolging van de welzijnsenquêtes (analyse, actieplan,...).
- De integratie van het risicoprofiel in e-HR, de preventietools, een tool voor arbeidsgeneeskunde en de opvolgingstools.

5. STERK LEIDERSCHAP EN GOOD GOVERNANCE

Sterk leiderschap en good governance vormen de basis voor succes.

DE TOEPASSING VAN EEN MODEL VAN LEADERSHIP

Stand van zaken

Het is niet eenvoudig om een nieuwe administratieve cultuur te creëren. Maar het lijkt er wel op dat één van de meest doeltreffende hefboomen erin bestaat om gemeenschappelijke principes en waarden te ontwikkelen bij de leidinggevendenden van de organisatie. Daartoe zijn trajecten voor de ontwikkeling van leiderschap onontbeerlijk.

Zowel voor de organisatie als voor het individu veralgemeent zich de vraag naar ontwikkeling op het vlak van leiderschap.

Heel wat organisaties zijn terzake met hun eigen programma gestart. Ze gaan daarbij uit van het beproefde principe dat deze trajecten moeten aansluiten bij de specificiteit van hun organisatie.

Naast deze initiatieven heeft de FOD P&O gekozen voor een ambitieus programma voor een betere kwaliteit van leidinggeven dat uitgaat van een kader van gemeenschappelijke waarden (cfr. Vitruvius).

Doelstellingen

De ontwikkeling in de federale overheid van een leiderschapsmodel dat in overeenstemming is met de waarden van de organisatie en dat leidt tot een gedragswijziging van de leidinggevendenden met:

- op korte termijn een reële impact op de werkomgeving en de houding van de medewerkers
- op middellange termijn de ontwikkeling van de organisatie en haar personeel
- op lange termijn de ontwikkeling van een nieuwe cultuur.



Concreet

- De ontwikkeling voortzetten van geïntegreerde programma's voor de ontwikkeling van leiderschap en management die opgedeeld worden in drie trajecten die aangepast zijn aan de verschillende doelgroepen van leidinggevendenden:
 - beginnende en/of operationele managers
 - tactische managers en/of middenkader
 - strategisch en/of topmanagement
- De herziening van het mandaatsysteem tot een pool van managers die open staan voor mobiliteit tussen organisaties.
- Zeker in grote organisaties blijkt de nood om het mandaatsysteem ook voor het middenkader mogelijk te maken, om de band tussen het strategisch en het tactisch management te overbruggen.
- Een systematische en georganiseerde mobiliteit van tactische en operationele managers om regelmatig een nieuwe kijk op een dienst of directie te krijgen.
- Speciale situaties vergen soms tijdelijke crisismanagers.

KLANTGERICHTHEID VOOROP

Stand van zaken

De vraag naar kwaliteit is omgekeerd evenredig aan de middelen die aan een organisatie worden toegewezen. Kwaliteit kan bv. in een contractuele vorm gegoten worden, maar hoe men de uitdaging ook wil aangaan, de burger-klant wordt steeds veeleisender en verwacht niet meer of minder dan een foutloze dienstverlening.

Aandacht voor operationele uitmuntendheid moet dus één van de strategische prioriteiten van onze organisaties zijn.

Volgens de QuickScan beschikt slechts 1/3 van de organisaties over een internecontrolesysteem. En als de meerderheid al gebruikmaakt van kwaliteitsmodellen (CAF, EFQM, ...), dan is dat meestal slechts partieel. Systemen van prestatiemeting en benchmarking worden ongeveer even vaak wel als niet gebruikt.

Doelstellingen

- Het gebruik van integrale kwaliteitsmodellen stimuleren.
- Kwaliteitsindicatoren (KPI) vastleggen voor het geheel van de sleutelprocessen van de organisaties.
- In de organisaties 'benchlearning' i.v.m. kwaliteit aanmoedigen.
- De strategische risico-analyse in de organisaties veralgemenen.

Concreet

- Een maturiteitsindex voor de 'kwaliteit' van de federale organisaties ontwikkelen (cfr. gebruikslabel CAF of EFQM-sterren).
- Goede praktijken uitwisselen via de creatie van een netwerk 'kwaliteit' in de federale overheid.
- Inspiratie halen bij de internationale kwaliteitsnormen om de KPI's van onze organisaties te definiëren.

EEN VEREENVOUDIGDE WETGEVING

Stand van zaken

Ondanks veel goede bedoelingen blijft het oude statuut van 1937 een kluwen waar de ambtenaar zijn weg niet meer in vindt.

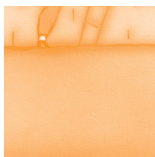
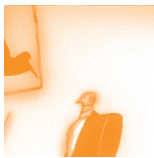
De autonomie van de departementen wordt beknot door een resem regels die contraproductief werken.

Doelstelling

- Een nieuwe codex
 - die transparant, duidelijk en eenvoudig is
 - die ruimte laat voor sturing door managers.

Concreet

- De administratieve en geldelijke regelgevende teksten en alle geldelijke bepalingen (behalve basiswet) rationaliseren.
- Een code van de federale overheid opstellen die het beheer van de statutaire loopbaan duidelijk per thema samenbrengt en het geheel zoveel mogelijk actualiseert.
- De waaier van premies, toelagen en vergoedingen harmoniseren en een eenduidige regelgeving opstellen.



6. WAPENS VOOR 'THE WAR FOR TALENT'

De overheid moet gewapend zijn om 'the war for talent' aan te gaan.

EMPLOYER BRANDING

Stand van zaken

Het **competentiemanagement** werd bij de federale overheid ingevoerd in 2003:

- het federale competentie-model (het zgn. 5+1-model)
- de bijbehorende instrumenten zoals het competentiewoordenboek en de competentieprofielen voor de functiefamilies van de niveaus B, C en D.

Competentiemanagement vertrekt vanuit het standpunt van de organisatie.

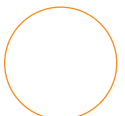
- Welke organisatie willen we zijn?
- Welke functies zien we?
- Welke competenties willen we?
- Welke cultuur, welke opleiding, welke leiderschapsstijl passen daarin?
- En hoe passen we medewerkers in?

Talentmanagement is veel recenter en sinds enige tijd een 'hype', maar de definitie ervan lijkt te variëren.

Talentmanagement vertrekt vanuit de medewerker.

- Wat zijn mijn interesses?
- Waar ben ik goed in?
- Wat geeft me energie?
- Welke omgeving stimuleert mij?
- Welke leiderschapsstijl past mij?
- Hoe ziet mijn ideale job eruit?
- En hoe wil ik verder groeien?

Vandaag moeten de verantwoordelijken van de P&O-diensten verdere stappen zetten in de overgang van 'jobs' naar 'werkomgeving', van 'loopbaan' naar 'employability', van 'werk' naar 'activiteit', van 'kwalificatie' naar 'competentie'.





De campagnes van Selor ter promotie van de federale organisaties en de gebruikte communicatiekanalen trekken steeds meer kandidaten aan.

Deze investeringen in het imago van de federale overheid dragen bij tot de creatie van een aantrekkelijk kwaliteitslabel. Volgens de laatste resultaten van de rekruteringen positioneert de federale overheid zich dan ook tussen de aantrekkelijkste werkgevers.

Doelstellingen

- Als het merk van Selor de zichtbaarheid van de federale organisaties versterkt, dan moeten deze laatste, elk voor zich, ook hun eigen brandingsactiviteiten ontwikkelen om de aantrekkelijkheid van de federale overheid te versterken. En op die manier komt ook de reputatie van de federale organisaties als groep er weer sterker uit.
- Meer het accent leggen op de maatschappelijke opdracht en de waarden van de federale overheid die als een troef op de arbeidsmarkt beschouwd worden.

Concreet

- Meer gerichte publiciteitscampagnes (bv. de recente gezamenlijke campagne van het RIZIV en Selor voor de rekrutering van artsen).
- Ervaringen en goede marketingpraktijken uitwisselen en hun impact op de aantrekkingskracht en de bedrijfscultuur evalueren, zonder zich daarbij te beperken tot de rekrutering.
- Meer gebruikmaken van elektronische communicatie en sociale netwerken.
- Meer de nadruk leggen op de maatschappelijke opdracht en de waarden van de federale overheid die het algemeen belang dient en haar diensten aan de burger niet commercialiseert.
- De bevoegdheden van de overheid moeten voorgesteld worden als een voordeel van de universele dienstverlening aan de burger tegenover de kosten van de geprivatiseerde dienstverlening.

CERTIFICERING (VAN DE ORGANISATIES)

Stand van zaken

Sinds enkele jaren worden individuele selectieverantwoordelijken en administratieve medewerkers van de verschillende organisaties gecertificeerd om de selecties namens Selor uit te voeren.

Uit de evaluatie blijkt de noodzaak om dit certificeringstraject bij te sturen

- door het systeem van de individuele certificering te moduleren
- door een certificering van de organisaties zelf te overwegen.

Doelstellingen

De decentralisatie van de selecties via certificering moet leiden tot:

- een optimalisatie van de procedures, in het bijzonder door het inkorten van de doorlooptijd
- een hogere kwaliteit omdat de selecties beter afgestemd zijn op de specifieke behoeften van elke organisatie
- de responsabilisering van de organisaties.

Concreet

- Selor certificeert organisaties, dus zowel de interne processen als de individuele medewerkers.
- Nieuwe selectieverantwoordelijken en administratieve medewerkers in een gecertificeerde organisatie worden vlotter individueel gecertificeerd.
- De individuele certificeringstrajecten worden door een systeem van modulering versneld en sluiten beter aan bij de behoeften van de organisaties.
- Selor geeft methodologische ondersteuning aan de organisaties voor het gebruik van specifieke testbatterijen.
- Er worden kwaliteitshandboeken voor de juryleden opgesteld.

ONGOING SELECTIES

Stand van zaken

Selor houdt geen algemene selecties meer, enkel nog specifieke selecties die aangepast zijn aan de behoeften van de organisaties. Zoals aanbevolen in het Witboek werd het selectieproces deels gedecentraliseerd en werden er pogingen ondernomen om bepaalde reserves voor algemene functies sneller ter beschikking te stellen van alle mogelijke klantorganisaties.

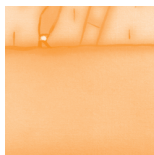
Selor heeft daarnaast ook de knelpuntfuncties preciezer opgevolgd via een actievere monitoring van de arbeidsmarkt. Gerichte campagnes hebben de vraag naar bepaalde functies bij de overheid in de verf gezet.

Doelstellingen

- De selectieprocedures versnellen en hun exploitatie activeren via 'ongoing' selecties.
- De organisaties meer responsabiliseren voor het gezamenlijk gebruik van de reserves.
- De huidige, maar meer nog de toekomstige behoeften van de organisaties evalueren, om het wervingsbeleid voor bepaalde functies aan te passen.
- Het competentiedenken bij selecties verder doortrekken door het uitbreiden van de integratie van 'eerder verworven competenties' (evc).

Concreet

- Een 'vooruitziend management van taken en competenties' uitwerken dat aangepast is aan de behoeften van de organisaties op het niveau van het individu, het team en de organisatie (opdrachten).
- Op basis van overeenkomsten met de gebruikers de wervingsprocedures uitbreiden tot kandidaten met een attest van 'eerder verworven competenties' (evc), in het bijzonder voor knelpuntberoepen.
- Selor heeft steeds een reservoir aan potentiële medewerkers door het uitbouwen van reserves met instapkaarten.



7. MOBILITEIT

Mobiliteit binnen en tussen organisaties wordt het best federaal georganiseerd.

INTERNE MARKT

Stand van zaken

Iedereen heeft reeds ervaren dat de interne markt een toegevoegde waarde kan hebben voor zowel de competenties in als de cultuur van een organisatie. De nood blijft echter bestaan om dit mechanisme te versterken omdat het op vrijwillige basis blijft, te statisch is en de overstap nooit begeleid wordt.

Doelstellingen

- Interne trajecten ontwikkelen om de overstap van de ene functie naar een andere in een andere organisatie te ondersteunen, in het bijzonder voor knelpuntberoepen.
- Mobiliteit tussen organisaties versterken.
- De begeleiding van de overstap ontwikkelen.

Concreet

- Regelgeving moet de mobiliteit tussen en in organisaties maximaal faciliteren.
- Een competencecenter opzetten dat de gap tussen de bestaande competenties en de noodzakelijke competenties bij de te begeven functie uittekent.
- Een interdepartementeel opleidingstraject uittekenen om de overstap naar knelpuntberoepen in diverse organisaties te stimuleren.
- Een carrièrebegeleidingsfunctie in elke organisatie installeren.
- Competenties tijdelijk externaliseren ten gunste van andere organisaties om de personeelskosten te delen (terbeschikkingstelling).
- Een positieve houding stimuleren tegenover een verandering van functie of werkgever ter vervanging van de negatieve connotatie die aan vrijwillige of verplichte mobiliteit verbonden is.
- Geografische en functionele mobiliteit stimuleren in het kader van de oprichting van netwerken of projecten (shared services).

Stand van zaken

In tegenstelling tot het competentie management werd het talentmanagement als dusdanig nog niet ontwikkeld in de federale overheid. Wel werd recent het FOD-overschrijdend project Talent+ gelanceerd.

Geruime tijd wordt er al gesproken over de mogelijkheden voor elke medewerker om zijn loopbaan zelf uit te bouwen en vorm te geven, maar concrete instrumenten hiervoor ontbreken vooralsnog.
(zie ook 6)

Doelstellingen

- Talenten intern identificeren, ontwikkelen en coachen in de 'War for Talent - Part Two'.
- Een actief retentiebeleid voeren.

Concreet

- Werk maken van loopbaanbegeleiding: medewerkers kansen bieden om hun ontwikkeling en loopbaan in eigen handen te nemen (zelfsturing), door hen meer inzicht te geven in hun eigen talenten en in de externe en de interne (federale overheid en eigen organisatie) arbeidsmarkt. Op deze wijze kan ook de interne mobiliteit nieuw leven worden ingeblazen.
- Opstellen van een individueel competentiebilan als basis voor een individueel ontwikkelingsplan: development- en talentcenters moeten hun plaats krijgen bij de federale overheid, 360° feedback moet gesystematiseerd worden.
- De competenties en talenten moeten ook 'buiten' de organisatie verder ontwikkeld kunnen worden d.m.v. stages, deelname aan projecten en uitwisselingen in en met andere organisaties (ook in de privésector).
- Het reglement van het 'jaarlijks' opleidingsverlof moet aangepast worden om een 'meerjaarlijks' vormingskrediet en dus meer duurzame competentie- en talentontwikkeling mogelijk te maken.

8. COMPETENTIEONTWIKKELING ÉN PRESTATIES BEPALEN DE LOOPBAAN

Competentieontwikkeling én prestaties bepalen samen de evolutie van de loopbaan van de medewerker.

ONTWIKKELCIRKELS : MOTOR VOOR PRESTATIES

Stand van zaken

Nu overheidsorganisaties aantrekkelijker geworden zijn als werkgever, is het ook een belangrijke doelstelling om die personeelsleden te behouden. Dat kan door hen betere en stimulerende mogelijkheden te bieden om hun loopbaan zelf te ontwikkelen.

De autonomie van de mandaathouders bij de toepassing van bepaalde instrumenten voor het beheer van de loopbaan maakt het mogelijk om beter tegemoet te komen aan de behoeften van de organisatie en de personeelsleden naargelang de toestand in de eigen organisatie.

De FOD P&O heeft in 2009-2010 het federale competentiemodel, het competentiewoordenboek en de generieke competentieprofielen aangepast, ondermeer op basis van de behoeften van de organisaties. Daarnaast werd een aantal gidsen en handleidingen samengesteld om de organisaties bij het implementeren van competentieontwikkeling te ondersteunen.

Ook het OFO legt met het aanbod standaardopleidingen bijzondere nadruk op het belang van de ontwikkeling van de 'generieke competenties', die zowel voor het personeelslid zelf, bij het uitoefenen van zijn huidige of toekomstige functie, als voor de organisatie die hem tewerkstelt, nuttig zijn.

Ontstaan vanuit een nieuw evaluatiesysteem (en daarmee tot vandaag ook nog altijd reglementair verbonden), hebben de ontwikkelcirkels van bij het begin de ambitie gehad om een (management)instrument te worden om:

- de strategische doelstellingen te vertalen naar het team- en het individuele niveau
- de communicatie tussen chef en medewerker te stroomlijnen.



In de meeste organisaties is het deel prestatiedoelstellingen het best ontwikkeld, al dan niet gekoppeld aan de organisatiedoelstellingen. De ontwikkelingsdoelstellingen beperken zich nog te vaak tot de afspraak dat de medewerker een of andere opleiding zal volgen.

Teamdoelstellingen worden nog veel te weinig gedefinieerd en de individuele en de teamdoelstellingen zijn vaak niet afdoende met elkaar verbonden.

Doelstellingen

- Om het geïntegreerd competentiebeheer in alle organisaties en in alle P&O-processen te implementeren, zal een volgehouden inspanning nodig zijn. Crescendo is hierbij een drijvende kracht.
- Het competentiebeheer moet meer nog dan vroeger gedefinieerd worden vanuit de missie, de visie en de strategie van de organisatie: managementplannen, bestuursovereenkomsten, personeelsplanning, GOP, ...
- De teamprestaties zijn prioritair. De individuele prestatiedoelstellingen moeten de teamprestaties ondersteunen. De oefening is enkel geslaagd als de teamresultaten behaald zijn.
- De loopbaanevolutie, zowel binnen het niveau als bij bevordering naar het hogere niveau, moet meer gekoppeld worden aan het competentiebeheer en de prestaties en niet (louter) afhankelijk zijn van het slagen voor een gecertificeerde opleiding.

Concreet

- De ontwikkelcirkels moeten de rode draad vormen in het competentie- en talentmanagement met voldoende aandacht voor:
 - de prestatiedoelstellingen van het team
 - de ontwikkeling van de competenties die nodig zijn om de functie uit te oefenen
 - de ontwikkeling van de sterkten en de neutralisatie van de tekorten
 - zelfreflectie en zelfsturing door de medewerker
 - de leidinggevende als manager en als coach.
- De regelgeving moet voorzien dat competentieopbouw én prestaties samen de loopbaanevolutie van het personeelslid bepalen.

DE OPBOUW VAN EEN NIEUW PECUNIAIR SYSTEEM

Stand van zaken

De loopbaanhervorming van begin 2000 heeft de 'functionele' loopbaan afgenomen van de meeste personeelsleden van de niveaus B, C en D. Iedereen kent voorbeelden van een niveau C of B die perfect zou kunnen functioneren binnen het hogere niveau. Nochtans blijft die minder verdienen dan iemand in het hogere niveau.

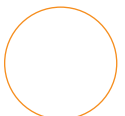
De teamprestaties worden nergens in rekening gebracht. Goed- of slecht functionerende teams worden op dezelfde manier betaald.

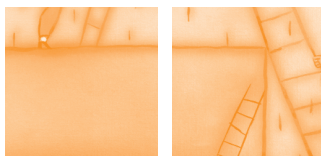
Doelstellingen

- De salarisopbouw afhankelijk maken van competentieopbouw en prestaties.
- Het niveaudenken binnen de salarisevolutie vervangen door competentie- en prestatiedenken.
- De teamprestaties belonen.

Concreet

- Nieuwe baremaschalen en salarisevolutie voor B, C en D.
- Teambonussen creëren.





9 . TEAMPRESTATIES BEVORDEREN EN STIMULEREN

Stand van zaken

Iedereen begrijpt dat doelstellingen nooit alleen worden behaald maar in groep. Elk individu is afhankelijk van collega's en toch worden die teamprestaties niet voldoende gewaardeerd.

Bij de sociale parastatalen werd een specifieke regelgeving gepubliceerd die toelaat teamprestaties te belonen. Het uitvoeringsbesluit is echter nooit genomen. Het was echter wel de bedoeling dit grotendeels over te laten aan de vrijheid van elke manager. Maar in de praktijk kwam hiervan wegens gebrek aan uitvoeringsbesluit niets terecht.

De maatschappelijke discussie over dit onderwerp is zwaar beladen omdat het teveel geassocieerd wordt met individuele bonussen van managers. De optiek is echter totaal anders: het gaat hier niet om individuele beloning of om de beloning van kleinere teams. In de praktijk zijn die soms contraproductief, omdat die door collega's die ze misten als discriminerend worden ervaren. Nochtans zijn er in de privésector enkele leerrijke voorbeelden van teamverloning.

In de openbare bedrijven werd soms een beloning voorzien op basis van output (bv. de projectpremies), zonder de outcome (heeft mijn werk wel het gewenste maatschappelijke effect gehad?) hiervan te bekijken. Outcome evalueren is echter te moeilijk te meten om tot conclusies te komen. Ook output staat ter discussie omdat niet elke teamleader zijn doelstellingen even ambitieus definieert en sommige teams ook geremd worden door externe factoren, hoewel de input van het team exemplarisch was.

Doelstellingen

- Er wordt een regelgeving voorzien die de waardering van teamprestaties toelaat. CAO 90 en 90bis en de wet van 29/12/2010 houdende diverse bepalingen zijn de inspiratiebronnen.
- De uitwerking ervan kan gebeuren binnen de criteria en uitvoeringsmodaliteiten die hiertoe worden gedefinieerd.

Daarom stellen wij de volgende waarderingsmechanismen voor.

- De politiek en de managers definiëren ambitieuze en SMART doelstellingen met meetbare resultaten op departementaal niveau. Het departement dat het best zijn resultaat van de bestuursovereenkomst bereikt, krijgt een globale enveloppe ter beschikking ter waardering van die prestatie, voor zover ze voldoet aan de vastgelegde criteria.
- Basiscriteria om gewaard te worden zijn performantie, kostenefficiëntie en innovatie.
- De waardering kan vele vormen aannemen:
 - de beste teamprestatie publiek in de bloemetjes zetten via communicatie, nationale en internationale benchmarking, ...
 - teambuilding voor zwakkere teams voorzien
 - een investeringsprogramma voorzien voor de meest innovatieve denkpiste die omgezet is in een businesscase met duidelijke efficiëntiewinst (invest to save)
 - ...

SALARISOPBOUW AFHANKELIJK VAN COMPETENTIEOPBOUW EN PRESTATIES

Stand van zaken

De loopbaanontwikkeling en de centrale rol van de gecertificeerde opleidingen hierin blijven voor heel wat frustraties zorgen op de werkvloer: het gaat te weinig om de ontwikkeling van competenties en te veel om het geldelijke aspect.

De eerder verworven of bijvoorbeeld tijdens het selectieproces gemeten competenties worden te weinig gebruikt als basis voor de verdere ontwikkeling.

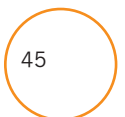
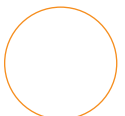
Er is geen enkel verband tussen de ontwikkelcirkels en de loopbaan, behalve bij een negatieve evaluatie. Dit is een negatieve impuls voor de loopbaan terwijl positieve impulsen nodig zijn.

Doelstellingen

- Niet enkel de gecertificeerde opleiding maar ook de prestatie van de medewerker bepaalt mee de salarisevolutie.
- De teamdoelstellingen zijn het uitgangspunt voor de salarisevolutie van de groep.

Concreet

- De salarisevolutie wordt afhankelijk gemaakt van een geslaagde competentieopbouw en het realiseren van de prestatiedoelstellingen.
- Het realiseren van de teamdoelstellingen levert een bonus op voor de teamleden.
- De integratie van het strategisch kader van de organisaties in hun bestuursovereenkomst.
- De creatie van een cascade van samenhangende doelstellingen die via de ontwikkelcirkels worden doorgegeven.





10. 60+ERS AAN DE SLAG HOUDEN

We willen aangepaste maatregelen die 60+ers stimuleren om langer aan de slag te blijven.

KENNISMANAGEMENT IS DE SLEUTEL TOT SUCCES IN OUDERE ORGANISATIES

Stand van zaken

De federale organisaties worden momenteel geconfronteerd met zowel kwantitatieve als kwalitatieve problemen bij hun human resources.

De vergrijzing van het personeel, de scheeftrekkingen van de leeftijds piramide, het overschot aan personeel in bepaalde 'oude' functies tegenover de tekorten in andere die tegenwoordig essentieel zijn voor de nieuwe opdrachten, hebben alles samen een negatieve invloed op het HR-beleid.

Doelstellingen

- Investeren in kennismanagement om de competentie- en expertisetransfers tussen personeelsleden te regelen, zowel op het niveau van het individu als van het team.
- Peterschap tussen seniors en juniors aanmoedigen (voor elke verandering van functie).
- Individueel of teamgebruik van de recente tools van kennisoverdracht aanmoedigen (survival kits, tools voor de teamevaluatie, ...).
- Kritieke en sleutelfuncties beter opvolgen.
- Competenties en expertise delen om het behoud ervan te verzekeren ten voordele van de organisatie zelf of, bij de terbeschikkingstelling, van andere mogelijke klantorganisaties.

Concreet

- Elke organisatie heeft een strategisch en operationeel kennismanagementplan.
- Elke organisatie bouwt gepaste kennismanagementplatformen.
- Een systeem opzetten om personeel met bepaalde profielen tussen geïnteresseerde overheidsdiensten te delen om zo de uitwisseling van



ervaring en competenties te bevorderen.

- Een 'herprofilering' organiseren van overvloedige medewerkers of van medewerkers met competenties die niet (langer) in overeenstemming zijn met de evolutie van de behoeften van hun werkgever.
- 60+ ers spelen een prominente rol in de kennisoverdracht.

EEN LEEFTIJSBEWUST PERSONEELSBELEID VOEREN

Stand van zaken

Meerdere organisaties hebben nog systemen met vervroegde pensioneringsmogelijkheden, ondermeer bij gebrek aan alternatieven. Dat personeelsleden met fysiek of psychisch veeleisende functies niet kunnen worden verplicht tot hun 65e te blijven werken, begrijpt iedereen. Maar dat ze geen waarde meer hebben in een andere job is zeker onjuist.

De wetgeving laat te weinig toe om specifieke maatregelen te nemen om de competenties van de oudere werknemers te valoriseren.

Doelstellingen

- Omstandigheden creëren die iedereen ertoe aanzetten langer te blijven werken.
- Positieve stimuli uitwerken die rekening houden met het welbevinden van de oudere en gehandicapte werknemer en de werknemer met verminderde arbeidsgeschiktheid.

Concreet

- Een kadercontract afsluiten voor een volledige gezondheidscreening voor 60+ers.
- Specifieke uitloopbanen creëren, bv. met behoud van pensioenrechten voor minder loon een taak van lagere verantwoordelijkheid uitoefenen, specifieke opleidingstrajecten naar een gewenste functie met lagere verantwoordelijkheid, eventueel positieve discriminatie van oudere werknemers bij mobiliteit.
- Specifieke opleidingstrajecten voorzien om personen in fysiek en psychisch belastende beroepen een nieuwe loopbaan te bieden.
- Positieve stimuli uitwerken om pensioen te vermijden.
- Alternatieven uitwerken voor personeelsleden wier competentieopbouw en prestaties door ziekte werden afgeremd.

BIJLAGE

ORGANISATIE VAN DE P&O-FUNCTIE BIJ DE FEDERALE OVERHEID: OPRICHTING VAN EEN HR SHARED SERVICE CENTER (HRSSC)

Voor de situering van de oprichting van HR shared services **in een bredere, beleidsmatige context** (strategisch personeelsbeleid, organisatie van de P&O-functie) wordt verwezen naar de algemene inleiding.

Shared services zijn al meer dan 20 jaar prominent aanwezig in de private sector. Het gaat over diensten voor een hele reeks bedrijfsfuncties, van financiële diensten, hr-diensten, supply-chaindiensten tot en met informatietechnologiediensten en vele andere. Ook bij overheden wordt het shared-servicesmodel met steeds meer succes toegepast.

In de publieke sector bijvoorbeeld worden sommige processen, gemeenschappelijk georganiseerd. Het gaat dan hoofdzakelijk om **niet-strategische** processen. Personeels- en loonadministratie worden toevertrouwd aan een gemeenschappelijke dienst. De personeelsdienst van elke overheidsdienst neemt dan enkel nog de strategische en transformatie processen voor zijn rekening.

Een voorbeeld daarvan is de organisatie P-Direkt, opgericht bij het Nederlandse Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Deze gemeenschappelijke dienst verzorgt een aantal personele processen voor de 12 Nederlandse ministeries.

In de schoot van het College van de Voorzitters is een werkgroep actief die het concept voor diverse domeinen bij de federale overheid onderzoekt. Voor zover kon worden vastgesteld, lopen de opvattingen en bedenkingen daarvan gelijk met die in dit witboek.

Deze bijlage beperkt zich tot de organisatie van een **HR Shared Service Center**.

Aanzet tot een definitie

Een resultaatverantwoordelijk samenwerkingsverband samengebracht in één organisatie-eenheid, gehuisvest op één plaats, dat gespecialiseerde diensten voor personeels- en loonadministratie levert aan afzonderlijke organisaties van de federale overheid volgens een dienstverleningsovereenkomst.



A. Waarom organiseren overheden of grote organisaties uit de private sector zich op die manier?

De belangrijkste redenen hebben te maken met schaalvergroting, kwaliteit van de dienstverlening en harmonisering.

• Kostenreductie door schaalvergroting

Het samenbrengen van diensten maakt dat schaafeffecten optimaal kunnen spelen.

Het elimineert redundantie door de standaardisatie van processen en technologie.

• Betere kwaliteit van de dienstverlening

Ook de **interne gebruiker, het personeelslid en de leidinggevende**, hebben recht op de best mogelijke dienstverlening van hun werkgever.

Een kwaliteitsvolle dienstverlening kan gegarandeerd worden

- door diensten op een gemeenschappelijke wijze te organiseren
- door de moderne technologie op een optimale manier in te zetten
- door als HR Shared Service Center een professionele klant-leverancierrelatie uit te bouwen
- door de vereiste competenties daarvoor in één centrale organisatie samen te brengen.

De **medewerker** heeft via Employee Self Service (ESS) alles overzichtelijk en digitaal binnen handbereik. HR-info van hoge en zekere kwaliteit is op één plek digitaal beschikbaar. Support (telefonisch en via e-mail) kan vanuit het contactcenter (van het HRSSC) snel en adequaat verleend worden.

De **leidinggevende** beschikt over betrouwbare managementinformatie. Via Management Self Service (MSS) zit hij zelf aan de knoppen en daalt de administratieve last.

- **Meerwaarde door harmonisering**

- **Van technologie**

Eén en dezelfde technologie wordt gebruikt en, indien nodig, verbonden met technologieën die hiermee compatibel zijn. Investerings in de technologische evolutie gebeuren op een strategisch niveau, op een gemeenschappelijke en consistente manier.

- **Van competenties**

De competenties die nodig zijn om de complexe reglementering (rechtspositieregeling van het personeel, sociale en fiscale wetgeving, ...) toe te passen, worden op één gemeenschappelijk plaats aangetrokken en ontwikkeld. De verschillende overheidsdiensten dienen hierin niet meer elk afzonderlijk te investeren.

De rechtszekerheid en harmonisering bij de toepassing van de regelgeving nemen daardoor toe.

- **Van processen en procedures**

De inspanning om steeds beter en efficiënter te werken, m.a.w. om processen en procedures steeds meer te vereenvoudigen en te harmoniseren, gebeurt centraal en op een eenvormige manier.

B. Wat zijn de krachtlijnen voor een HR Shared Service Center in de federale overheid voor 2011-2015?

1. Niet-strategische diensten

Voor de volgende legislatuur is het een van de doelstellingen van het HR-beleid en van de P&O-functie om de rol **van strategische partner** volop op te nemen. Strategisch personeelsbeleid is en blijft in deze context een prioritaire opdracht voor elke organisatie.

Het gemeenschappelijk organiseren van personeels- en loonadministratie werkt niet alleen **kostenbesparend**, maar helpt organisaties ook om te focussen op het strategisch personeelsbeleid.

2. Dienstencatalogus

Dienstverlening wordt georganiseerd op basis van een dienstencatalogus waarin alle diensten zijn opgenomen die organisaties kunnen afnemen.



Indien gewenst kan een **keuzevrijheid** worden gelaten aan de organisaties voor de afname van specifieke diensten.

3. Service levels

Een professionele klant-leverancierrelatie wordt ontwikkeld op basis van **SLA's of dienstverleningsovereenkomsten**. Het HRSSC rapporteert aan de klant, aan zijn eigen bestuur en aan de overheid over de eigen dienstverlening.

4. Governancemodel

Onontbeerlijk is dat in deze overheidscontext de klanten in grote mate medeverantwoordelijk zijn voor het bestuur van deze gemeenschappelijke dienst. Een grote **betrokkenheid en responsabilisering** van de klanten draagt in grote mate bij tot de goede werking van deze dienst en tot de succesvolle toekomst ervan. Daarom is het van wezenlijk belang een adequate bestuurlijke vorm voor deze gemeenschappelijke dienst uit te werken.

Het is evident dat de minister van Ambtenarenzaken, als vakminister, en de FOD P&O, als 'moeder-organisatie' hierbij een vooraanstaande rol spelen.

5. Financiering

Het HRSSC wordt gefinancierd door een **dotatie**, een eenmalige bijdrage van de klanten, die vastgelegd wordt volgens een aantal parameters .

Aan de hand van de gegevens van de businesscase wordt vastgesteld wat de grootte van de besparing is en welk gedeelte hiervan terugvloeit naar de organisatie.

Het is mogelijk om bovenop de dotatie een **variabele bijdrage** te voorzien voor klanten waaraan specifieke diensten worden geleverd.

Het is ook van belang om de eventuele kosten die met de **transitiefase** gepaard gaan in kaart te brengen.

6. Kostentransparantie

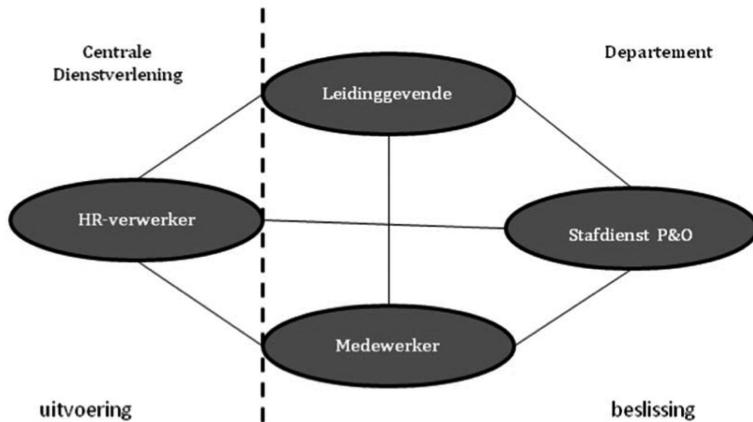
Het is evident dat alle financiële stromen van, naar en in de

gemeenschappelijke dienst volledig **transparant** zijn **voor de overheid en de klanten**, los van de bevoegdheid van de diverse controle-organismen.

7. Beslissingsbevoegdheid

De beslissingsbevoegdheid over de processen van de personeels- en loonadministratie blijft bij de **klantorganisaties**.

processen: rollen



8. Controle

Diverse controles **voor en na de procesuitvoering** zorgen ervoor dat de klantorganisaties de controle behouden na de invoering van de shared services.

9. Progressieve implementering

Ervaring leert dat de uitrol van een HRSSC **progressief en gespreid in de tijd** dient te verlopen, wil men deze dienst alle kansen geven om te slagen.

Een belangrijk aandachtspunt hierbij is het transitiemanagement.



C. Wat zijn de randvoorwaarden om een HRSSC uit te rollen in de federale overheid?

• Kostenreductie

Indien de kostenreductie dient becijferd te worden, is de meest aangewezen manier om het **besparingspotentieel** in kaart te brengen door een businesscase uit te werken waarbij de huidige kosten voor de organisatie van de processen vergeleken worden met de kosten voor een gemeenschappelijke dienst.

Personeels-, maar ook ICT- en andere **werkingskosten** dienen in rekening gebracht te worden.

• Kwaliteit van de dienstverlening

Ook het aspect kwaliteit, dat zeer belangrijk is, kan in kaart worden gebracht. Het huidige **niveau van dienstverlening** (doorlooptijd-foutenmarge bij loonadministratie, responstijd, ...) van de potentiële klantorganisaties aan hun medewerkers wordt gemeten en vergeleken met performantie-indicatoren van de dienstverleningsovereenkomst (SLA) van het HR Shared Services Center.

• Technologie

Momenteel loopt het **eHR-project** voor de FOD's en POD's. Deze toepassing vormt de technologische component van de gemeenschappelijke dienst.

Dit project wordt modulair uitgerold. De eerste 3 modules (Basisadministratie, Tijdsbeheer, Loonmotor) laten toe om een gemeenschappelijke dienst op te zetten die de personeels- en loonadministratie van overheidsdiensten verzorgt.

Noodzakelijk is om de organisatie van de gemeenschappelijke dienst af te stellen op de ingebruikneming van de 3 geciteerde modules.

Bijkomende prioriteit in het eHR-project dient te gaan naar het **portaal** voor de gebruikers–personeelsleden en aan de **digitalisering** van personeeldossiers.

• Processen

Het eHR-project wordt nu al aangegrepen om processen te **vereenvoudigen** en te **harmoniseren**, maar dat dient nog intensiever te gebeuren.

• Organisatie

In opdracht van de vorige regering heeft de FOD P&O reeds een **organisatiemodel**, dienstencatalogus, type-SLA en andere instrumenten van een HRSSC ontwikkeld. Die dienen aangepast te worden aan de scope van de beslissing die de nieuwe regering zal nemen.

De vorige regering had ook reeds besloten om de CDVU (FOD Financiën) te **integreren** in de FOD P&O.

- Een eerste en zeer belangrijke stap is de samenstelling van een aantal **referentieorganisaties** (voldoende groot en representatief) om een HRSSC-model uit te rollen. Gepaard hiermee verloopt de afstemming van de betrokken stafdiensten P&O met de gemeenschappelijke dienst.
- Een tweede, maar even belangrijke stap is de uitwerking van een adequate **bestuurlijke vorm** voor deze gemeenschappelijke dienst.



Dit document is het resultaat van een nauwe samenwerking tussen het netwerk van de P&O-directeurs en HR-verantwoordelijken en de FOD P&O.

Het netwerk bestaat momenteel uit 19 verantwoordelijken van de verschillende ‘klantorganisaties’ van de FOD P&O. Dat zijn :

Federale overheidsdiensten

Françoise Audag - Dechamps	FOD Kanselarij van de Eerste Minister
Jan Bogaert - voorzitter	FOD Justitie
Léon-Pierre Brebois	FOD Mobiliteit
Pascale Cadiat	FOD Werkgelegenheid
Monique Peeters	FOD Financiën
Herman Roloux	FOD Buitenlandse Zaken
Peter Samyn	FOD Volksgezondheid
Laura Szabo	FOD Binnenlandse Zaken
Boudewijn Vandermaesen	FOD Economie
Laurence Vanhée	FOD Sociale Zekerheid
Luc Wintmolders	FOD P&O

Programmatorische overheidsdiensten

Tania Dekens	POD Wetenschapsbeleid
Alain Druet	POD Maatschappelijke Integratie

Ministerie van Landsverdediging

Chantal Ochelen	Ministerie van Landsverdediging
-----------------	---------------------------------

Openbare instellingen van sociale zekerheid

Patrick Boribon - voorzitter	RVA
Marc De Durpel	RVP
Annick Sools	RIZIV
Christel Vanloy	RSZ

Instellingen van openbaar nut

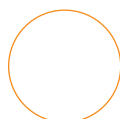
Véronique Berthot	FAVV
-------------------	------



Iedere laatste donderdag van de maand vergadert het netwerk samen met de leden van het directiecomité van de FOD P&O. Het is de link tussen de FOD P&O en zijn klanten, en het wil een overlegorgaan en een uitwisselingsplatform zijn.

De vergaderingen worden voorgezeten door Jan Bogaert en Patrick Boribon. Zij worden in hun taak bijgestaan door een bureau dat is samengesteld uit Véronique Berthot, Pascale Cadiat, Laurence Vanhée, Anne Coekelberghs en Jack Hamande.

Hierbij willen we iedereen bedanken die zijn expertise en enthousiasme heeft gedeeld om dit witboek op te stellen.









Verantwoordelijke uitgevers: Jan Bogaert en Patrick Boribon
Wettelijk depot: D/2011/7737/28
Oktober 2011

