

# Een efficiënt en klantgericht P&O-beleid voor de federale overheid

Actieplan 2008



In juni 2007 publiceerde het netwerk van P&O-directeurs en HR-verantwoordelijken zijn Voorstellen 2007-2010 voor een efficiënt en klantgericht P&O-beleid voor de federale overheid.

In de daaropvolgende maanden hebben deze voorstellen het voorwerp uitgemaakt van aanvullende reflectie en ontwikkelingen en hebben deze geleid tot een actieplan 2008, samengesteld uit 22 thematische fiches.


Deze brochure herneemt deze fiches, die gestructureerd zijn rond de 5 basisthema's (indien deze elementen al gekend zijn), en opgebouwd volgens een uniform stramien: stand van zaken en uitdagingen, doelstellingen, acties, budget, haalbaarheid en planning.

Vragen kunnen gericht worden tot

- Kurt Van Raemdonck, voorzitter van het P&O-netwerk, [kurt.vanraemdonck@ibz.fgov.be](mailto:kurt.vanraemdonck@ibz.fgov.be)
- Vincent Triest, coördinator van het P&O-netwerk, [vincent.triest@p-o.belgium.be](mailto:vincent.triest@p-o.belgium.be)

Belangrijk om te weten

De elektronische versie van deze brochure is beschikbaar in PDF-formaat op [www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be).



# Inhoud

<b>1. "Klant-" en "resultaatgericht" werken .....</b>	<b>2</b>
1.1. Managementinstrumenten .....	2
1.2. Verantwoordelijke managers .....	4
1.3. Een beleid van nabijheid .....	6
1.4. Tegemoet komen aan de verwachtingen van de burger .....	8
<b>2. Talent aantrekken, ontwikkelen, rentabiliseren .....</b>	<b>10</b>
2.1. Tweetaligheid aanmoedigen en ontwikkelen .....	10
2.2. De risico's inzake competenties en kennis analyseren .....	12
2.3. Beheer van specifieke reserves door de organisaties .....	14
2.4. Selectieproces verder professionaliseren en decentraliseren ...	16
2.5. Een competentiebilan voor alle medewerkers .....	18
<b>3. Loopbanen ontwikkelen .....</b>	<b>20</b>
3.1. Loopbaanbegeleiding .....	20
3.2. Gecertificeerde opleidingen .....	23
3.3. Uit- en instroom .....	26
3.4. Een loopbaan voor contractuelen .....	28
<b>4. Welzijn met een grote W .....</b>	<b>30</b>
4.1. Specifiek statuut voor de preventieadviseurs B-C-D .....	30
4.2. Een minimaal welzijnsaanbod in alle federale organisaties voor alle personeelsleden .....	32
4.3. Integratie van personen met een handicap .....	35
4.4. Telewerk .....	38
<b>5. Professionalisering van P&amp;O .....</b>	<b>40</b>
5.1. ERP / e-HR .....	40
5.2. Gezamenlijke beschrijving van de kernprocessen .....	42
5.3. Netwerking .....	44
5.4. Interne en externe P&O-communicatie .....	46
5.5. Rol en ondersteuning van de lijnmanager inzake P&O .....	49

# 1. Klant- en resultaatgericht werken

## Fiche 1.1 Managementinstrumenten

### Stand van zaken en uitdagingen

De modernisering van de federale administratie is een permanente opdracht. De steeds veranderende omgeving maakt het noodzakelijk dat de gehele federale overheid zich systematisch en continu evalueert en vervolgens evolueert. Dit is nodig om van de federale overheid een betere werkgever en een betere dienstverlener te maken.

Een geïntegreerde managementaanpak waarbij verschillende instrumenten ingezet worden en elkaar versterken, geeft de overheidsdienst meer slagkracht.

### Doelstellingen

- responsabilisering van leidinggevenden en medewerkers
- coherentie bewaken tussen middelen en objectieven, tussen efficiëntie en effectiviteit
- continue kwaliteitsvolle dienstverlening
- efficiënt middelenbeheer

### Acties

- doorvoeren van meerjarig enveloppebeheer met o.m. een personeelsenveloppe voor de volledige legislatuur
- managementinstrumenten integreren in de budgettaire cyclus
- certificatie van het gebruik van managementinstrumenten zoals werklasmeting, personeelsplanning...
- mogelijkheid investeringskredieten over te dragen van het ene budgettaire jaar naar het volgende
- uitvoeren van de reglementering over audit en interne controle
- uitbouw van uniforme transversale indicatoren in Balanced scorecards ter opvolging van beleidsuitvoering
- benchmarking op vrijwillige basis om van mekaars goede praktijken te leren

### Budget (indicatief)

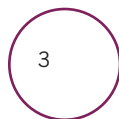
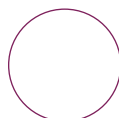
Geen extra investeringskosten

## Haalbaarheid (risicobeheer)

- lineaire besparingsmaatregelen doorkruisen bovenstaande aanpak
- politieke onzekerheid
- korte termijn-aanpak

risico: afstemming nodig met FOD B&B

link met fiche 1.2 Verantwoordelijke managers



## Fiche 1.2. Verantwoordelijke managers

### Stand van zaken en uitdagingen

De managers van de federale overheid worden niet genoeg medeverantwoordelijk gehouden voor de algemene resultaten van hun organisatie.

In de praktijk worden ze geëvalueerd, ofwel alleen op basis van de resultaten van hun managementplan, ofwel op de resultaten van een geïntegreerd managementplan, ofwel - in de openbare instellingen van sociale zekerheid - in functie van de aangegane verbintenissen in hun bestuursovereenkomst.

Gezien deze heterogene situatie, die te wijten is aan een juridisch kader dat niet voldoet, moet er een gestandaardiseerde procedure worden uitgewerkt om de managers te evalueren op basis van de algemene resultaten van hun instelling én op basis van de persoonlijke doelstellingen.

Die dubbele benadering kan alleen gebeuren in een versoepeld en responsabiliserend administratief en budgettair controlesysteem.

### Doelstellingen

De voorwaarden creëren die nodig zijn om de managers te responsabiliseren, via:

- politieke verbintenissen t.o.v. de burger;
- de onderhandeling en de ondertekening van een meerjarencontract tussen de politieke overheid en de administratie;
- de implementatie van een maximale beheersautonomie;
- de ontwikkeling van instrumenten die nodig zijn voor autonoom management.

### Acties

Uitwerking van een nieuw functioneel kader dat de volgende elementen bevat:

- een definitie, in de vorm van een bestuursovereenkomst tussen de regering en de instelling, van de taken die de instelling op zich dient te nemen om haar wettelijke opdrachten te vervullen, van de gekwantificeerde doelstellingen inzake de efficiëntie en de kwaliteit van haar taken, en van de berekeningswijze van de beheerskredieten die

- voor de uitvoering van die taken ter beschikking worden gesteld
- de toekenning van een beheersautonomie, door de herziening van de administratieve regels en procedures inzake de begroting en de rekeningen, het personeelsplan, de werving en tewerkstelling van statutair en contractueel personeel en de aanwending van de beheerskredieten
  - een administratieve en begrotingscontrole die gebaseerd is op de naleving van de wetgeving en de doelstellingen die vervat zijn in de bestuursovereenkomst, door een aanpassing van de rol en de verantwoordelijkheid van de inspecteurs van financiën en de regeringscommissarissen (ex post)
  - de invoering van een systeem van positieve en negatieve sancties in functie van de beoordeling van de mate waarin de doelstellingen die in de bestuursovereenkomst zijn vervat, werden bereikt
  - de vaststelling van operationele, voor iedere mandaathouder geïndividualiseerde doelstellingen, ter bevordering van de naleving van de door de instelling aangegeven verbintenissen
  - het opstellen, per instelling, van een businessplan dat aangeeft hoe de toegewezen taken worden uitgevoerd, met het oog op de verwezenlijking van de doelstellingen die in de bestuursovereenkomst zijn vastgelegd.

## Budget

Het creëren van een nieuw functioneel kader brengt geen meerkosten met zich mee, behalve de gevolgen van positieve sancties na de evaluatie.

## Haalbaarheid

De overgang naar een contractueel systeem betekent dat men over beheersinstrumenten moet beschikken waarmee de instelling haar vraag naar middelen kan rechtvaardigen en de Staat hun bestemming en de effectieve realisatie van de aangegeven verbintenissen kan controleren.

## Planning

De veralgemening van de instrumenten, zoals de boordtabellen, analytische boekhouding, ...vergt tijd en ondersteuning, maar sommige instellingen voldoen nu al aan de voorwaarden die nodig zijn om op korte termijn naar een contractueel systeem over te gaan.

## Fiche 1.3. Een beleid van nabijheid

### Stand van zaken en uitdagingen

De burger wil een toegankelijke overheid op mensenmaat die hem als een klant ontvangt en hem bij zijn stappen begeleidt.

Vaak weet de burger niet welke overheid bevoegd is om dat specifiek probleem waarmee hij in het dagelijks leven te maken krijgt, te regelen. Hij beschouwt alle overheden als één geheel.

De nieuwe versie van de website [www.belgium.be](http://www.belgium.be) beantwoordt aan die verwachting van de burger. De informatie wordt er per thema aangeboden en is verbonden aan het dagelijkse leven en afkomstig uit alle overheidsniveaus (federaal, gemeenschappen, gewesten, provincies, gemeenten...). Voortaan dus geen versnipperde informatie meer.

De automatisering mag echter degenen die langs die weg bij de overheidsdiensten niet terecht kunnen of willen, niet benadelen. De overheidsdiensten moeten erop letten dat ze voor iedereen toegankelijk zijn.

### Doelstellingen

- Een nauwere relatie met de burger ontwikkelen
- De gebruiker beter begeleiden bij de administratieve rompslomp
- Erop letten dat de overheidsdiensten voor iedereen toegankelijk zijn, zonder discriminatie... Een simpelere, snellere, goedkopere, betrouwbaardere en beter afgestemde toegang is altijd een doelstelling voor de overheidsdiensten
- De nieuwe website [www.belgium.be](http://www.belgium.be) moet het visitekaartje van de Belgische overheden worden, en de eerste site zijn waaraan internetgebruikers die op zoek zijn naar overheidsinformatie denken.

### Acties

De federale instanties nemen in overleg met de andere overheidsniveaus het initiatief om:

- een gemeenschappelijk gratis nummer voor alle federale overheden en een echt beleid voor een telefonisch onthaal te creëren, door middel van specifieke opleidingen voor de betrokken ambtenaren
- de ontwikkeling van de federale portaalsite voort te zetten en de verdere uitbouw van e-government, zodat het een instrument wordt van een gebruikersvriendelijke, performante, betrouwbare, snellere en kwaliteitsvolle overheid, dat ten dienste staat van de gebruiker. We



moeten dus naar een hogere versnelling schakelen en uitbreiden naar informatie van alle overheden. De ontwikkeling van de back office moet gecoördineerd worden, met inachtneming van de authentieke bron.

- het principe van de kruispuntbanken te veralgemenen en de administratieve vereenvoudiging te versnellen, zodat alle burgers en ondernemingen slechts één keer dezelfde gegevens moeten bezorgen. Alle overheidsniveaus, ook de ziekenfondsen, banken en verzekeringen, kunnen daaraan meewerken.
- een protocol met de andere overheidsniveaus te ondertekenen om interactieve terminals te ontwikkelen om iedereen toegang te kunnen geven tot e-government, door de gratis terbeschikkingstelling uit te breiden en erop toe te zien dat ze voor elk publiek (slechtzienden, mensen met leesproblemen of die geen kennis hebben van informatica) toegankelijk zijn.

### **Budget (indicatief)**

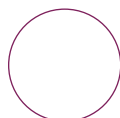
Te bepalen voor het gratis nummer.

Voor de gratis terbeschikkingstelling en de toegankelijkheid van e-government voor elk publiek is een investering nodig voor de computeruitrusting van minimum € 1000 per terminal. Als elke gemeente is uitgerust, moet men € 589.000 rekenen, zonder de kosten voor het onthaal en de bijstand van de gebruikers.

### **Haalbaarheid (risicobeheer)**

De rol van P&O bevindt zich vooral in organisatieontwikkeling, alsook in het voorzien van een degelijke back office van o.a. callcenter.

Ook zal P&O dienen te voorzien in unieke procesbeschrijvingen, opleidingen en kennisbeheer.



## Fiche: 1.4. Tegemoet komen aan de verwachtingen van de burger

### Stand van zaken en uitdagingen

De burger is onze klant. Hij verwacht van de overheid een efficiënte en doeltreffende dienstverlening die aan zijn behoeften en verwachtingen beantwoordt. De burger wil een toegankelijke overheid op mensenschaal die hem als een klant ontvangt en hem bij zijn stappen begeleidt.

De overheidsdiensten hebben op dat vlak al enorme inspanningen geleverd. Maar ze denken te weinig "van buitenaf naar binnen", vanuit het oogpunt van de klant, om de organisatie en het personeel vervolgens op de behoeften van de maatschappij af te stemmen.

Klachten of bezwaren zijn elementen waar men rekening mee moet houden om de dienstverlening aan het publiek te verbeteren.

De instrumenten om ex ante de verwachtingen van de burger of ex post zijn tevredenheid te meten, worden weinig gebruikt.

### Doelstellingen

- De behoeften en verwachtingen van de burger beter kennen
- Zich ervan vergewissen dat we doen wat hij verwacht en wat hij nodig heeft, en dat we het goed doen
- De betrokkenheid van de burgers in de verschillende fasen van de dienstverlening bevorderen.

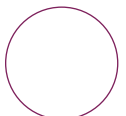
### Acties

- In alle federale diensten om de 2 jaar bij de gebruikers een tevredenheidsenquête over de kwaliteit van de dienstverlening afnemen die gebaseerd is op de verbintenissen naar de burger die met name in het handvest van de gebruiker, in de bestuursovereenkomst, enz., zijn geformaliseerd. Daartoe moet een gemeenschappelijke methodologie worden uitgewerkt, die echter ruimte laat voor specifieke toevoegingen voor elke sector. Met een gestandaardiseerd instrument is benchmarking mogelijk.  
De resultaten van de enquêtes zullen in concrete actieplannen worden omgezet en aan de gebruikers, het personeel, de regering en het parlement worden meegedeeld.
- In alle overheidsdiensten een snelle en strikte behandeling van de klachten bevorderen, door de rol van de bemiddelingsinstanties uit te breiden en te versterken. Elke federale entiteit zal gecentraliseerde

loketten oprichten en een gestandaardiseerde procedure om klachten te ontvangen, die op grote schaal verspreid zal worden bij de burgers (duurzaam leren uit klachtenbehandeling: constructie van bv. FAQ of aanpassing van reglementering).

**Budget (indicatief)**

Voorzien in een interdepartementaal budget van € 7000 per organisatie.



## 2. Talent aantrekken, ontwikkelen, rentabiliseren

### Fiche 2.1 Tweektaligheid aanmoedigen en ontwikkelen

#### Stand van zaken en uitdagingen

Het gebruik van de talen in bestuurszaken is geregeld door de gecoördineerde wetten van 18 juli 1966. Sommige bepalingen ervan werden aangepast naargelang de hervormingen van de overheidsdiensten, zonder echter echt gemoderniseerd en aan de werkelijke behoeften van de organisaties, ambtenaren en gebruikers van de overheidsdiensten te zijn aangepast. Bovendien behandelen andere wetten ook het gebruik van de talen en de kennis die vereist is voor wat de verschillende categorieën van rijkspersoneel betreft: de politie, de strijdkrachten, de magistratuur,... Die wetten en reglementeringen zijn sterk versnipperd, terwijl ze toch hetzelfde doel nastreven: de goede werking van de overheidsdiensten!

Vandaag bestaat de uitdaging uit een efficiënte herziening van die normen, om een eenvoudig, duidelijk, ondubbelzinnig en – waarom niet – voor al het overheidspersoneel gemeenschappelijk referentiesysteem te creëren.

#### Doelstellingen

Met de hervorming van de federale overheidsdiensten beoogt men met name de ontwikkeling van de competenties die in de organisatie ter beschikking zijn, met als logisch gevolg een aanpassing van de instrumenten voor de competentie- en kennisontwikkeling.

De talenkennis van het rijkspersoneel moet ook deel uitmaken van dat ontwikkelingsbeleid. Zo worden de ambtenaren aangemoedigd om hun talenkennis (hoofdzakelijk de landstalen) uit te breiden en te perfectioneren en legt het openbaar ambt zich toe op de modernisering en de opheldering van het wettelijk en reglementair arsenaal dat van toepassing is op het gebruik van de talen in de overheidsdiensten. De kwalificerende proeven inzake talenkennis moeten gelijkwaardig (zelfs uniform) kunnen zijn en het voordeel van de uitslag moet in alle overheidsdiensten gevaloriseerd kunnen worden.

#### Acties

1. Inventaris van de normen die momenteel toepasselijk zijn op al het overheidspersoneel

2. Oprichting en erkenning van de gelijkwaardigheid van de verschillende taalbrevetten (openbaar ambt, strijdkrachten, magistratuur,...)
3. Vereenvoudiging van de door Selor georganiseerde examens inzake talenkennis
4. Identificatie van de behoeften aan talenkennis in de overheidsdiensten (voor de interne werking, het contact met de gebruikers, ...)
5. Bepaling van een concept dat antwoorden biedt die echt aan de vastgestelde behoeften zijn aangepast
6. Uitwerking van een normatief systeem dat het concept omzet in reglementering
7. Ontwikkeling van een HR-beleid dat de inspanningen van de diensten en de ambtenaren om hun talenkennis te verbeteren stimuleert en erkent
8. Vormingsaanbod voor taallessen uitbreiden
9. Testen van de functionele kennis van de andere taal; dit kunnen testen bij selecties
10. Toelage voor de kennis van andere talen (Duits, Engels, ...) indien functioneel nuttig en nodig.

### **Budget (indicatief)**

- Volgens het gekozen normatief systeem.
- Volgens de maatregelen die bepaald zijn door het beleid inzake de stimulering en erkenning van de kennisontwikkeling op dat vlak (toelagen, snellere vooruitgang van de geldelijke en/of administratieve loopbaan, toegang tot bepaalde functies,...).

### **Haalbaarheid (risicobeheer)**

Een echte bereidheid tot een vernieuwend beleid met als doel een praktisch, eenvoudig en voor iedereen (organisatie, ambtenaar en gebruiker) bevredigend resultaat is onontbeerlijk.

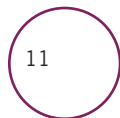
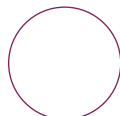
In die zin kan het lef om “taboes” te doorbreken niet meer bekritiseerd worden.

### **Planning**

2008: actie 1 en 2, actie 8

2009: actie 3 – 6, actie 9 en 10

sinds 2008: actie 7



## Fiche 2.2. De risico's inzake competenties en kennis analyseren

### Stand van zaken en uitdagingen

De demografische situatie plaatst de HR-verantwoordelijken voor een dubbele uitdaging:

- voorkomen dat de kennis verdwijnt door het massale vertrek van de babyboomers;
- expertise aantrekken en bewaren, daar waar de vraag het aanbod overstijgt, in een context van een gespannen arbeidsmarkt.

De HR-dispositieven moeten eerst en vooral aan die uitdagingen tegemoet komen.

### Doelstellingen

De kritieke kennisdomeinen en de expertise waaraan een tekort dreigt binnen een termijn van 4 jaar opsporen, zodat de HR-dispositieven op gerichte wijze kunnen worden geïmplementeerd

### Acties

- FOD P&O

Een inventaris bezorgen van de expertise waaraan een tekort is of dreigt te worden op de arbeidsmarkt

- In elke organisatie

De kritieke kennisdomeinen achterhalen en prioriteren, rekening houdende met de leeftijdspiramide en de situatie van de arbeidsmarkt

### Budget (indicatief)

- FOD P&O

Kosten: afhankelijk van de al bestaande gegevens

- In elke organisatie

Kosten: varieert naargelang de grootte van de instelling ter informatie:

in de FOD Justitie, organisatie van +- 20 workshops van een halve dag

## Haalbaarheid (risicobeheer)

Risico: de organisaties zien de ernst van het probleem niet in

Maatregel: sensibiliseren

## Planning

- FOD P&O

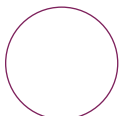
1. inzameling en vergelijking van de beschikbare gegevens
2. prospectieve analyse (beroep doen op een studie bureau?)

- In elke organisatie:

1. Werkgroepen samenstellen die representatief zijn voor de verschillende entiteiten van de organisatie
2. Inventaris van de kennisdomeinen per entiteit + transversaal
3. Risicoanalyse voor elk kennisdomein
4. Kennisgeving aan het directiecomité en prioriteitstelling van de acties die ondernomen moeten worden (ontwikkelingsplan / KM): kritieke kennis is prioritair

In 2008 pilootprojecten in alle organisaties

ter informatie: 6 maanden voor een FOD zo groot als de FOD Justitie



## Fiche 2.3. Beheer van specifieke reserves door de organisaties

### Stand van zaken en uitdagingen

Sinds een drietal jaren beheert Selor alle reserves, zowel de Algemene als de specifieke. Dit was niet het geval voor de specifieke in de jaren ervoor. Door de supplementaire werklast voor Selor worden de rekruteringstermijnen nog verlengd. Daarenboven is selectie de corebusiness van Selor maar niet rekrutering. Dit principe werd overigens toegepast in het KB van 23/01/2007 betreffende het personeel van het Coördinatieorgaan voor de dreigingsanalyse waar het beheer van de reserves expliciet overgelaten werd aan het Coördinatieorgaan.

### Doelstellingen

Strategisch: de termijn tussen vacant komen van betrekking en invulling ervan verkorten.

Operationeel: reglementaire aanpassing om specifieke reserves opnieuw te laten beheren door de FOD's.

### Acties

- aanpassing van het KB 11/05/2005 houdende diverse bepalingen inzake selectie van statutair personeel.
- aanpassing interne reglementering bij Selor voor het beheer van contractuele reserves.

### Budget (indicatief)

nihil

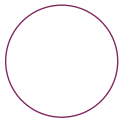
### Haalbaarheid (risicobeheer)

- risico: discriminatoir beheer door onbevoegden.  
Maatregel: transfert indien gedaan door Selor-gecertificeerde personen.
- risico: fouten door de FOD  
Maatregel: reserves blijven elektronisch, ook bij Selor en FOD's moeten rapporteren over realisaties.



## Planning

1. AS IS-situatie correct omschrijven en kwantificeren
2. Toegang tot specifieke reserves van Selor versterken
3. Kwaliteitshandboek schrijven omtrent het beheer van de specifieke reserves
4. Certificatie van de betrokken agenten in de FOD's
5. Transfert van de reserves en noodzakelijke procedures



## Fiche 2.4. Selectieproces verder professionaliseren en decentraliseren

### Stand van zaken en uitdagingen

P&O-directeurs krijgen meer en meer klachten van de lijn dat de invulling van vacante plaatsen te traag verloopt. De gemiddelde doorlooptijd ligt dubbel zo hoog als in Nederland.

Naast de decentralisatie van het beheer van de specifieke selecties (zie fiche 2.3.), is ook een grotere implicatie van gecertificeerde agenten uit de FOD's bij de Selorselecties een opportuniteit van versnelling van de procedures, zonder de neutraliteit en objectiviteit van de selectieprocedures in het gedrang te brengen.

Daarenboven moet "overtallig" personeel van niveau D optimaal ingezet worden.

### Doelstellingen

Strategisch: de doorlooptijd van invulling van een vacante plaats is maximaal 2 maanden

Operationeel:

- snelle certificatie van de P&O-selectiediensten uit de FOD's
- op basis van procesanalyse (uit 2007) per proces de selectieprocedures versnellen
- hoofdstuk inzake "mutaties" herzien
- als principe elke vacature eerst intern openverklaren binnen elke FOD
- elke vacature voor niveau D (uitgezonderd restaurant en onderhondspersoneel) verplicht federaal intern openstellen

### Acties

- betere afstemming van de Selor-strategie en P&O-strategie inzake selectie (Selor als expertisecentrum of als all-in service)
- transparante en snelle certificatie van de selectiediensten van de FOD's en parastatalen
- per proces optimalisatie tussen Selor en de FOD's teneinde het objectief inzake doorlooptijd te halen
- afschaffing van de interne Selorregel om geen parallelle selectieprocedures met dezelfde doelgroep toe te laten. Elke FOD kan op elk moment een selectie opstarten en moet dus niet meer wachten tot een vorig selectie- en rekruteringsproces is beëindigd.

- art 49 inzake mutaties herzien: mutatie (automatische standplaatsherziening binnen dezelfde job), reffectatie (wijziging van job binnen dezelfde of andere functiefamilie), mobiliteit (wijziging van job naar een andere FOD)
- verplichting om via Selor alle niveau D-jobs (uitgezonderd restaurant- en onderhoudspersoneel) open te verklaren voor federale personeelsleden teneinde overtallige personeelsleden te kunnen herplaatsen
- het professionaliseren van de interne markt binnen elke FOD. Hierbij dient een kwaliteitshandboek als gids voor dit proces opgesteld te worden. Opstarten van een werkgroep terzake.

### **Budget (indicatief)**

Voor Selor: informaticaplatform voor niveau D-mutaties creëren.

### **Haalbaarheid (risicobeheer)**

Er is geen overeenstemming inzake strategie tussen Selor en P&O.

### **Planning**

2008:

- certificatie selectiediensten van de FOD's en parastatalen
- afschaffing van de interne Selorregel om geen parallelle selecties te houden
- opstarten werkgroep kwaliteitshandboek interne markt
- procesoptimalisatie met Selor

2009:

- ICT-platform voor niveau D-mobiliteit
- Validering kwaliteitshandboek interne markt
- Invoegetreiding nieuw concept mutatie-reffectatie-mobiliteit



## Fiche 2.5. Een competentiebilan voor alle medewerkers

### Stand van zaken en uitdagingen

Het beloningssysteem van de federale overheid heeft een omslag gemaakt naar baremieke opwaardering op basis van bijkomende competenties. Het concept “competenties” en “competentieontwikkeling” is echter voor de grote meerderheid van de medewerkers onbekend. Nochtans is het de basis van de HR-filosofie die wordt gebruikt. Alleen bij Selor bij mobiliteit kan een individueel competentiebilan opgemaakt worden. De algemene vraag is om dit potentieel uit te breiden.

Dit initiatief kadert in een meer globale strategie om van elkeen een competentiekaart te hebben, gebaseerd op een competentiebilan (scan) en de manier waarop de agent omgaat met die competenties in zijn job, zoals vastgelegd in de ontwikkelcirkels. Wij streven naar een “competentiecenter” binnen elke FOD.

### Doelstellingen

Strategisch: elke agent kent zijn competenties en weet hoe die op te bouwen naar de vereisten van de organisatie toe. Elke organisatie kent de aanwezige competenties van de agenten.

Operationeel: elke agent heeft een individueel competentiebilan, gekend door hemzelf en de P&O-dienst, tenzij de agent beslist dit ter beschikking te stellen van nog anderen.

### Acties

Twee acties kunnen parallel verlopen:

- Onderhandeling van een raamcontract met een externe partner waar agenten die dit wensen een individueel competentiebilan kunnen krijgen
- Creatie van interne kennis binnen de FOD's om die taak verder te kunnen overnemen.

Beide acties kunnen parallel verlopen. In het raamcontract moet ook ruimte gemaakt worden voor kennisoverdracht.

### Budget (indicatief)

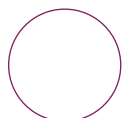
1. Op kosten van de FOD die de dienst vraagt
2. Te evalueren door FOD P&O – OFO die de markt op zich neemt

## Haalbaarheid (risicobeheer)

- Het competentiebilan wordt verkeerd gebruikt door de ambtenaar
- Het competentiebilan kadert niet in een globaal beleid dat dit bilan rentabiliseert
- De e-HR-module competentie management laat te lang op zich wachten.

## Planning

- 2008: onderhandeling van het raamcontract
- 2008 - 2010: begeleidingsproces om die kennis in de FOD's te installeren
- 2012: installatie e-HR-module competentie management



## 3. Loopbanen ontwikkelen

### Fiche 3.1. Loopbaanbegeleiding

#### Stand van zaken en uitdagingen

Binnen de federale overheid wordt op dit ogenblik weinig aandacht besteed aan de ondersteuning van de medewerkers bij de uitbouw van hun loopbaan(keuzes). Nochtans verwachten we dat de ambtenaren breed inzetbaar zijn en hun eigen loopbaanontwikkeling in handen nemen. De uitbouw van een beleid inzake loopbaanbegeleiding kan ervoor zorgen dat de medewerkers binnen de federale overheid telkens opnieuw deze functies invullen die het best aansluiten bij hun competenties en interesses en de noden van de organisatie.

#### Doelstellingen

Alle medewerkers binnen de federale overheid de kans bieden hun ontwikkeling en loopbaan in eigen handen te nemen door het aanbieden van ondersteuning in de vorm van loopbaanbegeleiding op verschillende niveaus: niveau van de functionele chef, de organisatie en de federale overheid.

Hierbij kunnen verschillende doelgroepen onderscheiden worden:

- iedereen: recht om eigen loopbaan uit te bouwen en een antwoord te krijgen op mogelijke individuele loopbaanvragen
- personen die geconfronteerd worden met het verdwijnen van hun functie of die niet (meer) beantwoorden aan de vereisten van de organisatie: in- en outplacement
- naast loopbaanbegeleiding in de strikte zin van het woord kan er eventueel ook voor geopteerd worden om een specifiek beleid rond high potentials te voeren.

#### Acties

Hoewel het basisprincipe, namelijk zorgen dat de medewerker zicht krijgt op zijn competenties, interesses en het functie-aanbod, voor alle doelgroepen gelijk is, zal de aanpak per doelgroep lichtjes verschillen.

- Loopbaanbegeleiding op drie niveaus

In de eerste plaats moet het thema loopbaan bespreekbaar zijn tussen de

medewerker en zijn leidinggevende (in het kader van de ontwikkelcirkel), een ondersteuning van de leidinggevende bij het opnemen van die rol is noodzakelijk.

Daarnaast kunnen binnen de stafdiensten P&O/HR-diensten specifieke loopbaanbegeleiders aangeduid worden die de medewerker helpen bij hun loopbaanvragen.

Tenslotte kan binnen de FOD P&O een centraal loopbaanbegeleidingscentrum worden opgestart voor meer gespecialiseerde begeleiding.

- Interne aankondiging vacatures

Om de medewerkers intern in de organisaties te laten bewegen kan aangemoedigd worden om de vacatures eerst intern open te stellen. De interne selectieprocedure is dan gelijklopend aan die van de bevorderingen. Op deze manier geeft elke organisatie aan belang te hechten aan jobrotatie.

- Mobiliteitsdatabank

Het stimuleren van de organisaties om alle vacatures in de mobiliteitsdatabank van Selor in te geven kan een positieve bijdrage leveren aan de mobiliteit van ambtenaren en het optimaliseren van hun inzetbaarheid.

## Haalbaarheid (risicobeheer)

- Er zal vnl. dienen geïnvesteerd te worden in de ontwikkeling van de competenties van zowel leidinggevende, medewerkers van de stafdiensten P&O en het loopbaanbegeleidingscentrum. Eventueel kan geopteerd worden om in een eerste fase de begeleiding door externen te laten gebeuren waarbij ook een kennisoverdracht naar en begeleiding van interne medewerkers wordt voorzien.
- Uitgaande van het feit dat alle medewerkers recht hebben op loopbaanbegeleiding zal de reglementering tot een minimum kunnen herleid worden (uitzondering: specifieke voorbereidingsprogramma's naar high potentials toe).
- Indien outplacement en loopbaanbegeleiding door dezelfde organisaties/personen gebeurt kan dit in een beginfase een negatief beeld rond loopbaanbegeleiding scheppen.
- Héél wat bestaande instrumenten (360°, competentiebilan, development centers, functiecartografie, POP's, ...) dienen in het loopbaanbegeleidingsproces geïntegreerd te worden. Het zijn concrete tools die de medewerker en de loopbaanbegeleider helpen.

## Budget

Totale budgetberekening dient nog te gebeuren, hierbij alvast enkele aspecten die in rekening moeten gehouden worden:

- uit benchmarks blijkt dat 0,5 tot 1% van de medewerkers die binnen de organisatie de kans krijgen een volwaardig loopbaanbegeleidingstraject (4 sessies van 2u) te volgen hierop ingaan. Op basis daarvan komen we aan een aantal van 400 tot 800 personeelsleden (per jaar) en dit naast de begeleiding die binnen de stafdiensten zal gebeuren. Er dient dus voldoende personeel worden ingezet.
- kostprijs van outplacement: 10 tot 15% van het jaarsalaris
- workshops leidinggevenden en ontwikkelingstrajecten

## Planning

De opleiding (en eventuele selectie) van de loopbaanbegeleiders en de sensibilisering van de leidinggevenden voor dit thema zal enige tijd in beslag nemen. Dit neemt niet weg dat op korte termijn met externe begeleiders kan gewerkt worden die eveneens instaan voor de kennisoverdracht en begeleiding van de interne loopbaanbegeleiders.





## Fiche 3.2. Gecertificeerde opleiding

### Stand van zaken en uitdagingen

#### Knelpunten:

- Gecertificeerde opleiding (GO) staan los van HR-processen (loopbaanbeleid, ontwikkelcirkels, opleidingsbeleid, ...)
- GO zijn overgereguleerd: complexiteit van regelgeving, voortdurend bijwerkingen
- Focus ligt op de vergoeding
- Retroactiviteit in organisatie van GO/uitbetaling vergoedingen
- Complexiteit van organisatie ten gevolge van grote diversiteit in aanbod, 3 talen op zelfde manier aanbieden, omvang (aantal deelnemers x aantal opleidingen), complexiteit van totaalproces (ontwikkeling, opleiding, test, bekomen resultaten), vereist grote betrokkenheid eigen medewerkers (interestconflict!) vs. experts
- Wegen de kosten van de GO op tegen de baten? Verhogen competenties en prestaties?

#### Doelstellingen

##### Lange termijn:


huidige doelstelling van de GO nl. verwerven vergoeding herwerken in systeem waarin je x aantal “credits” kunt behalen gedurende een bepaalde referentieperiode.

Deze credits dienen gelinkt te zijn aan de prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen. De toelage (of de toegang tot een functie op een hoger niveau) wordt afhankelijk gesteld van de behaalde “credits” en de prestaties op de werkvloer (rol van de leidinggevende). Eventueel kan een credit ook gehaald worden door teamprestaties of halen van een teamdoelstelling.

Om een stormloop naar vorming te beperken, kan een maximaal te halen credits per jaar ingebouwd worden.

##### Korte termijn:

- iedereen voor eind 2008 1ste maal toegang geven tot GO (dus kans op verkrijgen toelage). OFO geeft echter reeds aan dat dit niet haalbaar is in de huidige omstandigheden
- In het kader van de responsabilisering van het lijnmanagement in GO en HR in het algemeen dient eventueel ook gedacht worden aan



specifieke ontwikkel- en sensibiliseringsacties naar het lijnmanagement toe (zie fiche 5.5.).

## Acties

Lange termijn:

- simplificatie regelgeving (incoherenties en anomalieën bijsturen)
- simplificatie totaalproces
- inschakelen (validatie) externe certificatie
- afschaffen link opleiding – vergoeding: overgangsregeling mogelijk?
- herschrijven loopbaan

Korte termijn:

- vereenvoudiging huidige processen
- mogelijkheid over vakrichtingen heen inschrijven
- transversale opleidingen aanmoedigen
- afschaffen opeenvolgende deelnames in geval van bevordering
- courante (bestaande professionele) cursussen erkennen als GO
- slechts eenmaal laten deelnemen aan GO systeem met vergoeding, in 2de ronde al overschakelen op “credit” systeem

## Budget (indicatief)

- het werken met meer transversale opleidingen zal een kostendaling inhouden
- indien premie behouden wordt dient men over te gaan naar een decentralisatie van het budget
- indien voor de mogelijkheid van een versnelde/vertraagde loopbaan geopteerd wordt zal dit een budgettaire impact hebben

## Haalbaarheid (risicobeheer)

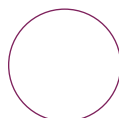
Met huidige middelen is het volgens OFO niet haalbaar iedereen voor eind 2008 een eerste keer aan de gecertificeerde opleidingen te laten deelnemen.

Behoud GO met eraan verbonden vergoeding gewenst?

Risicoanalyse stopzetten GO in huidige formule en overgangsmaatregel uifaseren van de “oude” GO naar een nieuw creditsysteem waarbij dus niet na elke opleiding een toelage volgt.

## Planning

De korte termijnacties zijn haalbaar tegen 1 januari 2009.  
De acties op langere termijn dienen nog geconcretiseerd te worden  
alvorens een planning te kunnen opstellen.



## Fiche 3.3. Uit- en instroom

### Stand van zaken en uitdagingen

Strategische knelpunten:

- leeftijds piramide
- overheid niet aantrekkelijk, zeker niet voor niveau's A: loon, loonevolutie, strikte vereisten o.a. diploma
- Gebrek aan identiteit van individuele FOD's
- verlies van waardevolle medewerkers tijdens stage

Operationele knelpunten:

- vertragingen t.g.v. centralisatie activiteiten in Selor
- duurtijd wervingsprocedure, tijdstip van aanwerving
- valorisatie van ervaring dikwijls onmogelijk

### Doelstellingen

Strategische doelstellingen:

- flexibiliteit, armslag voor FOD's creëren, met respect voor bewaren van uniformiteit
- diversiteit exploiteren (allochtonen, vrouwen – mannen in typefuncties)

Operationele doelstellingen:

- mensen met ervaring kunnen aantrekken
- tijdsduur wervingsproces verkorten voor kandidaat, voor FOD die vacature heeft

### Acties

- globaal plan met behoeften sneller in tijd kenbaar maken
- e-recruitment verder ontwikkelen voor meer autonomie voor FOD's
- reglementaire wijzigingen die aanwervingen in klasse A2 toelaten (aanwerving op basis van de functie en niet van de diploma)
- vereenvoudiging en uitbreiding van de toelating om de ervaring in de privé-sector te valoriseren
- samenwerken FOD's – Selor, tussen FOD's
- gerichte communicatiecampagnes (bv. tot allochtonen, verenigingen mindervaliden en tot scholen hoger onderwijs van het korte type)
- simpele wijzigingen in regelgeving (bv. betreffende diplomaverenisten, afsluiten pv's van selecties)

- werken met “gelijkgestelde eerder opgedane ervaring” i.p.v. vasthouden enkel en alleen aan diploma’s
- beheer van reserves d.m.v. certificatie van FOD’s (certificatie van de methodologie, van de voorzitters en leden van de jury)
- stagebeheer decentraliseren, stage hervormen
- stage veel praktischer maken, gericht op netwerking, niet op stageverslag
- investeren in ontwikkeling generieke competenties tijdens stage, aanleren specifieke/technische competenties op de job.

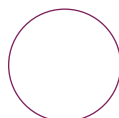
### Budget (indicatief)

Te evalueren o.a. met Selor

### Planning

In prioritaire volgorde:

- wijziging reglementering (toelating van voorzitters van jury binnen de FOD’s, stagebeheer, ..)
- certificatie van FOD’s voor organisatie van selectieprocedures.



## Fiche 3.4. Een loopbaan voor contractuelen

### Stand van zaken en uitdagingen

- contractuelen geen loopbaan, financieel, functioneel niet interessant o.w.v. geen evolutie, financieel enkel competentietoelage gecertificeerde opleiding gedurende 6 jaar te genieten zonder van weddeschaal te kunnen verhogen
- werk is niet altijd in overeenstemming met potentieel en/of capaciteiten van de functie
- rechtsonzekerheid tewerkstelling
- pensioenstelsel niet interessant

### Doelstellingen

In het kader van lange termijn visie tot 1 eenvormig statuut voor alle ambtenaren (niet noodzak statutair à la Camus, maar bv. tewerkstelling van onbepaalde duur cfr. privé).

Op korte termijn dus niet alle contractuelen statutair maken maar bv. stapsgewijs ontwikkelen van:

- eerste financiële loopbaanstap (na 6j. competentietoelage - daarna verwerven van bepaalde “credits” - hogere weddeschaal toekennen - rechtszekerheid van arbeidsovereenkomst/ tewerkstelling
- aantrekkelijker pensioen
- op korte termijn functies die permanente opdrachten betreffen en uitgeoefend worden door contractuelen integreren in personeelsplan, specifieke maatregelen treffen voor contractuele geslaagden voor statutaire selecties.

### Acties

- Na 6 j competentietoelage GO incorporeren in basissalaris, startsalaris in hogere weddeklasse (A2 bv.)
- Bij statutaire examens, in 1ste proef contractuelen voorrang geven t.o.v. burgers, enkel nog specifieke functieproef in wervende organisatie, laureatenlijsten ritsen
- 2de pensioenpijler uitbouwen
- voor contractuele tewerkstelling is de regel arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur, andere types van arbeidsovereenkomst vormen een uitzondering

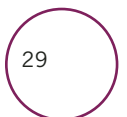
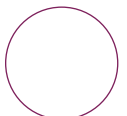
## Budget (indicatief)

- structurele kost van GO vergoeding
- kost actieve statutair is lager dan actieve contractueel (o.w.v. RSZ %)
- pensioenprovisie

## Haalbaarheid (risicobeheer)

Lange termijn: omschakeling naar eenvormig contract van onbeperkte duur vergt cultuurwijziging.

Korte termijn: GO vergoeding inbouwen is realiseerbaar, echter gewenst (zie fiche 3.2.).



## 4. Welzijn met een grote W

### Fiche 4.1. Specifiek statuut voor de preventieadviseurs B, C, D

#### Stand van zaken en uitdagingen

De wet van 04/08/1996 omtrent welzijn op het werk krijgt stilaan een correcte HR-omkadering. In het organigram van de preventiedienst zitten agenten van niveau A, B, C en D die het certificaat niveau 1 of niveau 2 hebben behaald of bezig zijn het te behalen. Voor niveau A werd de specifieke expertise en verantwoordelijkheid in de weging van de functie geïntegreerd. Voor de niveau's B, C en D gebeurde dit niet. Daarenboven is de job van preventieadviseur een knelpuntberoep.

#### Doelstellingen

Strategisch: de job van preventieadviseur attractief maken.

Operationeel: het statuut en de verloning aanpassen aan de verantwoordelijkheid, in het bijzonder voor niveau's B, C en D.

#### Acties

- redactie Koninklijk Besluit omtrent het statuut van de preventieadviseurs van niveau B, C en D. (herziening KB 27/03/1998 afdeling 4; aanvulling KB 17/05/2007)
- inhoud:
  - functie preventieadviseur op 2 niveaus: certificaat 1 voor niveau A; certificaat 2 voor niveau C
  - andere niveaus schrijven zich in in dit gegeven, bv. niveau D met certificaat niveau 2 krijgt hogere functies niv C
  - het behalen van het certificaat niveau 2 geeft aanleiding tot een baremastap (b.v. van CA1 naar CA2)
  - voor niveau B geeft slagen van test certificaat niveau 1 aanleiding tot vrijstelling van gecertificeerde opleiding
  - voor niveau D geeft slagen van test certificaat niveau 2 aanleiding tot vrijstelling van gecertificeerde opleiding



## Budget (indicatief)

- afhankelijk van voorstellen tot herwaardering
- te voorzien in budgetvoorstellen 2009
- toch minimaal want het aantal personen is relatief beperkt

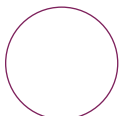
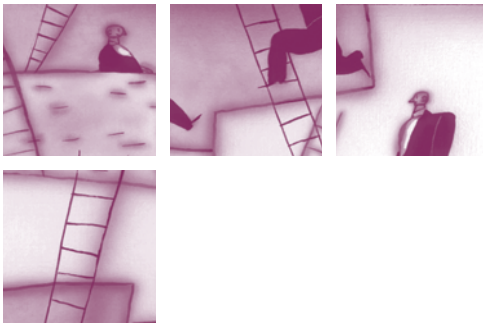
## Haalbaarheid (risicobeheer)

Risico: uitstroom van bestaande preventieadviseurs die niet kunnen voldoen aan de modaliteiten van opwaardering.

Maatregel: voldoende ruime overgangperiode.

## Planning

1. kwantificeren van de problematiek
2. redactie van het Besluit
3. budgettaire en administratieve controle
4. integratie in het budget 2009
5. implementatie vanaf 01/12/2008



## Fiche 4.2. Een minimaal welzijnsaanbod in alle federale organisaties voor alle personeelsleden

### Stand van zaken en uitdagingen

Nu is er een versnipperd aanbod aan welzijnsmaatregelen (bv. al dan niet warme maaltijden, aan een verschillende kostprijs), dat verschilt naargelang de organisatie. Bovendien wordt dit aanbod in elke organisatie door een verschillende dienst georganiseerd. Soms is dit de sociale dienst (vzw of als dienst van de organisatie), in andere organisaties is dit de stafdienst P&O/ personeelsdienst zelf

### Doelstellingen

De personeelsleden van het federaal administratief openbaar ambt een minimaal welzijnspakket aanbieden ten einde als aantrekkelijke werkgever te kunnen concurreren met andere organisaties.

Prioritair wordt gedacht aan:

- gratis woonwerkverkeer (reeds bestaande)
- hospitalisatieverzekering gratis (aanpassing van het huidig aanbod)
- een opvang van de kinderen tijdens alle schoolvakanties
- een catering met gezonde voeding
- sportfaciliteiten en stressverminderende activiteiten
- gratis griepinenting.

### Acties

- gratis woonwerkverkeer is reeds uitgevoerd
- gradueel en op termijn - wegens budgettaire consequenties - aanpassen van de huidige formule van hospitalisatieverzekering waarbij rekening wordt gehouden met de volgende principes:
  - gratis voor alle actieve personeelsleden
  - de betalende mogelijkheid van aansluiting voor de andere inwonende gezinsleden
  - basisverzekering voor een kamer van 2 personen, extra faciliteiten door het personeelslid zelf te bekostigen.
- regelen van kinderopvang tijdens alle schoolvakanties waarbij gelet wordt op de volgende beginselen:
  - voor kinderen van 2,5 jaar tot en met 12 jaar
  - kwalitatieve opvang
  - gecentraliseerd voor de diensten gehuisvest in Brussel
  - in de provincies zoeken naar samenwerking met andere

overheden (Vlaamse Gemeenschap, Waals Gewest, steden, provincies, ..)

- betaling van een vast dagbedrag per kind.

Aandachtspunt: het gebrek aan crèches en opvang voor baby's en peuters dient verder te worden geanalyseerd; dit is problematisch gezien de aantrekkingskracht om in Brussel te werken hierdoor wordt verkleind.

- een catering met gezonde voeding:
  - iedere cafétaria/restaurant dient gezonde maaltijden aan te bieden, niet noodzakelijk warme maaltijden
  - gezond = gevarieerd, evenwichtig, voldoende verse groenten, verse producten (rekening houdende met gezondheidsdriehoek)
  - aan democratische prijzen
  - elke organisatie zorgt voor een ruim aanbod van vers fruit.
- sportfaciliteiten en stressverminderende activiteiten:
  - stressverminderende activiteiten (max. 1 uur per week) kunnen tijdens de middagpauze worden georganiseerd bv. korte wandelingen in groep, ontspanningssessies zoals yoga, lachsessies, ...
  - sportfaciliteiten: zie aanbod FED+
  - de organisatie moet het collectief sporten aanmoedigen en zou, ter bevordering en verhoging van de teamgeest, de deelname aan interdepartementale wedstrijden of nationale evenementen kunnen promoten en organiseren.
- organisatie van een algemene griepinenting (gratis) voor alle personeelsleden (op vrijwillige basis); gratis griepinenting bestaat reeds bij de meeste organisaties.

Aandachtspunt: het zelf aankopen van het griepvaccin door het personeelslid dient te worden vermeden, want de organisatie kan zo opdraaien voor het griepvaccin van niet-personeelsleden.

## Budget (indicatief)

Op het eerste gezicht is het kostenplaatje voor deze maatregelen groot, maar het uitgangspunt is het aanbieden van een uniform basispakket voor ieder personeelslid werkzaam bij het federaal administratief openbaar ambt. Door samenwerking en schaalvergroting kunnen echter heel wat kosten gedrukt worden, waardoor de invoering van deze maatregelen haalbaar wordt.

## Haalbaarheid (risicobeheer)

- het invoeren van een minimaal welzijnsaanbod moet verspreid worden in de tijd, alleen het gratis woonwerkverkeer (bestaat reeds), de hospitalisatieverzekering (bestaat nu ook reeds maar in andere formule), de sportfaciliteiten (zie FED+) en de griepinenting zouden in 2009 algemeen kunnen worden voorzien
- er dient vooraf een grondige analyse te gebeuren mbt. de praktische organisatie van dit pakket
- risicofactor die hierbij een rol kan spelen: de samenwerking versus conflictsituatie tussen de verschillende welzijnactoren.

## Planning

Geleidelijke invoering van de verschillende onderdelen van het basispakket



## Fiche 4.3. Integratie van personen met een handicap

### Stand van zaken en uitdagingen

Het KB van 5 maart 2007 tot organisatie van de werving van personen met een handicap in sommige federale overheidsdiensten, voorziet een quotum van 3% voor personen met een handicap tegen 2010. Naast inspanningen in het kader van werving en selectie en aanpassingen van de arbeidspost dient ook aandacht te gaan naar de integratie van deze personen binnen de organisatie en het team.

### Doelstellingen

- een volwaardig onthaal- en integratiebeleid realiseren voor personen met een handicap en ondersteuning bieden aan de organisaties en teams die een nieuwkomer met een handicap opnemen
- een goede integratie van personen met een handicap in de organisatie en op de specifieke werkplek draagt bij tot een vermindering van de stereotypering van personen met een handicap en de creatie van een sterker imago van de federale overheid als diverse werkgever.

### Acties

- ondersteuning van de leidinggevende/diensten
  - voorbereidingsgesprek met de leidinggevende over zijn vragen bij de integratie van de nieuwkomer vóór de indiensttreding (over de handicap, stereotyperingen, acceptatie andere teamleden, eventuele aanpassingen in werk, integratie in de ontwikkelcirkels, enz.)
  - gesprek met het team over de integratie, specifieke aandachtspunten, hun vragen enz.
  - een specifiek onthaalmoment in het team met de nieuwe medewerker
  - een checklist opstellen voor de diensten/leidinggevende rond de integratie van nieuwkomers met een handicap

Deze gesprekken dienen op maat van elke organisatie en dienst te gebeuren en worden ondersteund door de diversiteitsverantwoordelijke of een ander lid van de stafdienst P&O. De FOD P&O staat in voor de coaching en ondersteuning van deze verantwoordelijken. Eventueel kan een beroep gedaan worden op experts in de specifieke handicap voor bijkomende informatie.

- 
- 
- mentorship/onthaalbeleid

Heel wat organisaties werken reeds met een mentor/meter/peter voor de integratie van hun nieuwkomers. Een specifieke aanvullende informatiesessie/opleiding rond het mentorship van personen met een handicap kan georganiseerd worden.

Ook voor de verantwoordelijken voor het onthaal binnen de organisaties kan een specifieke infosessie/opleiding worden voorzien.

- werving en selectie

Om de quota te halen dienen organisaties verder gesensibiliseerd te worden om de parallelle lijst van personen met een handicap te raadplegen via e-recruiting.

Het feit dat men als stagiair voltijds in dienst dient te komen kan voor sommige personen met een handicap een belemmerende factor zijn. De mogelijkheid creëren om als ambtenaar deeltijds een loopbaan bij de overheid aan te vangen kan een positieve invloed hebben op de werving van personen met een handicap.

- thematische netwerking op vrijwillige basis

Rond thema's "lotgenoten" bijeenbrengen om over de organisaties heen netwerking op te bouwen.

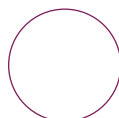
Opletten voor risico op stigmatiserend effect

## **Haalbaarheid (risicobeheer)**

- het onthaal en de integratie van personen met een handicap dient zoveel mogelijk gelijk te lopen met het reguliere onthaalbeleid binnen elke organisatie. Dit neemt niet weg dat de integratie van een medewerker met een handicap binnen de organisatie/dienst nog heel wat vragen oproept bij leidinggevende en collega's. Het meegeven van praktische tips en het wegwerken van vooroordelen kan de integratie optimaliseren en bijdragen tot de motivatie van de nieuwkomer en de sfeer in het team.
- de organisatie van een centrale onthaaldag kan een negatieve invloed hebben op de integratie op de werkplek of stereotyperend overkomen. Het idee dient verder besproken te worden met diverse vertegenwoordigers van de doelgroep.
- in een eerste fase zal werk moeten gemaakt worden van de competentieontwikkeling op het vlak van begeleiding van de teams.

## Planning

Kan op vrij korte termijn opgestart worden, eventueel beginnen met enkele pilootprojecten.



## Fiche 4.4. Telewerk

### Stand van zaken en uitdagingen

Telewerk is een belangrijk instrument waardoor medewerkers meer flexibel met hun werktijd en werkomstandigheden kunnen omgaan en tevens een stimulerende factor voor de administraties om meer resultaatgericht te werken. Door de impact op het woon-werkverkeer kan het ook een positief neveneffect op mobiliteitsproblematiek hebben en dus in het kader van de duurzame ontwikkeling van de overheid worden ingeschreven. Er is een wettelijk kader gecreëerd en er zijn in de verschillende FOD's praktijkvoorbeelden en pilootprojecten lopende.

### Doelstellingen

Een evaluatie van de bestaande praktijken en in kaart brengen van kosten en baten en lessons learned met het oog op een meer veralgemeende toepassing indien de evaluatie positief is.

De FOD P&O heeft reeds een inzicht in het aantal personeelsleden die in een vorm van telewerk is ingestapt, maar de evaluatie moet breder gedaan worden.

### Acties

Opzetten van een brede impactstudie waar onder meer aan bod kunnen komen: de impact op:

- productiviteit
- absentieïsme
- algemene tevredenheid van personeelsleden
- vereiste bureelruimte / desksharing
- aantrekkingskracht als werkgever
- samenwerking tussen collega's
- loyaliteit en betrokkenheid bij de organisatie
- weerstandsfactoren (van lijnmanagement bv.)
- directe kosten en baten (ICT, uitrusting, woon-werkverkeer)
- indirecte kosten (papier, effectieve werktijd, beveiliging databanken, verborgen kosten/baten voor personeelslid)
- bereikbaarheid van de openbare diensten voor klanten
- fiscale situatie van werknemers

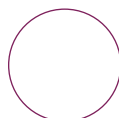


## Haalbaarheid (risicobeheer)

De evaluatie is een opdracht die bij voorkeur door de FOD P&O wordt gecoördineerd en in nauwe samenwerking met de FOD's die reeds ervaring hebben met telewerk. De haalbaarheid moet met de FOD P&O worden bepaald.

## Planning

Kan op vrij korte termijn opgestart worden, afhankelijk van beschikbare mankracht FOD P&O of beschikbare budgetten (indien uitbesteed aan consultants of universiteit).



## 5. Professionalisering van P&O

### Fiche 5.1. ERP / e-HR

#### Stand van zaken en uitdagingen

Het project e-HR is gestart en heeft al belangrijke investeringen gevraagd (mensen, financieel). Dit moet doorgaan.

Er bestaan verschillende databanken en systemen naast elkaar en dit leidt tot efficiëntie-verlies en afstemmingsproblemen (e-HR, fedcom, sepp, p-data, statform, medex, benchmarks, balanced scorecards, ...). We moeten er over waken dat deze ofwel geïntegreerd worden ofwel dat er voldoende synergie of uitwisseling bestaat tussen de systemen.

E-HR heeft een belangrijke impact op de organisatie, de werkprocessen en de nodige competenties van de mensen in de stafdiensten.

#### Doelstellingen

- realisatie van het project e-HR en verzekeren dat de eerste module operationeel is eind 2008 en goed werkt
- van bij de start bewaken van de integratie / synergie bij de verschillende systemen
- stafdiensten P&O die organisatorisch en personeelsmatig klaar zijn om het systeem te implementeren.

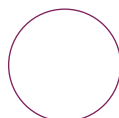
#### Acties

- doorgaan met e-HR
- strikte voortgangsbewaking project (projectstructuur en geregelde terugkoppeling naar netwerk directeurs P&O)
- goede evaluatie van de pilootfase en voldoende tijd om aanpassingen in het systeem te integreren voordat de 3 andere golven worden gestart
- analyse van de bestaande situatie: wat bestaat? wat wordt geïntegreerd in e-HR? wat niet?
- voorstel m.b.t. systemen die niet in e-HR worden geïntegreerd
- analyse van de bestaande personeelsbeheerssystemen en gerichte aanpak om hun integratie te realiseren

- analyse van de impact van e-HR op de werking en de personeelsleden van de stafdiensten P&O
- actieplan om de diensten te ondersteunen in dit veranderingsproject.

### **Budget (indicatief)**

- cf. budgetten e-HR: de vooropgestelde budgetten voorzien
- eventuele bijkomende budgetten indien andere systemen moeten worden geïntegreerd of gelinkt
- eventuele bijkomende kosten naar opleiding van dossierbeheerder personeelsdiensten (in bestaand aanbod OFO)



## Fiche 5.2. Gezamenlijke beschrijving van de kernprocessen

### Stand van zaken

Er zijn alsmaar meer initiatieven in allerlei vormen en in verschillende contexten, met als doel of middel een grondig heronderzoek, een documentatie en een terbeschikkingstelling van de belangrijkste stappen in de kernprocessen in de federale overheid.

Voorbeelden van realisaties:

#### **FOD Personeel en Organisatie**

- beschrijving van de procedures voor de selectie of de evaluatie van managers (publicatievoorbeeld: De selectieprocedure van mandaathouders van de FOD's en POD's. Praktische handleiding van de federale overheid, februari 2007).

#### **Transversale projecten:**

- richtlijnen bepalen voor de lijnmanagers voor het beheer van het ziekteverzuim. (Afwezigheden wegens ziekte bij de federale overheid. Praktische gids voor de lijnchef, september 2006)
- de selectieprocedure voor statutair personeel met bijkomende proef beschrijven en documenteren door het netwerk van selectieverantwoordelijken in het kader van het project NETSPOC. (eCommunity Select Com, De selectieprocessen)
- het project eHR vereist een voorafgaande beschrijving van de HR-processen die geautomatiseerd moeten worden.

#### **FOD Binnenlandse Zaken**

- beschrijving van de processen die bij tuchtprocedures gevolgd moeten worden.

### Uitdagingen

- de actoren die uit alle richtingen komen samenbrengen voor een gezamenlijke analyse van de processen
- een algemene visie op het proces geven.

### Doelstellingen

- de processen consolideren en optimaliseren
- de best practices ontdekken en delen
- de elementen die verbeterd moeten worden identificeren
- de kennis van alle actoren doeltreffend delen, overdragen en bijwerken
- de rollen en verantwoordelijkheden van iedereen toelichten

- een grondig inzicht in de processen bevorderen.

## Acties

- kleine werkgroepen oprichten uit de SD P&O, die werken rond een kernproces. Met de steun van medewerkers van de FOD P&O de aanpak systematiseren, om het nut van de lopende experimenten uit te breiden tot alle sectoren
- brainstormen over welke ondersteuning er gegeven moet worden: er moet één referentiepunt zijn om de kennisdeling tussen alle actoren mogelijk te maken.  
Bijvoorbeeld: eCommunity Select Com, zone “de selectieprocessen” (zie bijlage)

## Budget, planning, haalbaarheid

Activiteit zonder een echte budgettaire impact, maar veeleisend op het vlak van HR wat tijd, beschikbaarheid en inzet betreft, zowel voor degenen die aan het proces werken als voor degenen die het toegankelijk maken (bv. online plaatsen)

## Risico's - mogelijkheden

- Identificatie van processen met een door iedereen geïdentificeerde hoge toegevoegde waarde, die op korte termijn concrete resultaten kunnen opleveren en waarvoor er al een werkbasis is
- samenstelling van een voldoende stabiele task force om de continuïteit van wat al is ondernomen te waarborgen
- invoering van een systematiek voor procesbeschrijving en kennisdeling
- ondersteuning van het proces op lange termijn door een centrale instantie.





## Fiche 5.3. Netwerking

### Stand van zaken en uitdagingen

We kunnen meer leren van elkaar en kunnen beter gelijkaardige problemen oplossen door uit te wisselen en samen te werken in plaats van allemaal in onze eigen organisatie het warm water uit te vinden. De federale overheid profileert zich te weinig. Op P&O-vlak zijn we te bescheiden naar buiten toe. Gebrek aan competent duurzaam personeel in de stafdienst.

### Doelstellingen

- leren van elkaar en zo professionalisme verhogen
- efficiëntie verhogen door uitwisseling (warm water niet steeds opnieuw uitvinden) en door inefficiënties aan te pakken
- onderlinge samenwerking versterken, zodat we ons sterker kunnen opstellen.

### Acties

- coördinatieplatform creëren van best practices, HR-indicatoren, leerdiscussies, ... (cf. horizontale P&O-indicatoren)
- netwerken opzetten en deze inhoudelijk en organisatorisch ondersteunen vanuit de FOD P&O
  - netwerk P&O-directeurs, college van Voorzitters: ook als vertegenwoordiging vanuit het terrein betrekken bij beleidsvoorbereiding
  - rond alle thematieken van P&O netwerken opstarten zoals dit reeds bestaat voor o.a. loopbaan, netspoc, vorming, ...
- uitwisseling / stage van P&O-personeel onder FOD's, parastatalen, andere overheden, privé-sector (dit dient uiteraard niet beperkt tot P&O-personeel, maar kan eerste stap zijn)
- specifiek communicatieplan opmaken inzake de marketing / promotie van overheid als werkgever (bv. in studies, in vaktijdschriften, aan sollicitanten, aan verenigingen van andersvaliden of allochtonen, ... aantal aanwervingen, HR-cijfers)
- actiever participeren aan studies, enquêtes, ... tesamen met privé-sector. Overheid is een werkgever die in vele studies vergeten wordt: actie ondernemen om studiebureaus en consultants daarop attent te maken bv. aantrekkelijkheid als werkgever door Randstad

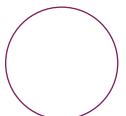
- permanente 'quick wins database' opzetten inzake procedureel onnodige stappen of anomalieën of vereenvoudigingsinitiatieven (cfr. Intern kafka mailadres)
- deelname aan evaluatie van HR-beleidsuitvoering bv. ontwikkelcirkels, gecertificeerde vormingen, ...

### **Budget (indicatief)**

- weinig tot niets, want er is niet te onderschatten terugverdieneffect door ontwikkeling/leren; uiteraard wel kost aan tijd en personeel
- communicatie-campagnes

### **Haalbaarheid (risicobeheer)**

- geen risico's: ontwikkeling en leren van elkaar bevordert de kruisbestuiving en het verhogen van het P&O-niveau van ganse federale overheid
- niets doen verhoogt de turnover van het meestal contractueel en jong P&O-personeel: dus dringend nood aan stabiliteit in P&O-stafdiensten door o.a. statutarisering
- niets doen verhoogt de kost ook gezien iedereen in zijn organisatie hetzelfde zit uit te denken en te weinig leert van ervaringen van anderen.



## Fiche 5.4. Interne en externe P&O-communicatie

### Stand van zaken en uitdagingen

Interne en externe communicatie over P&O materies is onvoldoende uitgewerkt en onvoldoende systematisch.

### Doelstellingen

#### Interne communicatie

Bijdragen tot de professionalisering van de P&O-functie door over deze materie een visie te formuleren en een strategie te ontwikkelen en te implementeren waarbij personeelsleden en management op het FOD-niveau en hr-professionals op het supra-FOD niveau (FOD P&O) op een toegankelijke manier relevante informatie krijgen aangeboden en daarnaast terecht kunnen bij een centraal aanspreekpunt voor specifieke behoeften.

#### Externe communicatie

Maatschappij en arbeidsmarkt-communicatie

### Acties interne communicatie

#### a) FOD-Niveau

**Doelgroep:** ambtenaar (personeelslid)

**Afzender:** Stafdienst P&O/directie “communicatie”

#### Boodschap voor ambtenaren

- P&O gerelateerde informatie
- rechtspositieregeling
- organisatie - gerelateerde informatie

#### Kanaal:

- intranet/internet (ambtenaren-site)
- specifieke communicatie-acties/kanalen
- centraal aanspreekpunt (via verschillende wegen bereikbaar)

#### Meerwaarde:

- intranet valoriseren door optimale afstemming met ambtenaren-site



- FOD P&O-levert “info-kit...” aan FOD... bij wijzingen in reglementering, nieuwe projecten P&O als onderdeel van communicatie-plan
- transversaal project (gefaciliteerd en ondersteund door FOD P&O) voor opzetten en uitbouwen van centraal aanspreekpunt (technologisch, competenties, organisatorisch...) (ook als AS is verschillend van FOD tot FOD en kan TO BE van FOD tot FOD gecustomiseerd worden).

### **Boodschap voor management/directiecomité**

Afzender: Stafdienst P&O/ directie communicatie/...

Boodschap: Management informatie

Kanaal: In toekomst met e-HR project

Op korte termijn bv. uitbouw HR-indicatoren

### **b) Supra-FOD-niveau**

**Doelgroep:** HR-professionals (stafdiensten P&O)

**Afzender:** FOD P&O

**Boodschap:** P&O-gerelateerde informatie

Rechtspositieregeling

Federaal openbaar ambt

**Kanaal:**

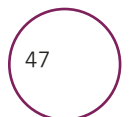
- e-communities, netwerken, ...
- specifieke communicatie acties bij projecten, wijziging reglementering
- centraal aanspreekpunt

### **Acties externe communicatie:**

- Maatschappij: op regelmatige tijdstippen practices P&O-gerelateerde materies onder aandacht brengen van media (bv. diversiteit, leeftijdsbewust, personeelsbeleid, loon-politiek, ...)
- arbeidsmarkt - communicatie - Selor

### **Budget (indicatief)**

- FOD-niveau
- Supra-Fod niveau: moderniseringskredieten



## Haalbaarheid (risicobeheer)

- interne communicatie: gemeenschappelijkheid en transversaliteit tot stand brengen/ partnership FOD's...en FOD P&O
- externe communicatie: afstemming met politieke niveau en met Voorzitters



## Fiche 5.5 Rol en ondersteuning van de lijnmanager inzake P&O

### Stand van zaken en uitdagingen

De lijnmanager speelt een centrale rol in alle processen rond HR, maar heeft ook een cruciale impact op het welzijn van zijn medewerkers. Er is dus een duidelijke correlatie tussen de kwaliteit van het leidinggeven van de lijnmanager en het welzijn van diens medewerkers.

Daarnaast wordt er heel veel verlangd van de lijnmanagers en de omkadering kan beter. Bovendien zijn ze zich vaak enkel intuïtief bewust van hun rol inzake welzijn, maar hebben ze onvoldoende inzicht en bagage om dit op een goede manier op te pikken.

In de praktijk zien we trouwens vaak dat heel wat experts in een rol van lijnmanager en leidinggevende zijn terechtgekomen, maar de vereiste basiscompetenties hiervoor (nog) niet hebben.


### Doelstellingen

Ervoor zorgen:

- dat de meest geschikte mensen terechtkomen in een leidinggevende functie. Dit vergt een aantal basiscompetenties en sociale vaardigheden, waarover iemand moet beschikken om in aanmerking te komen voor een dergelijke functie. Wie nog niet volledig de kwaliteiten heeft, maar wel het potentieel, kan via gerichte ontwikkelacties worden “opgetild” tot het gewenste niveau.
- dat de competenties inzake leidinggeven op peil worden gehouden en uitgebreid door te voorzien in allerlei ontwikkelacties.

### Acties

- het aspect “welzijn” integreren in het competentiewoordenboek en de competentieprofielen door middel van de gedrags-indicatoren bij de competenties ivm leidinggeven. Hierdoor wordt een geïntegreerde HR-benadering mogelijk (want competentiemodel is vertrekpunt voor alle HR-processen: rekrutering en selectie, performantiemanagement via de ontwikkelcirkels, competentieontwikkeling, promotie,...).
- focussen op de competentieontwikkeling van de leidinggegenden – meer aandacht voor de integratie van welzijn, tevredenheid en motivatie van het personeel, geluk, ... in de ontwikkelacties: het OFO biedt via zijn open aanbod reeds een waaier van opleidingen aan ter ondersteuning van de leidinggegenden (standaardopleidingen + GO).



Tevens wordt er vanuit OO en diverse FOD's gewerkt aan een kadercoachingsproject om de leidinggevende capaciteiten van het 'middenkader' op te krikken.

Mogelijke verbeteracties, bekeken vanuit de bestaande programma's:

- sensibiliseren van de betrokkenen rond de mogelijkheid om opleiding te volgen inzake dit thema via een proactieve communicatie en goede samenwerking P&O/OFO en P&O-stafdiensten/opleidingsverantwoordelijken
- uittekenen van "ontwikkeltrajecten" voor leidinggevendenden (i.p.v. losse modules aan te bieden), vanuit het bestaande programma (standaard en/of GO). Bekijken van de opleidingsmodules: in welke sequentie, wat volgt logisch waarop?
- erop toezien dat de opleidingen inzake leidinggeven goed aansluiten bij het competentiemodel (dus gebaseerd op de gedragsindicatoren, inclusief de nieuwe inzake welzijn)
- inhoudelijk verdiepen van de opleidingen rond leidinggeven: basisprincipes van welzijn hierin integreren, meer sensibiliseren voor dit item. Aandacht voor het aspect welzijn, als één van de "rollen" die een leidinggevende op zich moet nemen
- als OFO de opleidingen op vraag stilaan opnieuw oppikt (in de loop van 2008), de focus leggen op opleidingen ter ondersteuning van de leidinggevendenden. Aangezien er bij deze opleidingen op vraag vertrokken wordt vanuit een vraag / probleem van een organisatie, kan immers beter worden ingespeeld op de specifieke organisatiecontext.

In dit kader vooral mikken op opleidingen die de ontwikkeling van de zachte competenties van de leidinggevendenden beogen, dus vooral die competenties die een impact genereren op het welzijn van de medewerkers.

Voor deze opleidingen concreet impact evalueren

- aanbod GO: de evolutie van specifieke naar meer generieke opleidingen die zich geleidelijk aftekent, zal in de toekomst meer ruimte laten voor de ontwikkeling van zachte competenties
- "quick win": integratie in de stam "verplichte opleidingen" voor de stagiairs van een algemene module rond leidinggeven (bv. 2-daagse opleiding), met hierin specifieke aandacht voor aspecten van welzijn op het werk
- IPO-middelen hierop richten nl. leadership capacity, wat ten goede komt aan de ganse organisatie, P&O-professionals en het personeel.

## Planning

- Punt 1 vormt de eigenlijke basis voor de uitvoering van de meeste andere acties, want het competentiemodel moet het uitgangspunt zijn. Het punt kan worden opgepikt door de werkgroep die is samengesteld met het oog op het herwerken van het competentiewoordenboek (ingeschatte termijn oplevering: najaar 2008).
- In elk geval wordt er nu al gewerkt met competentieprofielen voor de selectie- en bevorderingsprocedures. Zodra punt 1 gerealiseerd is, kan dit proces nog optimaler worden toegepast. De P&O-stafdiensten spelen een sleutelrol in dit proces (cfr. opmaak competentieprofielen).
- Punt 2 i.v.m. competentieontwikkeling: de meeste acties inzake verbetering van het bestaande programma kunnen geleidelijk worden ingevoerd, naar aanleiding van het uitwerken door het OFO van de nieuwe opleidingscatalogi voor de volgende cycli.
- Punt 2 i.v.m. de opleidingsprojecten op vraag: te integreren in de globale planning van de activiteiten van het OFO.

## Budget (indicatief)

- punt 1: geen specifieke kost
- punt 2: te integreren in basisallocaties OFO/P&O

## Haalbaarheid (risicobeheer)

De acties zijn een haalbare kaart. Het grootste risico is dat het welslagen van de acties sterk afhankelijk is van de manier waarop de organisaties hun HR-beleid invullen en de aangereikte mogelijkheden gaan communiceren en benutten.

Een correcte toepassing van de ontwikkelcirkels is al een eerste belangrijke aanzet, vooral wat het opstellen van ontwikkelingsplannen betreft.

Zonder een goede toepassing van een aantal fundamentele principes inzake goed beheer en een efficiënt HR-beleid riskeren deze acties echter dode letter te blijven.









Verantwoordelijke uitgever: Kurt Van Raemdonck • Leuvenseweg 1 • 1000 Brussel  
Wettelijk depot: D/2008/7737/23  
Juli 2008

