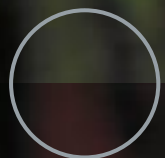


Groeien



Federale Overheidsdienst
Personeel en Organisatie

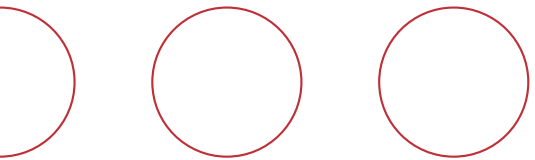
Jaarverslag 2003

.be

Groeien



Jaarverslag 2003



4 Voorwoord van de voorzitter

6 Intenties en aanbevelingen van het directiecomité

10 Opdracht van de FOD Personeel en Organisatie

12 De loopbaan van de ambtenaar

- Planning en selectie
- Onthaal en begeleiding van nieuwe medewerkers
- De ontwikkeling van de loopbaan
- Opleidingen tijdens de loopbaan
- Arbeidsvoorwaarden
- De ononderbroken sociale dialoog
- Diversiteit van het personeel

38 Ondersteuning en begeleiding van de federale overheid

- Een communicatiecultuur uitbouwen
- Modern beheer van de human resources : « e-HR »
- Efficiënt kennismangement
- Het opleidingsplan
- Ondersteuning van de leidinggevenden
- De moderniseringsprojecten : « BPR »
- Overheidsopdrachten
- Fed+

56 Dagelijkse werking van de FOD Personeel en Organisatie

- Coördinatie
- De stafdiensten
- Communicatie
- Preventie en Welzijn op het Werk

70 Bijlagen

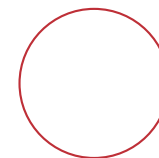
- Het organigram van de federale overheidsdiensten
- Het organigram van de FOD Personeel en Organisatie
- De afdelingen van de FOD Personeel en Organisatie

80 Contactgegevens





Voorwoord van de voorzitter





U hebt het allereerste jaarverslag van de FOD P&O, de Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie, in handen. Op zich vindt u dat misschien niet bijzonder. Toch is het niet zo vrijblijvend. Dit jaarverslag is één van de illustraties, verderop vindt u er meer, van de modernisering van de federale overheidsdiensten die aan de gang is en waarvan de FOD P&O één van de gangmakers is.

Eén van de belangrijke elementen in deze modernisering is openheid. Deze openheid zet ons ertoe aan om u een overzicht te bieden van wat we doen. Dit jaarverslag is één van de manieren daartoe.

Natuurlijk tonen we graag het beste van onszelf. In 2003 hebben we heel wat inspanningen geleverd en grote en kleine successen geboekt. Er zijn de voorbije jaren al heel wat initiatieven genomen, en er komen er voortdurend nieuwe bij. In dit jaarverslag - dat we bondig hebben proberen te houden - concentreren we ons dan ook veeleer op de nieuwigheden in 2003 of die zaken die een opvallende evolutie vertonen.



Wie de FOD P&O een beetje gevolgd heeft, weet echter dat 2003 niet rimpelloos verlopen is. De modernisering die met de Copernicushervorming in gang gezet werd, bracht een aantal kinderziektes met zich mee. En bij de installering van de nieuwe regering was er aanvankelijk enige aarzeling over de te volgen koers.

Toch was groei de rode draad in 2003: op sommige vlakken was er sprake van groeischeuten, op andere van groeipijnen.

We zijn er ons van bewust dat we nog op heel wat punten beter of meer kunnen doen. We hebben met het directiecomité dan ook een aantal intenties en aanbevelingen in die zin toegevoegd. Maar dat we de goeie richting uitgaan, daarvan ben ik overtuigd.



Georges Monard

Intenties en aanbevelingen van het directiecomité



In heel dit verslag zal het op iedere bladzijde duidelijk worden: wij zijn een “openbare dienst”.

Beide componenten zijn belangrijk:

Openbaar: wij staan niet voor winst of omzet van een particuliere groep, maar voor het algemeen belang, de bevolking, de burgers. Voor alle burgers, zonder enig onderscheid, en vooral voor hen die de overheid het hardst nodig hebben.

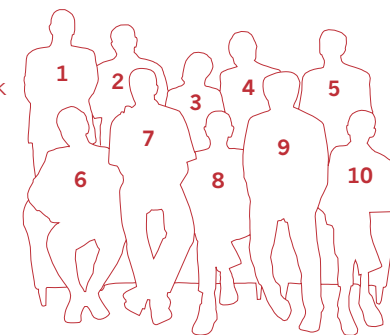
Dienst: wij verlenen diensten aan de burgers en aan andere overheidsdiensten (en dus onrechtstreeks aan de bevolking). Wij mogen hierbij geenszins misbruik maken van ons monopolie als overheid: onze dienstverlening moet efficiënt, snel, correct en communicatief zijn. Wij behandelen en verzorgen de gebruiker als een klant, ook al is hij dat niet echt.

Wij staan ook ten dienste van de regering: door onze deskundige beleidsvoorbereiding willen wij het haar mogelijk maken om weloverwogen beslissingen te treffen.

Als overheid willen wij een voorbeeldige werkgever zijn voor onze medewerkers. Wij willen hen een boeiende job bieden, met verantwoordelijkheid. Zij zijn geen pure uitvoerders, maar worden gewaardeerd voor hun initiatief en creativiteit.



- 1 Geert Sintobin
- 2 Yves Vander Auwera
- 3 Anne Coekelberghs
- 4 Marc Van Hemelrijck
- 5 Serge Peffer
- 6 Luc Wintmolders
- 7 Ludo Waterschoot
- 8 Georges Monard
- 9 Jacky Leroy
- 10 Daniel Braun





In heel hun loopbaan, vanaf hun rekrutering, staan hun competenties en hun inzet centraal. Uiteraard moeten wij met hen duidelijke afspraken maken over hun taak en de vereiste competenties, en hen kansen geven en aanmoedigen om die competenties te ontwikkelen en te valoriseren. In die geest worden wij in 2004 of 2005 allemaal geëvalueerd in het kader van de “ontwikkelcirkels”.

Opleiding en ontwikkeling staan dan ook meer en meer centraal in ons personeelsbeleid. Om een optimale ontwikkeling mogelijk te maken, moet de mobiliteit tussen federale overheidsdiensten, met andere overheden en met de privé-sector, gestimuleerd worden.

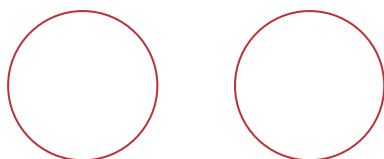
Ook dat laat ons “groeien”.

Aan de ministers vragen we met aandrang om het beleid inzake ambtenarenzaken te stoelen op actuele inzichten en een creatieve aanpak van het human resources

en het organisatiemanagement. In de beleidsverklaringen en de ontwerpbesluiten over selectie, loopbanen... Maar ook in de dagelijkse praktijk zijn vertrouwen, en het valoriseren en ontwikkelen van mensen absoluut noodzakelijk. Laten we duidelijke afspraken maken over uw (politieke) doelstellingen, en geef dan vertrouwen en ruimte aan uw personeel en uw management. Reken ons af op resultaten en feiten, bij voorkeur op basis van indicatoren.

België is een boeiend maar ingewikkeld land. Geregeld staat het federale niveau onder druk. Sinds 35 jaar worden af en toe bevoegdheden overgedragen aan gemeenschappen en gewesten. Zij ontwikkelen een eigen dynamiek.

Zijn de federale overheidsdiensten niet bij uitstek de plaats om de synthese tot stand te brengen van de inzichten en gevoeligheden van noord en zuid en om



te leren uit de ervaringen van de vele overheden in het land? In Europa groeien de visies op modernisering van overheidsdiensten in noord en zuid naar mekaar toe. Laten we ook in ons land, in elke regering en onder elke minister, grote gevoeligheid opbrengen voor de waardevolle en uiteenlopende inzichten in de verschillende landsdelen, en zorgen voor wederzijdse bevruchting.

Overigens zijn een grotere continuïteit over de regeringen heen en het creëren van een breed draagvlak de enige weg om tot een daadwerkelijke en blijvende verbetering van de dienstverlening te komen.

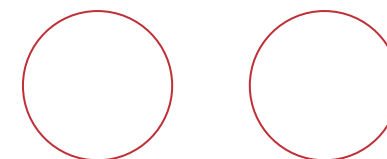
Daartoe bevelen wij ten minste de volgende twee bijsturingen in het beleid aan:

1. Investeer meer in wetenschappelijk onderzoek in onze uitstekende centra voor (overheids)management in onze universiteiten en hogescholen, en treed actief met hen in dialoog. Zij zijn op de hoogte van de internationale tendensen en de nieuwste inzichten inzake human resources.
2. Werk meer en nauwer samen met uw diensten, valoriseer hun deskundigheid en dialogueer met hen. Al uw medewerkers, en in het bijzonder uw managers, vragen niet liever dan in vertrouwen samen te werken met een democratische regering, wat ook haar samenstelling weze. Zij weten wat er leeft in de diensten zelf en bij de bevolking en zij hebben geleerd te dialogeren in de Belgische context. Zij zijn er fier op

dat zij de waarden van de openbare dienst verdedigen en zij willen dat blijven doen.

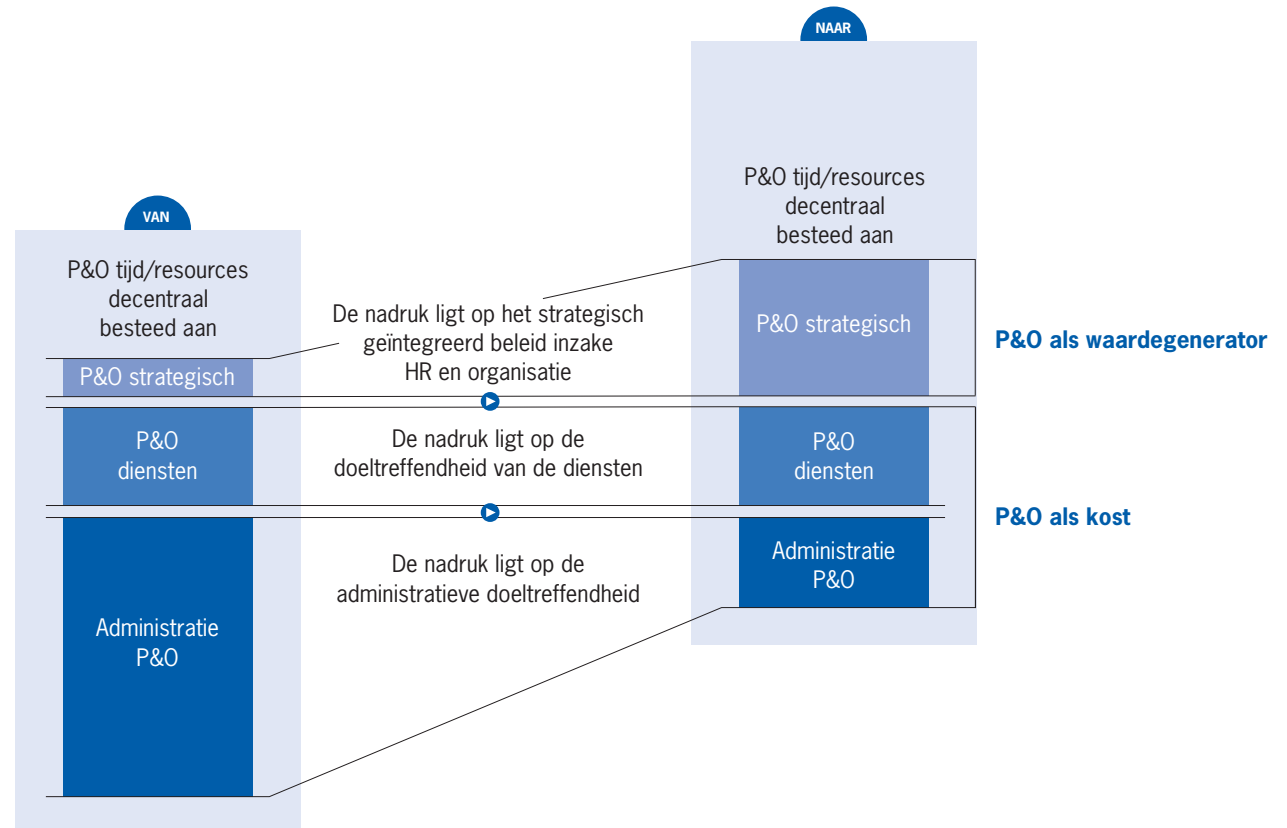
“Groeien” is het motto van dit jaarverslag 2003. Het groeiproces is in 2004 niet ten einde. Gelukkig...

Het directiecomité



Opdracht van de FOD Personeel en Organisatie

In mei 2001 werd het Ministerie van Ambtenarenzaken omgedoopt tot Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie. Niet zomaar. Van een ministerie met enkele bureaucratische trekjes evolueert de FOD sindsdien naar een moderne overheidsdienst die het personeels- en organisatiebeleid voor de federale overheid permanent wil aansturen.



De FOD P&O heeft de ambitie om uit te groeien tot de referentie inzake P&O-beleid voor overheidsorganisaties. Daarbij is het de bedoeling om een kwaliteitsvolle werkomgeving uit te bouwen waarin kennisbeheer centraal staat en de ambtenaar zijn competenties kan ontwikkelen.

Goeddraaiende overheidsdiensten hebben immers competente en gemotiveerde personeelsleden nodig. Elk aspect van het human-resourcesbeleid – rekrutering, opleiding, evaluatie, verloning, ... – verdient dan ook aandacht. De FOD P&O stippelt nu precies dat human-resourcesbeleid voor de andere FOD's uit en begeleidt hen bij de invoering en de uitvoering ervan. Dit is wat van de FOD P&O een 'horizontale' FOD maakt die in de eerste plaats ten dienste staat van de federale diensten.

Doelstellingen

Om die opdracht te realiseren moet er op heel wat terreinen actie gevoerd worden. De FOD P&O wil ertoe bijdragen dat:

- het lijnmanagement zijn verantwoordelijkheid op het gebied van people management leert opnemen
- de P&O-functie binnen de federale overheid geprofessionaliseerd wordt
- de federale overheid klantvriendelijker wordt
- er een beleid uitgewerkt wordt voor de ontwikkeling en het beheer van de competenties van zowel de organisatie als haar medewerkers én dat dat beleid voortdurend bijgestuurd wordt

- er een aangepast beloningsbeleid op alle niveaus komt om gemotiveerde en competente medewerkers te kunnen aantrekken en behouden
- de betrokkenheid van de medewerkers toeneemt
- de expertise inzake organisatieontwikkeling en veranderingsbeheer die noodzakelijk is voor een permanente modernisering van de federale overheid, uitgebouwd wordt.

Waarden

Om deze ambitieuze doelstellingen na te streven kan de FOD P&O op een duidelijk waarde kader terugvallen. Deze waarden zijn dienstbaarheid, objectiviteit en respect, integriteit, ruimte voor zelfontwikkeling en een kwaliteitsvolle werkomgeving.

Politieke context

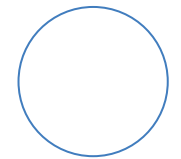
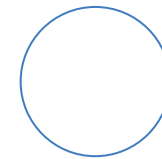
2003 was een verkiezingsjaar. Na de regering Verhofstadt I kwam Verhofstadt II.

Voor Verhofstadt I was de modernisering van de overheidsdiensten één van de topprioriteiten. De Copernicushervorming werd uitgetekend en op gang getrokken door de toenmalige Minister van Ambtenarenzaken Luc Van den Bossche.

In het regeerakkoord van Verhofstadt II behoudt de

hervorming van de overheid een hoge prioriteit. Minister Marie Arena begint in juli aan haar opdracht om de hervorming voort te zetten en waar nodig bij te sturen.

Enkele van de prioriteiten in haar beleidsnota zijn de loopbanen van de niveaus A, B, C en D, de opleiding en de valorisering van de ambtenaar.





De loopbaan van de ambtenaar

Voor wie als federaal ambtenaar aan de slag wil gaan, is de Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie, meer bepaald Selor, vaak het eerste contactpunt. Dat is geen toeval, de FOD P&O is betrokken bij vrijwel elke stap en elk aspect van de loopbaan van de ambtenaar: aanwerving, opleiding, verlopen, statuut, ontwikkelcirkels, verloning ... Zijn hoofdpoddracht bestaat er immers in om competente en gemotiveerde medewerkers aan te trekken en ... ze te behouden.

Toch is de FOD P&O voor heel wat ambtenaren relatief onbekend. Voor de meeste aangelegenheden kan de ambtenaar immers terecht bij zijn eigen stafdienst Personeel en Organisatie – of de personeelsdienst.

Planning en Selectie

De planning en het beheer van de selectie gaan uit van dezelfde behoefte : het menselijk kapitaal identificeren om de beschikbare middelen te valoriseren, om de huidige en de toekomstige behoeften te bepalen en om de aan te wenden middelen en de te bereiken doelstellingen op de best mogelijke manier in overeenstemming te brengen.

Het komt er dus voor elke dienst op aan een eigen personeelsplan uit te werken, niet alleen om op een nauwkeurige kwantitatieve en kwalitatieve wijze de behoeften te formuleren, met een sterk toekomstgerichte inspanning, maar eveneens om over een instrument te beschikken voor het beheer van de menselijke en financiële middelen.

Het beheren van het selectieproces, waarvan het beginpunt uiteraard de behoefte aan ambtenaren met verschillende profielen is, heeft betrekking op alle aspecten van het traject van een persoon: vanaf het eerste contact met de federale overheid van een burger die zijn diensten aan de overheid wenst aan te bieden, tot de verschillende beroepssituaties die hem tijdens zijn loopbaan worden aangeboden.

Het personeelsplan

In 2003 groeide het personeelsplan uit van een theoretisch concept tot een operationeel instrument. Voortaan is het personeelsplan voor elke dienst van de federale overheid een belangrijk managementinstrument. Het staat immers centraal in de huidige en toekomstgerichte informatie over datgene wat de essentie van de federale overheid uitmaakt : haar personeel.

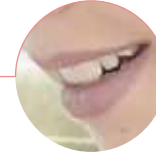
Om tot die situatie te komen, diende de minimale reglementaire, budgettaire en operationele basis van een dergelijk document te worden vastgelegd. Een eerste model, dat als minimaal wordt beschouwd omdat er nog een aantal toekomstige ontwikkelingen op korte termijn worden voorzien, werd bijgewerkt en wordt in 2004 via een circulaire bekendgemaakt.

Dit model vormt een coherent geheel waarin voor elk aspect een model werd opgesteld en elk aspect werd gevalideerd in constant en grondig overleg met de andere FOD's en in het bijzonder met de verantwoordelijken van hun stafdiensten P&O.

Er werd hoofdzakelijk met de volgende aspecten rekening gehouden:

- volledige integratie van het personeelsplan in de statutaire regelgeving, eenvormige generieke bepaling enerzijds van de band tussen de betrekking en het personeelsplan en anderzijds van het mechanisme van de statutaire benoeming
- integratie van het personeelsplan en de budgettaire personeelsenveloppe met de bepaling van een opvolging van de enveloppe: het strategische belang van die integratie heeft geleid tot de samenstelling van een werkgroep met meerdere FOD's, om te komen tot de automatisering van de opvolging van de personeelskosten, met medewerking van de Centrale Dienst der Vaste Uitgaven (CDVU) van de FOD Financiën
- ontwikkeling van een methodologisch en administratief basiscorpus inzake personeelsbeheer en -planning: opstellen van een model, zoeken naar eenvormige definities van gegevens betreffende de personeelsadministratie, een model opstellen voor en het verwezenlijken van een generieke gegevensbank waarbij alle objecten en parameters worden benoemd in verband met de inventarisering en de planning van de human resources.





Selectie en werving

Door de volledige vernieuwing van de structuren en de teams, in een context die ingrijpend werd gewijzigd door de afwerking van belangrijke onderdelen van de nieuwe regelgeving inzake de ambtenaren van de federale overheid, heeft de FOD P&O een convergentie- en referentiepunt gecreëerd voor alle stafdiensten P&O van de FOD's.

De centrale doelstelling bestaat erin om de beschikbare middelen en competenties steeds beter af te stemmen op de reële behoeften en om de selectie van nieuwe talenten steeds performanter, efficiënter en sneller te laten verlopen.

Op basis van een synthese en een gedocumenteerde stand van zaken, werd over elk aspect grondig nagedacht en overlegd : een operationele synthese van de

regelgeving en de selectieprocedures, de problematiek van de contractuele werving, een inleiding tot de herbenutting en voorstellen voor een activering van de interne markt.

De directie Planning en Selectie heeft in nauwe samenwerking met Selor bijgedragen tot een afdoende ondersteuning van de FOD's door het opstellen van:

- een vademecum over de selectiemogelijkheden
- een vademecum over de mogelijkheden om contractueel personeel aan te werven
- een actieplan voor de globalisering van de personeelsbehoeften.

De taak van Selor

Vermits elke dienst een personeelsplan heeft, komt het erop aan de meest geschikte personen voor de verschillende betrekkingen in dienst te nemen.

De uitvoering van de taak van « selectie en werving » werd sedert haar oprichting aan Selor, het selectiebureau van de federale overheid, toegewezen. Deze dienst heeft zijn opdracht in 2003 voor rekening van de federale overheid voortgezet. Er mag echter niet uit het oog verloren worden dat zij eveneens optreedt op verzoek van andere overheden, onder meer de gemeenschappen en de gewesten, en andere overheidsorganisaties die niet wettelijk verplicht zijn hun selecties via Selor te laten verlopen.

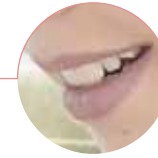
Selor staat dus garant voor de zelfstandigheid en de onafhankelijkheid van de federale overheid op het gebied van de aanwerving van ambtenaren.

Kwaliteit van de dienstverlening

In 2003 hebben de directie Planning en Selectie en Selor samen de principes vastgelegd voor de invoering van een SLA-systeem (Service Level Agreement) om duidelijk en ondubbelzinnig de samenwerkingsmodaliteiten vast te leggen tussen Selor en de diensten die er een beroep op doen. Dit systeem treedt in werking in 2004.

Een project « Selectiemethodes en –processen » werd eveneens tot een goed einde gebracht. De gebruikte tests werden geanalyseerd, hun geldigheid en betrouwbaarheid geëvalueerd, waarna ze werden aangepast en eventueel aangevuld met nieuwe performante tests.





Wervingsselecties

In 2003 heeft Selor 46.599 inschrijvingen geregistreerd. Er waren 23.106 sollicitanten die effectief aan de proeven hebben deelgenomen en 5.095 geslaagden.

www.selor.be wordt steeds meer bezocht

In de loop van het jaar 2003 bereikte het aantal inschrijvingen van sollicitanten via de website van Selor 50 % van het totaal aantal inschrijvingen. Dit betekent dat dit communicatiekanaal tussen sollicitanten en overheid ongeveer 10% meer gebruikt werd dan in 2002.

De databank «Contractuelen» wordt steeds meer geraadpleegd

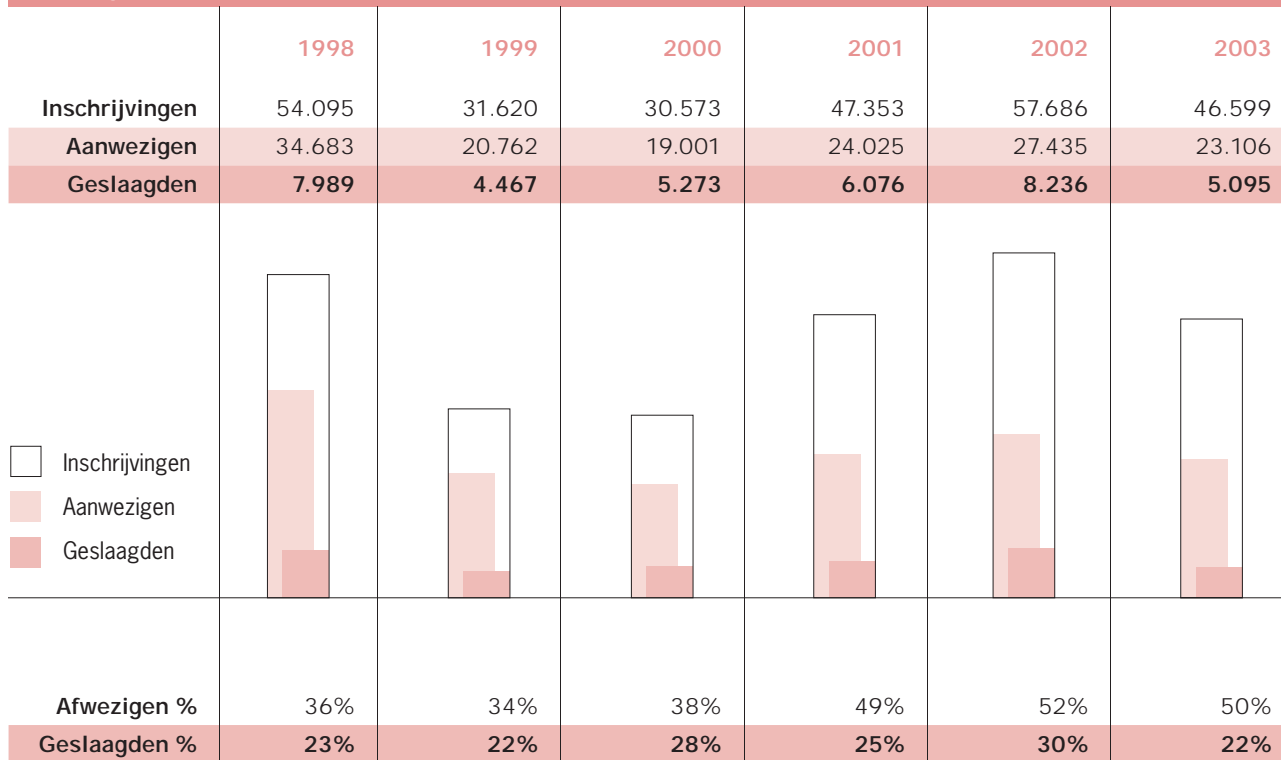
Sedert juni 2002 stelt Selor een databank van sollicitanten voor contractuele functies ter beschikking van de FOD's waaruit ze volgens hun behoeften kunnen putten. Bij vergelijking van de cijfers van 2002 en die van 2003 blijkt dat de vragen naar raadpleging van die databank verdrievoudigd zijn !

Wervingsselecties in 2003

	Inschrijvingen			Aanwezigen			Geslaagden		
	M	V	T	M	V	T	M	V	T
Niveau1									
N	5.802	4.282	10.084	3.207	2.297	5.504	1.125	635	1.760
F	6.054	5.237	11.291	3.376	3.001	6.377	398	446	844
Totaal	11.856	9.519	21.375	6.583	5.298	11.881	1.523	1.081	2.604
Niveau B									
N	2.904	3.094	5.998	1.469	1.554	3.023	323	311	634
F	1.534	1.071	2.605	955	673	1.628	116	31	147
Totaal	4.438	4.165	8.603	2.424	2.227	4.651	439	342	781
Niveau C									
N	2.615	418	3.033	1.121	171	1.292	169	24	193
F	2.529	3.039	5.568	973	1.215	2.188	77	105	182
Totaal	5.144	3.457	8.601	2.094	1.386	3.480	246	129	375
Niveau D									
N	1.288	813	2.101	546	333	879	264	127	391
F	2.914	3.005	5.919	1.055	1.160	2.215	464	480	944
Totaal	4.202	3.818	8.020	1.601	1.493	3.094	728	607	1.335
Totaal									
N	12.609	8.607	21.216	6.343	4.355	10.698	1.881	1.097	2.978
F	13.031	12.352	25.383	6.359	6.049	12.408	1.055	1.062	2.117
Algemeen totaal	25.640	20.959	46.599	12.702	10.404	23.106	2.936	2.159	5.095

In 2003 waren er geen inschrijvingen van Duitstalige kandidaten.

Wervingsselecties: evolutie 1998 - 2003



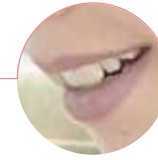
Meer sollicitanten met een universitair diploma

Een in het oog springend feit in de loop van het jaar was de forse stijging in vergelijking met 2002 van de inschrijvingen voor de selecties van universitair niveau, en tegelijkertijd een sterke terugval van de inschrijvingen voor selecties voor sollicitanten met een eindexamen van hoger secundair onderwijs.

Het absentiepercentage bedroeg ongeveer 50%. Het blijft ongewijzigd sedert 2001. Het gemiddelde algemene slaagpercentage sedert 1998 bedraagt 24%. Het cijfer voor 2003, 22%, komt in de buurt van dat gemiddelde.

Wanneer men het slaagpercentage per geslacht bekijkt, stelt men een klein verschil vast ten gunste van de mannen. Sinds 1998 schommelt dat verschil tussen 0 en 3%. Wanneer men de cijfers van 2003 nader ontleeft, merkt men dat de percentages van de inschrijvingen en de aanwezigheden verhoudingsgewijs gelijk zijn (45% vrouwen en 55% mannen). Dat verschil wordt lichtjes groter wanneer men het slaagpercentage bekijkt (42% voor de vrouwen tegenover 58% voor de mannen).





Selecties voor managementfuncties beëindigd in 2003

	Selecties			Inschrijvingen			Aanwezigen			Geslaagden		
	N	F	Tot	N	F	Tot	N	F	Tot	N	F	Tot
Voorzitter	3	2	5	41	65	106	12	22	34	4	6	10
M				27	54	81	8	19	27	2	5	7
V				14	11	25	4	3	7	2	1	3
Directeur-generaal	26	27	53	362	523	885	155	210	365	29	49	78
M				322	429	751	145	184	329	26	42	68
V				40	94	134	10	26	36	3	7	10
Directeur	27	27	54	344	441	785	204	187	391	41	39	80
M				284	352	636	184	152	336	37	32	69
V				60	89	149	20	35	55	4	7	11
Totaal	56	56	112	747	1029	1776	371	419	790	74	94	168

Selecties voor staffuncties beëindigd in 2003

	Selecties			Inschrijvingen			Aanwezigen			Geslaagden		
	N	F	Tot	N	F	Tot	N	F	Tot	N	F	Tot
M				398	384	782	225	187	412	54	28	82
V				58	91	149	25	30	55	10	7	17
Totaal	11	11	22	456	475	931	250	217	467	64	35	99

Selecties voor de mandaatfuncties

In deze groep van selecties vallen de managementfuncties en de staffuncties.

Voor de staffuncties worden 64% van de ingeschreven sollicitanten aanvaard na de controle van de deelnamevoorwaarden (diploma en beroepservaring). Dat percentage is ongeveer gelijk aan dat van de procedures voor de managementfuncties.

Het absentieisme is ongeveer gelijk voor beide types van selecties (21% bij de procedures voor de staffuncties en 24% bij de procedures voor de managementfuncties).

Het slaagpercentage volgens geslacht toont dat er verhoudingsgewijze meer vrouwen dan mannen slagen, vooral voor de staffuncties. Voor die functies slaagt 20% van de mannen tegenover 31% van de vrouwen. Het slaagpercentage voor de managementfuncties bedraagt 21% voor de mannen tegenover 24% voor de vrouwen.

Selecties tijdens de loopbaan

Tijdens zijn loopbaan verandert een ambtenaar soms van betrekking, in het raam van de mobiliteit of hij neemt deel aan selecties voor overgang naar een hoger niveau. Selor is in beide gevallen met die opdracht belast. Het OFO is eveneens bij het proces betrokken door de ambtenaren specifieke opleidingen aan te bieden om hen te helpen bij de voorbereiding van sommige selecties.

Overgang naar een hoger niveau

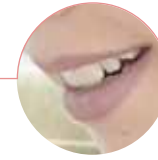
Selor heeft een project op stapel gezet om een selectie-instrument te ontwikkelen dat aan elk van de overgangsniveaus (C, B en 1) is aangepast. Het gaat zowel om de evaluatie van generieke niveaucompetenties die door de federale overheid werden vastgesteld, als om de evaluatie van de specifieke competenties van de verschillende functies.

In 2003 werd een gevoelige vermindering van het aantal inschrijvingen voor dergelijke selecties vastgesteld. Dat heeft alles te maken met het feit dat de federale overheid zich in een overgangperiode bevindt.

In 2003 is het OFO onder meer met een reeks voorbereidende opleidingen gestart voor het behalen van het brevet voor overgang naar niveau 1 in de vier door Selor opgelegde materies : grondwettelijk recht, administratief recht, economie en Europese instellingen.

Selecties voor overgang naar een hoger niveau: evolutie 1998-2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Inschrijvingen						
N	7.216	7.830	8.408	7.828	6.005	3.996
F	6.467	6.161	7.048	8.585	7.229	4.538
D	104	58	90	104	56	50
Aanwezigen						
N	5.698	5.489	6.377	5.411	4.400	2.916
F	4.630	4.195	5.179	5.562	4.878	2.997
D	71	45	71	41	44	38
Geslaagden						
N	1.862	2.035	2.504	1.877	1.098	1.016
F	1.383	1.381	2.022	1.730	1.251	1.116
D	28	18	34	10	9	13



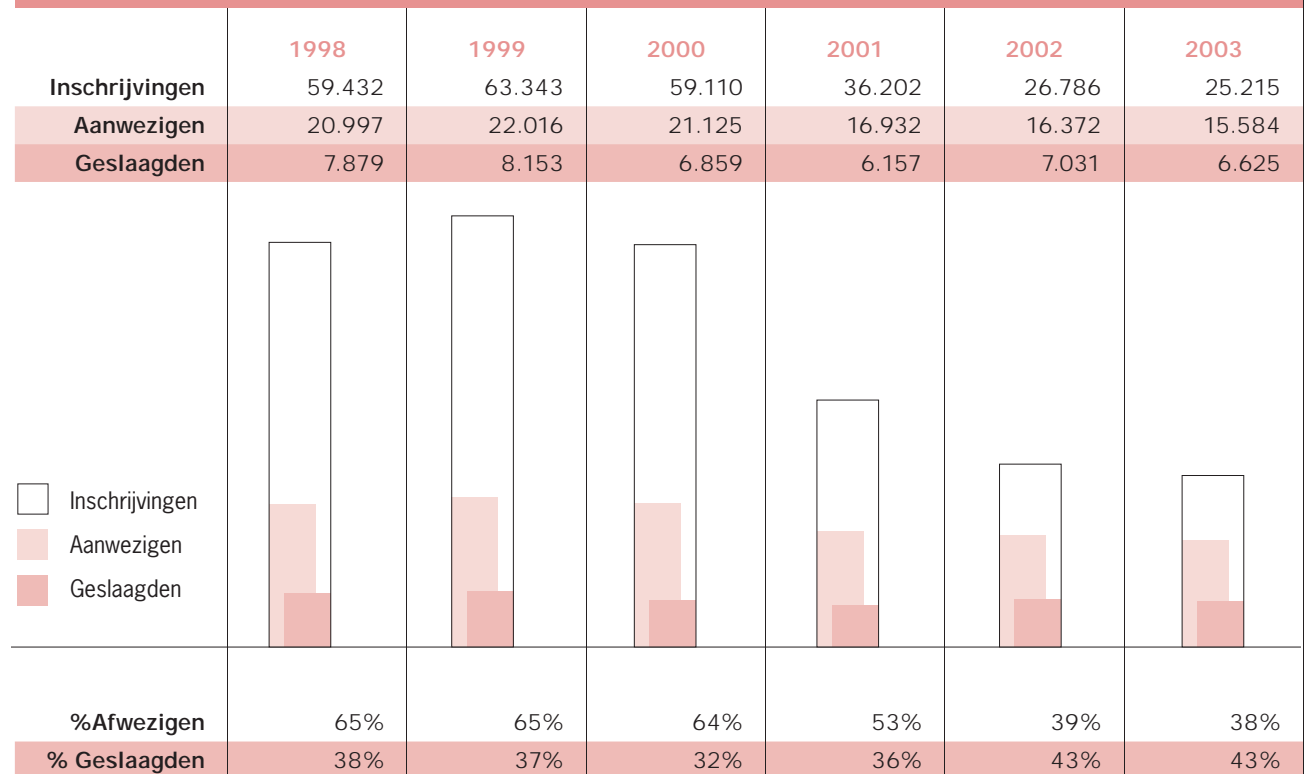
Bewijzen van taalkennis

In een federaal land met drie landstalen kan de kennis van andere talen dan de moedertaal van groot belang zijn voor sommige functies. In het kader van de wetten op het gebruik van de talen in bestuurszaken, gecoördineerd op 18 juli 1966, heeft Selor ook in 2003 taaltesten georganiseerd, niet alleen voor de personeelsleden (of de kandidaat-leden) van de federale overheid, maar ook voor de leden van regionale en lokale besturen. Deze activiteit van Selor is dus niet enkel voor de ambtenaren bestemd: iedere burger die zijn kennis op objectieve wijze wenst te evalueren, kan van deze dienstverlening gebruikmaken (toegankelijk op www.selor.be). Ongeveer 85% van de sollicitanten in 2003 hingen af van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

De testen worden georganiseerd volgens de modaliteiten vastgelegd bij het koninklijk besluit van 8 maart 2001. De proeven zijn gebaseerd op een reeks computergestuurde tests (ATLAS-systeem). Er worden eveneens mondelinge en schriftelijke proeven georganiseerd.

Het totale slaagpercentage in 2003 bedroeg 43% en bleef onveranderd ten opzichte van 2002.

Taaltesten : evolutie 1998-2003



Onthaal en begeleiding van nieuwe medewerkers

Verloop en inhoud van de stage

Vooraleer statutaire medewerkers vast benoemd worden, doorlopen ze een stage. Voor de medewerkers van de niveaus B, C en D is dit veeleer een proeftijd van 3 tot 12 maanden waarin ze eventueel door hun eigen dienst begeleid worden.

De medewerkers van niveau 1 worden begeleid door het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO). Het OFO organiseert voor hen een reeks opleidingen met een beperkte keuzevrijheid, en beoordeelt de eindverhandeling van de stagiair (zie p. 30). De opleiding van de inspecteurs bij de FOD Financiën wordt georganiseerd door de Nationale School voor Fiscaliteit en Financiën.

Elk trimester stelt de stafdirecteur Personeel en Organisatie voor elke stagiair een evaluatieverslag op. Aan het einde van de stage beslist de directeur-generaal van het OFO of de stagiair vast benoemd mag worden.

Enkele cijfers voor 2003

In 2003 schakelden de FOD's om van personeelskaders naar personeelsplannen, zodat het aantal stagiairs veel lager lag dan gebruikelijk. Er waren duidelijk meer Franstalige dan Nederlandstalige stagiairs, vooral bij Financiën.

Stagiairs niveau 1 in 2003

	N	F	D	Totaal
OFO-stagiairs	70	78	0	148
Inspecteurs (Financiën)	24	54	1	79
Totaal	94	132	1	227

Voor één Franstalige stagiair werd de procedure voor ontslag wegens onbekwaamheid ingezet.

Perspectieven

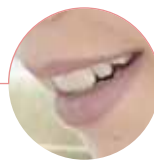
De opleidingen tijdens de stage van de medewerkers van niveau 1 beantwoorden in hun huidige vorm niet voldoende aan de noden van zowel de diensten als de stagiairs. Waarschijnlijk zal het stageprogramma in de toekomst uit twee delen bestaan: een gemeenschappelijk gedeelte voor alle stagiairs met opleidingen over onder meer de reglementeringen en de institutionele instellingen, en een individueel gedeelte dat aangepast zal worden aan de noden van de stagiair en zijn dienst.

Zoals bij de stage voor de medewerkers van niveau 1 worden de mogelijkheden onderzocht om de

stage voor de medewerkers van de andere niveaus beter te begeleiden.

De begeleiding van nieuwe contractuele medewerkers is op dit ogenblik niet geregeld. De stafdiensten Personeel en Organisatie voelen steeds meer de noodzaak om ook voor hen één of andere vorm van begeleiding uit te werken.





De ontwikkeling van de loopbaan

De loopbaan als sleutelement

De hervorming van de loopbanen is één van de kernactiviteiten sedert het ontstaan van de FOD Personeel en Organisatie. Het is immers één van de sleutelementen om de federale overheid als werkgever aantrekkelijker te maken en het personeelsbeleid een nieuwe dynamiek te bezorgen.

De loopbanen B, C en D

Bij de hervorming van de vroegere loopbanen 2+, 2, 3 en 4 werden de niveaus herschikt - 3 en 4 werden samen niveau D - en het aantal graden werd drastisch teruggebracht. De hervorming werd reeds in 2002 vastgelegd in het koninklijk besluit van 5 september.

Al in 2002 vond de pecuniaire integratie van de ambtenaren in hun nieuwe graden plaats en werd er voor de medewerkers van niveau D een bedrijftheater georganiseerd waardoor ze recht kregen op een premie.

In 2003 kwam de uitvoering van deze hervorming op dreef en kreeg de nieuwe loopbaan voor de meeste ambtenaren van deze niveaus concreet vorm. De volgende stappen werden gezet:

- de ambtenaren van niveau C en B werden toegewezen aan een functiefamilie
- de competentiemetingen voor de niveaus C en B gingen van start
- de ontwikkelcirkels werden in heel wat overheidsdiensten voorbereid
- de eerste individuele ontwikkelingsplannen werden opgesteld
- de meeste wedden groeiden wat aan.

De loopbaan A

Na de andere loopbanen zou ook de loopbaan A in 2003 hervormd worden.

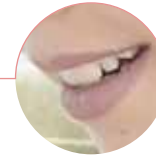
Op de Ministerraad van 19 juli 2002 was reeds een volledig uitgewerkte nota goedgekeurd. Op basis van deze nota werd de hele reglementering in verband met de loopbanen onder handen genomen: de krachtlijnen van de principenota werden concreet uitgewerkt, 22 koninklijke besluiten werden geschrapt of grondig vereenvoudigd.



Het ontwerp van koninklijk besluit behandelde zowat alle aspecten van de loopbaan, van de stage tot en met de mobiliteit, en zou toepasbaar zijn op alle niveaus en dus voor de niveaus B, C en D het koninklijk besluit van 5 september 2002 vervangen. Het project doorliep alle stadia, maar werd uiteindelijk niet goedgekeurd op de Ministerraad van 4 april 2003.

In afwachting van de invoering van de nieuwe loopbaan werden wel alle brutowedden vanaf 1 januari 2003 met 1% en het vakantiegeld tot 80% van de brutomaandwedde verhoogd.

Bij het aantreden van de nieuwe regering werden de werkzaamheden hervat en werd een nieuwe nota voor de loopbaan A uitgewerkt. De verdere afwikkeling wordt in 2004 verwacht.



Competentiemetingen

In het kader van de nieuwe loopbanen B en C zijn de competentiemetingen in het leven geroepen om de competenties binnen de federale overheid te ontwikkelen en om het personeel dat in zijn eigen competenties investeert financieel te waarderen.

Op 7 januari 2003 gingen de eerste competentiemetingen van start voor de gemene graden van niveau C. In juni 2003 volgden dan de metingen voor de gemene graden van niveau B. De ambtenaren in bijzondere graden kunnen pas deelnemen wanneer ze geïntegreerd zijn in de gemene graden. Wellicht gebeurt dit in elke FOD in 2004.

Inhoud van de competentiemetingen

Een competentiemeting voor medewerkers van niveau C en B bestaat in principe uit twee delen:

- een pc-vaardigheidstest met drie modules
- een toepassingsproef die de competenties omgaan met taken en met informatie test.

Competentiemetingen in cijfers

	Niveau C	Niveau B
Test pc-vaardigheden		
Aantal deelnemers	11.482	2.006
Geslaagd bij 1e deelname	5.686 (49,52%)	895 (44,62%)
Opleiding + posttest		
Aantal deelnemers	2.835	Vanaf 2004
Geslaagd voor posttest	2.346 (82,75%)	
Totaal voor pc-vaardigheden	91,29% (1)	
Postbakoefening		
Aantal deelnemers	7.488	389
Geslaagd	5.901 (78,81%)	281 (72,24%)
Totaal	71,94% (1)	67% (1)

(1) Dit is het slaagpercentage van wie de volledige procedure doorlopen heeft.

Wie niet slaagt voor de pc-vaardigheidstest krijgt een opleiding en kan de test een tweede keer afleggen, de zogenaamde posttest. Enkel wie slaagt voor de pc-vaardigheidstest, kan de toepassingsproef afleggen. Deze toepassingsproef bestaat uit een postbakoefening of een vaktechnische proef.

Voor sommige functiefamilies bestaat de volledige competentiemeting uit een gecertificeerde opleiding.

Na afloop krijgt de kandidaat een verslag met feedback over zijn sterke en zijn te ontwikkelen competenties en een vermelding of hij al dan niet geslaagd is.

Aanvankelijk was er ook een interview, het STAR-interview, voorzien om de competenties interpersoonlijke relaties en leidinggeven te testen. Er werd gestart met opleidingen voor de assessoren, maar uiteindelijk werd het STAR-interview niet als onderdeel van de competentiemetingen behouden.

Enkele vaststellingen:

- In 2003 waren er veel meer deelnemers van niveau C dan van niveau B. In 2003 vonden er voor de kandidaten van niveau B nog geen opleidingen en posttests plaats. Ook het aantal deelnemers aan de postbakoefening is voorlopig beperkt.
- De resultaten voor de kandidaten van niveau B en C liggen vrij dicht in elkaars buurt. Daarbij moet echter rekening worden gehouden met het feit dat de kandidaten van niveau B aan een hogere norm moesten

voldoen. Zij moesten immers voor elke module 70% halen tegenover 60% voor niveau C.

- Bij de kandidaten van niveau C valt op dat ruim 91% van de kandidaten slaagden na het volgen van de opleiding.
- Na de pc-vaardigheidstest is er enige tijd nodig om de deelnemers op de hoogte te brengen van hun resultaat en om hen de gelegenheid te geven in te schrijven voor de opleiding met posttest. Dit tijdsverloop verklaart waarom er bij niveau C een vrij groot verschil is tussen het aantal niet-geslaagden voor de eerste test en het aantal deelnemers aan de opleiding met posttest.

Organisatie onder hoogspanning

De basis voor de reglementering ligt in het koninklijk besluit van 5 september 2002 omtrent de nieuwe loopbanen B, C en D. In de loop van 2003 zijn er in de politieke besluitvorming als gevolg van syndicaal overleg echter heel wat wijzigingen geweest. Dat droeg op zijn beurt wel bij tot misverstanden over wat nu al wel dan wel niet meer van toepassing was.

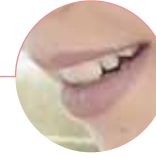
De organisatie van de competentiemetingen zelf was een ingrijpend proces binnen de FOD P&O. Immers een relatief groot aantal personeelsleden moest worden ingeschakeld bij de organisatie van volledig nieuwe tests en opleidingen, waarbij vaak snel moest worden ingespeeld op wijzigingen en onvoorziene omstandigheden.

Omdat de competentiemetingen, onder andere door de financiële gevolgen en het grote aantal ambtenaren dat erbij betrokken was, erg gevoelig lagen werden de opstartproblemen relatief zwaar aangerekend. Die waren na enige tijd echter onder controle.

Vooruitzichten

In 2004 volgt:

- een toekenning van extra financiële middelen aan het OFO, zodat de pc-opleidingen en de gecertificeerde opleidingen gegarandeerd zijn
- een koninklijk besluit dat de hiaten in de regelgeving van de competentiemetingen aanvult
- een koninklijk besluit om de nieuwe loopbaan van niveau B, C en D bij te schaven
- de uittekening van de nieuwe loopbaan A met aandacht voor de gecertificeerde opleiding in plaats van een competentiemeting.



Functiebeschrijvingen

Met de functiebeschrijving als basisinstrument wordt duidelijk welke functie-inhoud en competenties in een dienst aanwezig zijn. Daarnaast zijn functiebeschrijvingen de basis voor een aantal human-resourcesprocessen, zoals rekrutering en selectie, ontwikkelcirkels, of training en ontwikkeling. Het project functiebeschrijvingen is gestart in het eerste trimester van 2003.

Eén model van functiebeschrijving

Vanaf het begin is ervoor gekozen om te werken met één model van functiebeschrijving zodat functies onderling kunnen worden vergeleken. Hierdoor verhoogt de transparantie en de uniformiteit. De basisprincipes om functiebeschrijvingen op te stellen staan in het 'handboek functiebeschrijvingen voor stafdiensten P&O' en in de 'handleiding functiebeschrijvingen' bedoeld voor leidinggevenden en generalisten.

Functiefamilies niveau B en C

De functiefamilies voor niveau B en C zijn in de eerste plaats vrij algemeen opgesteld om de competentie-metingen organisatorisch haalbaar te maken. Daarnaast zijn ze ook opgesteld om voldoende aan te sluiten bij de realiteit. De beschrijvingen van de functiefamilies zijn gebundeld in de functiefamilieboeken voor niveau B en C.

Interdepartementale functiebeschrijvingen

Interdepartementale functies komen voor in meerdere diensten van de federale overheid en worden beschreven volgens het model van de functiebeschrijving. Het interdepartementale functieboek bevat 109 functies. Het staat ter beschikking van alle federale diensten.

Proces "opmaak functiebeschrijvingen"

Het proces "opmaak functiebeschrijvingen" omvat een stappenplan in vier fasen waarmee elke federale dienst snel en efficiënt departementale functiebeschrijvingen kan opstellen. Het staat beschreven in het document "proces opmaak functiebeschrijvingen".

Finesse

Finesse is een informaticatool die federale diensten helpt om functiebeschrijvingen aan te maken, te stockeren en te beheren. Finesse is in samenwerking met de FOD P&O ontwikkeld door de FOD Financiën en is beschikbaar via de federale portaal-site.

Opleiding functiebeschrijvingen

In het najaar volgden 165 ambtenaren een opleiding om functiebeschrijvingen op te stellen.

Vooruitzichten

Op korte termijn wordt gestart met het beschrijven van de functies van niveau 1 in het kader van de hervorming van dit niveau. Ook de functies van niveau B, C en D zullen verder worden beschreven.

De begeleiding zal worden uitgebreid naar de instellingen van openbaar nut en de wetenschappelijke instellingen.

Mobiliteit op de interne arbeidsmarkt

“The right employee in the right place”

Op grond van de regelgeving inzake de mobiliteit van het personeel van de federale overheid bestaat er een « interne markt » met de vraag naar en het aanbod van betrekkingen binnen de federale overheid. Selor stemt vraag en aanbod op elkaar af.

Dankzij de interne markt is het aantal personen bij de federale overheid die een nieuwe wending aan hun loopbaan hebben gegeven, in 2003 meer dan verdubbeld. De verbetering van de dienstverlening van Selor aan alle federale ambtenaren heeft bijgedragen tot dit resultaat.

Communiceren

In 2003 werden acties gevoerd om de interne markt zowel bij potentiële werkgevers – met name de federale diensten – als bij alle ambtenaren te promoten. Zo werden er vooral communicatieacties ondernomen bij potentiële werkgevers, opdat zij de reflex zouden verwerven om voor elke selectieaanvraag in eerste instantie een beroep te doen op de interne markt.

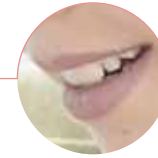
Voor de doelgroep federale ambtenaren werden specifieke pagina's op de website van Selor geplaatst met zowel vacatures als algemene informatie over de interne markt. Er werden eveneens specifieke vragenlijsten opgesteld voor de kandidaten van de interne markt om hun mobiliteitsaanvraag beter in te schatten en hen zo beter te sturen naar betrekkingen die aansluiten bij hun profiel en hun vraag.

Steeds een luisterend oor

Het spreekt vanzelf dat bij deze acties eveneens een permanente luisterbereidheid van de personeelsleden van Selor hoort. Dagelijks verstrekken ze, per telefoon of via elektronische weg, antwoorden aan de federale ambtenaren die inlichtingen wensen over de aanbiedingen op de interne markt.

Ten slotte stond Selor in de loop van 2003 in voor het zoeken naar een nieuwe betrekking voor een groep van ongeveer 90 personeelsleden die in ambtshalve mobiliteit werden geplaatst ten gevolge van verschillende reorganisaties van de Copernicushervorming. Deze actie zou in 2004 moeten leiden tot een nieuwe aanstelling van meer dan een derde van deze groep.





Persoonlijke ontwikkelingsplannen

Een nieuw initiatief

De persoonlijke ontwikkelingsplannen maken deel uit van een beleid inzake de ontwikkeling en het beheer van competenties die noodzakelijk zijn voor de modernisering van de federale diensten. Het gaat erom iedere medewerker de mogelijkheid en de middelen aan te reiken om zich te blijven ontwikkelen. In die optiek zal het individueel ontwikkelingsplan de concrete ontwikkelingsacties vastleggen, waaronder, maar niet uitsluitend, de opleiding.

De taak van de FOD P&O bestaat erin de federale diensten te ondersteunen door hen een methodologie voor het opstellen van deze plannen aan te bieden.

Voor een geïntegreerd beheer van de human resources zullen die plannen enerzijds ingepast worden in de filosofie van de ontwikkelcirkels, en anderzijds in alle maatregelen voor de begeleiding van de loopbaan.

Stand van zaken en perspectieven

De individuele ontwikkelingsplannen worden uitgewerkt op basis van de resultaten van de competentietellingen van de ambtenaren. Het ontwerpen van die plannen hangt nauw samen met de invoering van de ontwikkelcirkels. De kerngedachte bestaat erin rekening te houden met de sterke en de zwakke punten van de ambtenaar, om zo zijn sterke kanten nog te versterken en zijn zwakke kanten op te vangen. Door de hoge mate van complexiteit van de invoering en de planning van het proces, waren er eind 2003 nog maar weinig plannen klaar.

De nadruk zal worden gelegd op de opvolging van dit project in de federale diensten. Dit houdt concreet een verbetering in van de verschillende modellen en handelingen die reeds werden uitgewerkt in overleg met de stafdiensten P&O.

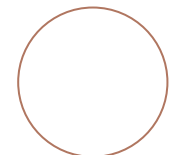
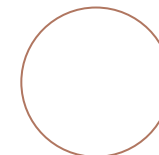
De uitgewerkte methodologie moet bovendien worden aangepast, waarbij rekening dient te worden gehouden

met de nieuwe richtlijnen inzake het beheer van de competenties (onder meer met het begrip beroepsrichtingen).

Dit betekent dat er een permanent overleg met het OFO nodig is om via de individuele ontwikkelingsplannen de grootst mogelijke overeenstemming te vinden tussen het aanbod en de vraag naar opleidingen.

Bovendien dienen de individuele ontwikkelingsplannen te worden geïntegreerd in de ontwikkelingsplannen van het team. Globale ontwikkelingsplannen voor de FOD's worden ook voorzien.

Ten slotte omvat het project een eventuele informatisering van het individueel ontwikkelingsplan met behulp van de huidige of toekomstige software voor het beheer van de human resources.



Ontwikkelcirkels

Binnen de federale overheid was er een behoefte ontstaan aan een flexibel evaluatiesysteem dat de medewerker positief benadert. De ontwikkelcirkels werden uitgewerkt om :

- de competenties te ontwikkelen
- de motivatie van de medewerkers te verhogen
- de werking van de organisatie in haar geheel te verbeteren.

Het concept werd vertaald in het koninklijk besluit van 2 augustus 2002. Dit besluit geeft de verschillende overheidsdiensten heel wat vrijheid bij de invoering.

In 2003 heeft de FOD Personeel en Organisatie zich vooral toegelegd op de concrete uitvoering van het concept en de ondersteuning van de federale overheidsdiensten (FOD's) en instellingen van openbaar nut (ION's) bij de invoering ervan.

Deze ondersteuning bestaat uit drie delen:

- de begeleiding van de projectleiders in hun eigen organisatie
- de ontwikkeling van ondersteunend materiaal
- de organisatie van opleidingen

Begeleiding

In 2003 zijn alle FOD's gestart met de ontwikkelcirkels. De ION's gaan in de loop van 2004 van start.

Sinds februari 2003 zijn de overlegvergaderingen van de FOD P&O met de andere overheidsdiensten uitgegroeid tot een echt platform, waar informatie en ervaringen worden uitgewisseld en waar de FOD P&O zicht krijgt op de knelpunten en de behoeftes op het terrein.

Ondersteunend materiaal

Ter ondersteuning werd een aantal materialen ontwikkeld, onder andere:

- presentaties en brochures
- een workshop om een specifiek communicatieplan op te stellen
- modelformulieren en handleidingen
- een uitgebreide juridische FAQ
- didactische fiches gebundeld in een "Gids voor de chef" en een "Gids voor de medewerker"



Opleidingen

Elke evaluator moet een opleiding volgen die door zijn FOD georganiseerd wordt. De FOD P&O heeft de inhoud van deze workshop vastgelegd, maar aanpassingen aan de specificiteit van een dienst blijven mogelijk.

Bovendien hebben sinds september ongeveer 600 ambtenaren een opleiding "gesprekstechnieken" gevolgd. Het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO) neemt deze opleiding in 2004 in een aangepaste vorm op in zijn specifieke aanbod van opleidingen voor evaluatoren.

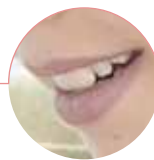
Perspectieven voor 2004

Een video die zowel bij informatiesessies als bij de verplichte opleidingen voor evaluatoren kan worden gebruikt, wordt afgewerkt.

Samen met de FOD Economie wordt de informatica-tool Progresse ontwikkeld zodat de stafdiensten P&O de ontwikkelcirkels gemakkelijker kunnen opvolgen en de chefs en de medewerkers ze gemakkelijker kunnen gebruiken.

Enkele nieuwe projecten gaan van start, zoals:

- de oprichting van een extern en onpartijdig meldpunt
- de uitbouw van een kwaliteitsoptolgingssysteem
- de organisatie van discussies in kleine groepen over een bepaald thema
- de organisatie van specifieke opleidingen voor evaluatoren, geëvalueerden en workshopbegeleiders



Opleidingen tijdens de loopbaan

Medewerkers moeten competent blijven en liefst nog wat competenter worden. Opleiding tijdens de loopbaan speelt daarbij een essentiële rol.

Het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO) organiseert opleidingen voor een 90-tal federale diensten die samen goed zijn voor ongeveer 105.000 ambtenaren (FOD's, instellingen van openbaar nut, wetenschappelijke instellingen, ...).

Het OFO biedt bovendien ondersteuning aan de staf-diensten Personeel en Organisatie, de opleidings-diensten en de lijnmanagers en verstrekt advies over competentieontwikkeling.

4 assen

1. Een aanbod van opleidingen die tegemoetkomen aan de noden van de ambtenaren en de diensten

In 2003 werden een 60-tal opleidingen in het Nederlands en het Frans over diverse materies, bijvoorbeeld informatica of persoonlijk functioneren, aangeboden. Deze opleidingen zijn terug te vinden in de opleidingscatalogus die het OFO elk jaar publiceert.

2. Opleidingen op maat

Het OFO behandelde in 2003 een 70-tal aanvragen voor projecten op maat.

Samen met de betrokken organisaties worden de verschillende stappen doorlopen: van behoefteanalyse

tot de concrete uitwerking van een opleidingstraject of een specifieke opleiding.

Opleidingen op maat vinden meestal bij de organisaties zelf plaats. Ze kunnen iets meer rekening houden met de context van die organisatie, wat de transfer van het geleerde naar de werkplek ten goede komt.

Een voorbeeld zijn de verschillende opleidingsprojecten die in 2003 werden gerealiseerd op vraag van de FOD Buitenlandse Zaken voor zijn stagiairs-diplomaten en zijn stagiairs-attachés.

3. Begeleiding van de stagiairs van niveau 1 (zie p. 21).

4. Ondersteuning van de hervorming van de overheid door middel van opleidingsactiviteiten

Het OFO heeft opleidingen voor bijvoorbeeld de ontwikkelcirkels en de competentiemetingen georganiseerd. In 2003 volgden er nog 2.787 ambtenaren het bedrijfstheater "4 wordt D". Het OFO organiseerde ook het universitaire Public Management Programme (PUMP) voor 40 ambtenaren met talent, en opleidingen voor vertrouwenspersonen die werden aangesteld in het kader van de nieuwe regelgeving over pesten op het werk.

Opleiders

Het OFO kan terugvallen op gekwalificeerde opleiders, die beschikken over de vereiste didactische kwaliteiten en over ervaring met het leren bij volwassenen. Het betreft:

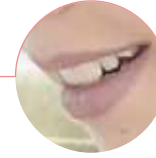
- opleiders van de FOD P&O en het OFO zelf: de opleiders binnen het OFO zijn voornamelijk actief in de domeinen talen en pc-vaardigheden
- meer dan 350 opleiders van buiten de FOD P&O: ambtenaren van binnen en buiten de federale overheid, hoogleraars van hogescholen en universiteiten, zelfstandige opleiders en consultants.

In cijfers

Aantal opleidingsmensen	91.756	Een opleiding van 5 dagen met 10 deelnemers heeft 50 opleidingsmensen
Aantal opleidingsdagen	8.734	Een opleiding van 5 dagen met 10 deelnemers heeft 5 opleidingsdagen
Gemiddelde cursusduur	5,5 dagen	

		Aantal opleidingen	Aantal inschrijvingen
	voorbeeld	Een opleiding van 5 dagen met 10 deelnemers telt voor 1	Een opleiding van 5 dagen met 10 deelnemers telt voor 10
As 1	Uit de brochure	906	9.325
As 2	Op maat	90	1.103
As 3	Voor stagiairs (zie p. 21)	73	1.190
As 4	Competentiemetingen	1.063	6.217
As 4	"4 wordt D"	13	2.787
	Totaal	2.145	20.622





Budget

Het budget van het OFO in 2003 dat exclusief bestemd was voor de opleidingsactiviteiten bedroeg € 5.621.000.

In 2003 bedroeg opleiding 1,3% van de personeelskost (inclusief de loonkost van de deelnemers aan de opleiding) van de federale overheid. Verwacht wordt dat dit percentage in de toekomst geleidelijk toeneemt.

Netwerkactiviteiten

In 2003 werd een nieuw elan gegeven aan het netwerk van de federale opleidingsverantwoordelijken, het netwerk "Opleiden en Ontwikkelen". Er werden in 2003 netwerkmeetings georganiseerd over actuele thema's zoals de integratie en begeleiding van nieuwkomers in de organisatie.

Medewerkers van het OFO nemen geregeld deel aan netwerkactiviteiten van beroepsorganisaties, zoals de

Vereniging voor Opleidingsverantwoordelijken (VOV) en Epsilon.

Knelpunten

De budgettaire discipline was een sterke rem op de dienstverlening van het OFO in 2003. Enkele activiteiten, bijvoorbeeld de opleidingstrajecten voor medewerkers met een P&O-functie, konden niet meer gerealiseerd worden in 2003.

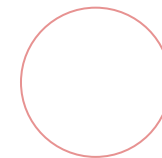
Perspectieven

De analyse van de noden van de organisaties heeft het OFO ertoe aangezet om zijn aanbod in 2004 met 50 % uit te breiden.

Een prioritair project in 2004 is het uitwerken van "blended learning". Dit vereist de installatie van een leerplatform en het aanbieden van een aantal leerinhouden : opleidingen taken en informatie beheren,

opleidingen kantoorautomatisering (bv. tekstverwerking, rekenblad, database) en talen.

De gecertificeerde opleidingen – opleidingen waarbij een eindtest de verworven competenties evalueert, en die recht geven op een competentietoelage – worden de motor van de loopbaanontwikkeling binnen het niveau A. Ze worden een belangrijke opdracht in 2004.



Arbeidsvoorwaarden

De FOD Personeel en Organisatie heeft in 2003 de arbeidsvoorwaarden van de ambtenaren geregeld.

Er werd een wetsontwerp opgesteld om de problemen in verband met de arbeidsduur op te lossen, onder meer inzake de uitbetaling van overuren.

Inzake arbeidsongevallen hebben de arresten van het Arbitragehof, de opmerkingen van het Fonds voor Arbeidsongevallen en de Administratie van de Pensioenen, de vragen van de vakorganisaties en de problemen die gedurende drie jaar gerezen zijn het mogelijk gemaakt een systematische inventaris van de noodzakelijke wijzigingen op te stellen. Die inventaris zal in 2004 leiden tot een wetsontwerp en enkele ontwerpen van besluiten.

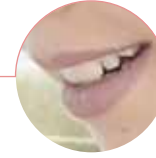
De problematiek van het pesten leidde tot het oprichten van een extern contactpunt voor mobbing (pesten op het werk) en ongewenste intimiteiten. Dit contactpunt kwam tot stand via een raamcontract, dat een aantal, hoofdzakelijk financiële, beperkingen kende. Het overleg van voorzitters van de FOD's heeft beslist om een interne dienst op te richten binnen de federale overheid.

Door het arbeidsrecht werd aan de FOD's een nieuw bestuursinstrument opgelegd : het arbeidsreglement. De FOD P&O wenste van die wettelijke verplichting gebruik te maken om vooruitgang te boeken binnen de organisatie. Het bood de gelegenheid om onder meer de kwesties aan te snijden van de prikklok en het telewerk. Dat laatste punt dient in 2004 nog verder te worden uitgewerkt.

Ten slotte werden verschillende maatregelen getroffen :

- versoepeling van de verloven voor opdracht, loopbaanonderbreking, verlof wegens sociale en familiale aangelegenheden en vaderschapsverlof
- invoering van de borstvoedingspauze, het adoptieverlof , het ouderschapsverlof en het opvangverlof
- verlenging van het stelsel van de vierdagenweek en het verlof voorafgaand aan het pensioen.





De ononderbroken sociale dialoog

De talrijke hervormingen die op stapel werden gezet, vergden heel wat sessies voor vakbondsoverleg op het niveau van de federale staat. Het "Comité B" kwam bijna wekelijks bijeen. Naast officiële vergaderingen waren er op een bepaald ogenblik verschillende officiële vergaderingen per week.

Hoewel de overheid overeenkomstig het vakbondsstatuut niet kan aanvaarden dat haar een verplichting wordt opgelegd, heeft ze er toch alle belang bij om inspanningen te leveren om akkoorden af te sluiten als garantie voor een grotere betrokkenheid van het personeel, wat een essentiële voorwaarde is voor het succes van de hervormingen.

De hervormingen hebben geleid tot intense vakbonds-onderhandelingen: de herschikking van de ministeries

naar aanleiding van de Copernicushervorming, maar ook de nieuwe overhevelingen van bevoegdheden naar de gewesten vergden een wijziging van de plaatsen voor overleg en het voorzitterschap van de federale onderhandelingscomités. Die wijzigingen werden doorgevoerd bij twee koninklijke besluiten. Een weinig in het oog springende taak, maar onontbeerlijk zowel wat de grond betreft – men dient de vertegenwoordigers van het personeel geschikte onderhandelingsplaatsen te verschaffen – als vanuit formeel oogpunt, daar de naleving van de procedures een substantiële vormvereiste is voor de "productie" van de regelgeving.

Wat het voorgaande betreft, is het de overheid die het initiatief nam. De onderhandelingen gingen over haar projecten. Daartegenover staat dat de vakbonds-onderhandelingen ook uitgaan van eisen van de vak-

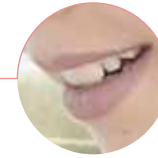
bondsorganisaties. Op basis van een eisenbundel worden intersectorale en daarna sectorale akkoorden afgesloten en daarna uitgevoerd. In 2003 was er een overlapping van het einde van de uitvoering van de overeenkomsten 2001-2002 (onder meer inzake de werking van het Comité A – dat alle overheidsdiensten van het land omvat) en de minimale rechten, en van het afsluiten van een eerste deel van het intersectoraal akkoord 2003-2004. Om het vakbondsstatuut in die zin te wijzigen, werd een wetsontwerp ingediend en werden drie koninklijke besluiten goedgekeurd.

Het vakbondsstatuut is een federale bevoegdheid gebleven. Zoals gebruikelijk kwamen er heel wat vragen, interpretatieaanvragen, aanvragen tot advies en tot richtlijnen uit heel de Belgische overheidssector (gemeenschappen, gewesten, gemeenten, enz.).

Het systeem is bijzonder soepel wat de erkenning van vakbondsorganisaties betreft, een totaal ander begrip dan de representatieve organisaties. Terwijl er maar drie representatieve vakbondsorganisaties zijn voor alle overheidsdiensten en één voor Financiën, zijn er daarnaast nog een dertigtal erkende organisaties. Eén van de rechten van de afgevaardigden van de erkende organisaties is de vakbondsvrijstelling, wat tot talrijke interpellaties leidde.

Voor deze aangelegenheid dienen internationale verplichtingen te worden nageleefd die onder andere voortvloeien uit de Conventie van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) nr. 151 van het Europees Sociaal Handvest van de Raad van Europa. De FOD P&O heeft de federale praktijken moeten verdedigen en hun overeenstemming met de Belgische verbintenissen moeten aantonen. Voor aangelegenheden zoals vakbondsvrijheid, het recht op collectieve onderhandelingen en het stakingsrecht staat de FOD P&O in voor het informeren van de verschillende overheden over de evolutie van de internationale rechtspraak.





Diversiteit van het personeel

In het tweede semester van 2003 heeft de FOD Personeel en Organisatie, in overleg met Minister Arena en de beleidscel « Ambtenarenzaken », een programma uitgewerkt gewijd aan de diversiteit van het personeel bij de federale overheid.

Onder diversiteit bij de federale overheid verstaat men:

- een beter evenwicht tussen vrouwen en mannen en de creatie van een « gemengde » cultuur
- echte tewerkstellingsmogelijkheden voor personen van buitenlandse afkomst en respect voor hun cultuur
- de aanpassing van de werkplaats aan gehandicapten.

De doelstelling van dit programma bestaat erin dat de federale overheid een afspiegeling zou zijn van de Belgische samenleving en haar diversiteit, terwijl het een gezond evenwicht nastreeft tussen de vereisten

inzake efficiëntie en diversiteit. Het programma berust op een pragmatische aanpak, waarbij veeleer voorrang gegeven wordt aan duidelijke afspraken met de managers over precieze en concrete doelstellingen dan aan het opstellen van een gedetailleerde reglementering.

Via verschillende projecten die nog verder omschreven moeten worden en in 2004 uitgevoerd dienen te worden, voorziet dit programma concreet in:

1. een afbakening van het terrein door een wetenschappelijke studie te houden over de problematiek van diversiteit binnen de federale organisaties
2. indien nodig, de rekrutering van medewerkers die de vereiste specifieke expertise bezitten
3. een opvolging van deze problematiek in de domeinen Personeel en Organisatie, zoals de rekrutering,

de competentiemetingen, de functiebeschrijvingen, de loopbaan A, ontwikkelcirkels, enz.

4. vormingsacties in verband met diversiteitkwesties (« beheer van de diversiteit » voor de leidinggeven- den, « gender » voor de stafdiensten P&O, opleidingskansen voor de laagstgeschoolden)
5. aandacht voor een betere combinatie tussen werk en privé-leven (projecten in verband met de werktijdre- geling, telewerk, enz.)
6. aangepaste inrichting van de gebouwen en het mate- riaal voor een betere integratie van gehandicapten.

In het kader van dit programma is Selor van start gegaan met een project « diversiteitsbeleid » om aan de doelgroepen gelijke kansen te bieden tijdens de selec- tieprocedures en de competentiemetingen. Dit project wordt gerealiseerd in 2004.



Ondersteuning en begeleiding van de federale overheid

De FOD Personeel en Organisatie is een 'horizontale' overheidsdienst, een overheidsdienst dus die ten dienste staat van de andere, verticale, overheidsdiensten.

Goede medewerkers rekruteren, opleiden, begeleiden en motiveren is niet voldoende. De werkomstandigheden moeten efficiënt werken mogelijk maken. Daarom biedt de FOD P&O ook ondersteuning en begeleiding aan voor een waaier van domeinen zoals kennismanagement, organisatieontwikkeling, communicatie of overheidsopdrachten.

Een communicatiecultuur uitbouwen

Voor een efficiënte modernisering van de federale overheid is een doeltreffende communicatie nodig. De communicatie kreeg in 2002 dan ook een nieuw elan met de oprichting van het directoraat-generaal Interne Communicatie. De communicatiediensten dienen de managers te begeleiden om een communicatiecultuur te promoten die bijdraagt tot een betere functionering en een beter imago van de diensten (zie p. 68).

Bij de begeleiding van de federale communicatiediensten heeft de FOD Personeel en Organisatie drie prioriteiten:

1. een communicatiebeleid en standaarden uitwerken
2. de federale communicatiediensten ondersteunen
3. continu informatie en opleiding bieden aan de federale communicatoren

Netwerkactiviteiten

De netwerkactiviteiten zijn de rode draad doorheen alle communicatieactiviteiten. Ze worden georganiseerd samen met de algemene directie Externe Communicatie van de FOD Kanselarij van de Eerste Minister.

Het uitgebreide netwerk van de federale communicatoren COMMnet en de kerngroep COMMnetKern kwamen in 2003 op kruissnelheid. Op de maandelijkse bijeenkomsten komen allerlei actuele onderwerpen aan bod,

krijgt de Fedreredactie voorstellen voor artikels aangebracht, zijn er gastsprekers, ...

De "Communicatieknabbels" werden in het leven geroepen. In beperkte kring wordt nagedacht over actuele onderwerpen, bijvoorbeeld over de manieren om om te gaan met geruchten of om moeilijk bereikbare doelgroepen en individuen te bereiken.

Enkele initiatieven die vanaf eind 2003 vruchten afwerpen:

- COMM Collection: een reeks gidsen over communicatieonderwerpen die het resultaat zijn van de samenwerking van communicatoren uit verschillende federale diensten
- COMMtrainings: een reeks van 11 communicatieopleidingen

Begeleiding van de communicatiediensten

In 2003 heeft het directoraat-generaal acht FOD's begeleid bij het uitbouwen van hun communicatieteams. Deze begeleiding kon bijvoorbeeld bestaan uit het uitwerken van een operationeel plan, van projecten of uit het uitbouwen van een net-



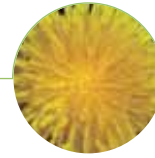
werk. In 2004 wordt deze begeleiding uitgebreid naar andere federale diensten.

Elektronische communicatiekanalen

De elektronische kanalen maken snelle en gerichte communicatieacties mogelijk.

- In oktober 2003 werd P&O Horizon gelanceerd. Deze elektronische nieuwsbrief over de P&O-actualiteit gaat naar de ongeveer 1.000 P&O-contactpersonen in de federale diensten. Er verschenen vier nummers in 2003.
- Sedert juli zit het DG Interne Communicatie het redactiecomité « ambtenaren » van de federale portaal-site voor dat erop toeziet dat de inhoud van het deel ambtenaren actueel blijft en waar nodig uitgebreid wordt.
- Het DG Interne Communicatie plaatst steeds meer nieuwsberichten op de federale portaal-site: 24 in 2003, waarvan 12 van september tot december.
- Het DG Interne Communicatie coördineerde de tevredenheidsenquête Artemis die grotendeels via elektronische weg gehouden werd in februari 2003.





Modern beheer van de human resources : « e-HR »

Naar aanleiding van de veranderingen in de maatschappij en de nieuwe technologische mogelijkheden werd de functie « personeelsadministratie » omgevormd tot « human resources management », en zelfs tot « elektronisch human resources management », e-HRM of e-HR. De term « elektronisch » verwijst naar de recente vooruitgang die werd geboekt inzake informatie- en communicatietechnieken, en in het bijzonder naar het gebruik van de « on line » communicatiemodaliteiten die het internet biedt.

De verschillende diensten van de federale overheid hebben een modern, coherent en doeltreffend instrument voor hun human resources management nodig. Daarom heeft de FOD P&O beslist om een technologisch geavanceerd systeem op poten te zetten voor e-HR voor de hele federale overheid.

Opsporen, analyseren, uitkiezen

Het gaat erom de performantste instrumenten te kiezen die het best beantwoorden aan de specifieke noden van de overheid en de implementatie en de opvolging ervan te verzorgen. De oplossing die zal worden ingevoerd, is van het type ERP (Enterprise Resource Planning): een softwareprogramma waarmee in één enkel informatiesysteem alle HR-functies van een entiteit kunnen worden geïntegreerd, dankzij een gecentraliseerd informatiebeheer.

Daarom waren de laatste weken van 2002 en het jaar 2003 hoofdzakelijk gewijd aan:

1. de studie van de ERP-systemen die op de markt beschikbaar zijn
2. de planning van de verschillende fases voor de invoering van de gekozen oplossing.

De studie van de ERP-systemen bestond uit een benchmarking van de softwareprogramma's van de referentie-uitgevers van de sector, d.w.z. een vergelijkende analyse van de voorgestelde functionaliteiten. Bepaalde oplossingen die al bij Europese overheidsdiensten in gebruik zijn, werden ook grondig geanalyseerd.

Een faseplan voor de implementatie werd in samenspraak met de verschillende FOD's voorgesteld. Dat zou in vier stappen gebeuren. Met fase 1 wordt in 2004 begonnen met de implementatie van de basisfunctionaliteiten in een groep van acht federale diensten. Fase 2 voegt daar andere functionaliteiten aan toe voor dezelfde diensten. De start van fase 3 is gepland voor 2006 en betreft een tweede groep federale diensten. Fase 4, voorzien in 2007, heeft betrekking op de resterende federale diensten. Het is de bedoeling dat eind

2008 alle FOD's en diensten die afhankelijk zijn van de federale overheid hetzelfde type ERP-instrument gebruiken.

Er zijn al oplossingen

Er zijn al tijdelijke oplossingen uitgewerkt om bepaalde dringende situaties aan te pakken, nog vóór de invoering van het ERP-systeem. Zo werd het geautomatiseerd beheer van de functiebeschrijvingen dat door de FOD Financiën (Finesse-project) werd ontwikkeld, uitgekozen om ter beschikking te worden gesteld van de andere FOD's met de steun van het DG e-HR. Dit product zal gebruikt worden in afwachting van een federale e-HR-oplossing.

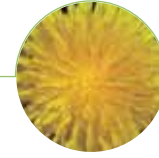
Er werd ook een tijdelijk informatica-instrument ontwikkeld om de gegevens van de Centrale Dienst der Vaste Uitgaven van de Thesaurie over de ambtenaren van de FOD P&O te integreren in de gegevens op de computers van de stafdienst P&O. Zo kunnen de personeelskosten beter worden gevolgd.

De personeelsstatistieken van de federale overheid

Het statistische instrument van de federale overheid, PData (gegevens over de ambtenaren van de federale overheid), werd gemoderniseerd, vooral door een toegang via internet (www.pdata.be). PData 2, beschikbaar op de federale portaalsite (www.belgium.be), is eveneens een voorlopige oplossing in afwachting van de

definitieve e-HR-oplossing. De database moet worden gevoed met de gegevens van 93 overheidsdiensten (de FOD's en andere organisaties die verbonden zijn met de federale overheid). Eind 2003 hadden sommige diensten echter nog geen gegevens aangeleverd, zodat de database op die datum nog onvolledig was en ongeveer 60 % van het betrokken personeel vertegenwoordigde.





Efficiënt kennismanagement

In januari 2003 was het begrip “knowledge management” nog slecht gekend bij de federale overheid : er was nog geen enkele organisatie die de verantwoordelijkheid voor het kennisbeheer aan een team of aan een specifieke persoon had toegewezen en de ontwikkeling van beleidskeuzes voor een efficiënter beheer van de kennis stond niet op de agenda.

Voor haar eerste bestaansjaar had de directie Kennismanagement drie prioriteiten vastgelegd:

1. het oprichten van een netwerk van correspondenten kennismanagement uit de verschillende entiteiten van de federale overheid
2. het uitwerken van de eerste elementen van een portfolio van methodologische instrumenten om de besturen te ondersteunen bij hun inspanningen om nieuwe praktijken inzake kennisdeling in te voeren

3. het implementeren van instrumenten inzake kennismanagement die nuttig zijn voor heel de federale overheid, met name de e-communities en de gemeenschappelijke elektronische catalogus van de federale bibliotheken.

Het netwerk van correspondenten in kennismanagement

Het netwerk van de correspondenten in kennismanagement bestaat na één jaar uit vertegenwoordigers van 11 FOD's en 5 instellingen van openbaar nut. Het komt maandelijks bijeen om een gemeenschappelijke visie inzake kennismanagement, de verspreiding van goede praktijken, de permanente opleiding en het opstarten van gemeenschappelijke projecten te ontwikkelen. Op initiatief van het netwerk werden acties ondernomen om het management te sensibiliseren. Eind 2003 hebben vijf FOD's beslist om een plan voor kennismanagement

op te stellen en het jaar daarna met de uitvoering ervan van start te gaan.

Nieuwe methodologische instrumenten

Er werden twee gemeenschappelijke projecten uitgevoerd : de invoering van een methode voor de formalisering van de kennis (Imap) en de uitwerking van een instrument voor de diagnose van het kennismanagement ten behoeve van de dienstchefs en hun team.

De e-communities

De directie Kennismanagement heeft in 2003 in nauwe samenwerking met Fedict het elektronisch platform e-communities geïnstalleerd. Het gaat om een elektronische ruimte voor documentenbeheer en samenwerking die vanop afstand toegankelijk is via elke pc die toegang heeft tot het internet. In december 2003 telde het

platform 6.550 documenten, 920 geregistreerde gebruikers en 350 bezoekers per week. Dankzij dit platform kunnen een tiental netwerken voor interdepartementaal overleg hun gemeenschappelijke kennis en projecten beheren. Drie verticale FOD's maken in eigen beheer gebruik van het platform.

De gemeenschappelijke catalogus van de federale bibliotheken

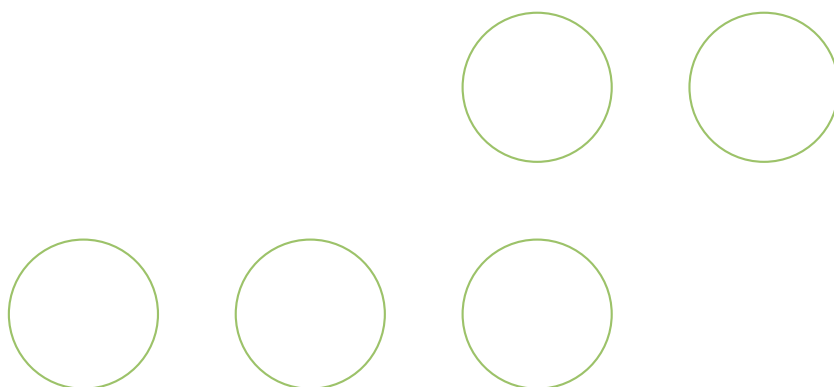
Het informeel overlegforum van de federale bibliothecarissen heeft in 2003 de functionele en technische specificaties vastgelegd van een gemeenschappelijke elektronische catalogus van de federale bibliotheken. Vanaf juli 2004 kan deze catalogus worden geraadpleegd via één enkele interface, die voor iedereen op het federaal portaal (www.belgium.be) toegankelijk is. De catalogus zal de referenties van de werken en de tijdschriften van 11 federale bibliotheken bevatten en zal het leenverkeer tussen de bibliotheken van de federale overheidsdiensten vergemakkelijken.

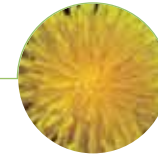
Studie- en

Documentatiecentrum

Het Studie- en Documentatiecentrum P&O dat beheerd wordt door het OFO, heeft zich verregaand gespecialiseerd in publicaties op het vlak van bestuurlijke materies, management en "leren en ontwikkelen". In 2003 werden 99 ambtenaren als nieuwe gebruikers geregistreerd.

Eind 2003 sloot het OFO met de KU Leuven een contract af om de catalogus (9.000 titels) van het Studie- en Documentatiecentrum op te nemen in de collectieve catalogus LIBIS (Leuven Integraal Bibliotheek Info Systeem). Op deze manier wordt het beheer van het centrum vergemakkelijkt en wordt de catalogus beter toegankelijk. De LIBIS-catalogus kan immers door iedereen op het internet geraadpleegd worden (www.libis.be). De integratie zal in oktober 2004 voltooid zijn.





Het opleidingsplan

Het opleidingsplan is één van de instrumenten voor het beheer van de human resources dat de FOD Personeel en Organisatie aan de andere FOD's wenst aan te reiken.

De meeste FOD's stellen nu een opleidingsplan op op basis van de vooropgestelde methodologie bij de opleiding voor het behalen van het Brevet van Opleidingsdirecteur. Deze plannen zijn evenwel voor verbetering vatbaar: sommige ervan vertrekken niet van een grondige behoefteanalyse, andere bestaan veeleer uit een opleidingscatalogus.

Een actieplan in twee delen

Concreet heeft het directoraat-generaal Personeel een actieplan in twee delen opgesteld.

Het eerste deel bestaat uit de ontwikkeling van methodologische fiches die de federale diensten moeten

helpen om hun plan te doen evolueren naar een reëel "plan van de opleidingsbehoeften". Die fiches hebben betrekking op :

- de analyse van de opleidingsbehoeften
- de inventarisering van ontwikkelings- en opleidingsacties per directoraat-generaal of dienst
- de inventarisering van alle individuele en/of groepsontwikkelingsplannen.

De doelstelling bestaat erin om de behoeften op het terrein en de centrale keuzes uit het managementplan op elkaar af te stemmen.

Het tweede deel betreft de begeleiding van de proef-FOD's bij het opstellen van een "algemeen plan voor de ontwikkeling van de competenties". Dit plan heeft tot doel om een strategische dimensie aan de bestaande opleidingsplannen toe te voegen (met een perspectief

van 5 jaar voor de acties die een cultuurverandering nastreven).

Het gaat concreet om :

- het omzetten van specifieke leer- en opleidingsacties tot ontwikkelingstrajecten met het oog op waarneembare gedragsveranderingen op de werkplek binnen een middellange (6 maanden tot 1 jaar) en lange termijn
- het expliciet koppelen van deze ontwikkelingstrajecten aan de prioriteiten van de managers
- het toevoegen van een opvolgingsstructuur aan elk traject of elke groep van ontwikkelingstrajecten onder de verantwoordelijkheid van de lijnmanagers (in tegenstelling tot de specifieke opleidingen die deel uitmaken van de rechtstreekse verantwoordelijkheid van de stafdiensten P&O).

Om dit actieplan concreet vorm te geven, werd in 2003 gestart met twee proefprojecten met de stafdiensten van de FOD Justitie en de FOD Economie. De proefprojecten hebben tot doel instrumenten uit te werken die aangepast zijn aan de realiteit op het terrein en aan de specifieke behoeften van de FOD's. Deze instrumenten kunnen daarna ter beschikking worden gesteld van de andere FOD's. De invoering is modulair en biedt de mogelijkheid om tijdens elke fase van het project resultaten te boeken. Deze projecten worden gespreid over een periode van meer dan één jaar.

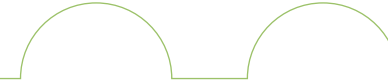
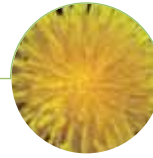
In 2003 werd eveneens een groep van opleidingsverantwoordelijken van verschillende FOD's opgericht voor overleg, intervisie en de uitwisseling van ervaringen.

Perspectieven 2004

De begeleiding van de FOD's wordt in 2004 voortgezet. Twee nieuwe proefprojecten gaan van start. De uitwisseling van ideeën en ervaringen binnen het netwerk van opleidingsverantwoordelijken wordt eveneens voortgezet.

Op lange termijn zouden deze activiteiten ertoe moeten bijdragen dat de stafdiensten P&O een gemeenschappelijke visie op de ontwikkeling van competenties ontwikkelen, en dat de ontwikkeling van een homogeen opleidingsbeleid voor de hele federale overheid in de hand gewerkt wordt.





Ondersteuning van de leidinggevenden

Ondersteuning van de topmanagers

Parallel met de rekrutering van topmanagers vanaf 2002 heeft de FOD Personeel en Organisatie vanuit de directie HRM-topmanagement een volledig nieuwe dienstverlening uitgebouwd.

Rekrutering en selectie

In 2002 concentreerde de rekrutering zich op de directeurs-generaal (N-1), de directeurs van een staffunctie en sommige directeurs (N-2).

Door het "arrest Dewaide" van de Raad van State in december 2003 moest de samenstelling van de jury herbekeken worden om kandidaten van beide taalrollen door dezelfde jury te laten beoordelen. In afwachting van een nieuw koninklijk besluit viel de rekrutering van mandaathouders tijdelijk stil.

Beloningsmanagement en functieweging

De FOD P&O bepaalt welke vormen van beloning aangepast zijn voor de topmanagers. Overeenkomstig het regeerakkoord werd beslist om de wedden van de mandaathouders naar beneden toe aan te passen, zodat de kloof met de andere ambtenaren verkleind wordt.

De directie HRM-topmanagement werkt voor elke vacature een wegingsvoorstel uit om de wedden te bepalen. Doordat de selecties van mandaathouders in de loop van 2003 stilvielen, werden ook minder wegingsaanvragen ontvangen.

De wet op het aanvullend pensioen voor mandaathouders was in voorbereiding.



Ontwikkeling van een managementcultuur en -competenties

De uitbouw van een fysiek en een virtueel netwerk van mandaathouders was een belangrijke taak.

Het virtuele netwerk Topnet (gelieerd aan de e-communities) ging in augustus 2003 van start. Daar vinden de mandaathouders het gros van de informatie die ze nodig hebben en kunnen ze met elkaar in contact komen over managementthema's. Bovendien werden er 13 edities van de elektronische nieuwsbrief Topnet Flash verstuurd.

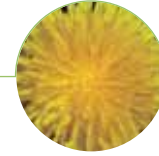
Er werd een aantal fysieke netwerkactiviteiten georganiseerd:

- een residentieel seminarie in Knokke met 90 deelnemers (april)
- een onthaalsessie voor de nieuwe stafdirecteurs (april)
- een seminarie in Genval over o.a. ontwikkelcirkels, evaluatie van mandaathouders, BPR's, ... (december)
- twee thema-avonden met gastsprekers, "Vensters op het Management", en een aantal opleidingen en workshops over het opstellen van een managementplan, overheidsopdrachten, overheidsfinanciën, de e-communities, ...

Om een gemeenschappelijke managementcultuur uit te bouwen werden in de loop van 2002 en 2003 bij 5 FOD's inductieworkshops met het directiecomité gehouden.

Elke nieuwe mandaathouder ontving een onthaalpakket met de meest relevante teksten over de modernisering van de federale overheid.





Ondersteuning van de lijnmanagers

In 2003 heeft de directie Personeelsontwikkeling een uitvoerige analyse doorgevoerd van de specifieke behoeften van de lijnmanagers (doelgroep van ongeveer 8.500 personen). Die studie stelt een aantal waarden en complexe taken in het licht waarvoor een gestructureerde ondersteuning noodzakelijk is.

Te ontwikkelen competenties

Uit de analyse blijkt dat de nadruk moet worden gelegd op de optimalisering van de managementcompetenties in verband met persoonlijke ontwikkeling en de stijl van het leiderschap.

Het investeringsprogramma voor de opleiding

Het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO) heeft meegewerkt aan de ontwikkeling van de competenties van deze doelgroep door middel van het

Investeringsprogramma voor de Opleiding (IPO). Er werd een krediet van € 528.470 vrijgemaakt om dat te realiseren, dat gespreid werd over 22 projecten uitgaande van de federale overheidsdiensten.

Aangepast opleidingsaanbod van het OFO

Voor de opleidingscatalogus van 2004 heeft het OFO meerdere opleidingen specifiek voor lijnmanagers voorbereid.

Centraal staan een basistraject en een ander grondig onderzoek die de inventaris vormen van de rollen en taken van de leidinggevende, waarbij de beschikbare instrumenten en technieken voor die sleutelrol in de organisatie worden onderzocht. Er wordt bijzondere aandacht besteed aan de ontwikkeling van vaardigheden voor coaching, communicatie in het algemeen en het omgaan met groepen. Deze aanpak sluit aan bij de filosofie van de ontwikkelcirkels.

De persoonlijke ontwikkeling en de integratie vormen de hoofdthema's van de opleidingen, die de gelegenheid bieden om competenties in te oefenen en ze te integreren in de individuele beroepspraktijk.

Optiek van de opleiding

Dit soort opleidingen komt tegemoet aan de wensen van Minister Arena inzake de beroepsrichtingen en de gecertificeerde opleidingen.



De moderniseringsprojecten : « BPR »

In 2003 lag de klemtoon op het opstarten en opvolgen van verbeterprojecten of BPR's binnen de federale overheidsdiensten (FOD's) en op het opstarten van de directie Organisatieontwikkeling (OO).

Om de kwaliteit van de diensten te verbeteren, is begonnen met een reeks van veranderingsprogramma's die een fundamentele herziening van de interne administratieve processen inhouden. De bestaande processen zijn veel te ingewikkeld en te versnipperd. Ze moeten vereenvoudigd worden om overbodige activiteiten en activiteiten zonder toegevoegde waarde te doen verdwijnen.

Wat is een BPR ?

Business Process Re-engineering (BPR), ook wel verbeterprojecten genoemd, is een geheel van methodes en technieken om doeltreffende administratieve processen uit te werken binnen een welbepaald tijdspectief. Een BPR houdt in dat de processen en de structuren radicaal worden "herdacht".

Deze hertekening, ondersteund door een nieuwe organisatiecultuur, moet het mogelijk maken om de doelstellingen van de managementplannen op een coherente manier te bereiken. De toegevoegde waarde voor de gebruikers en de medewerkers is van essentieel belang.

De eerste BPR's zijn in 2002 gestart vanuit het kabinet van de toenmalige minister van Ambtenarenzaken. Begin 2003 heeft de directie Organisatieontwikkeling de opvolging geleidelijk overgenomen en startte ze zelf ook nieuwe verbeterprojecten op.

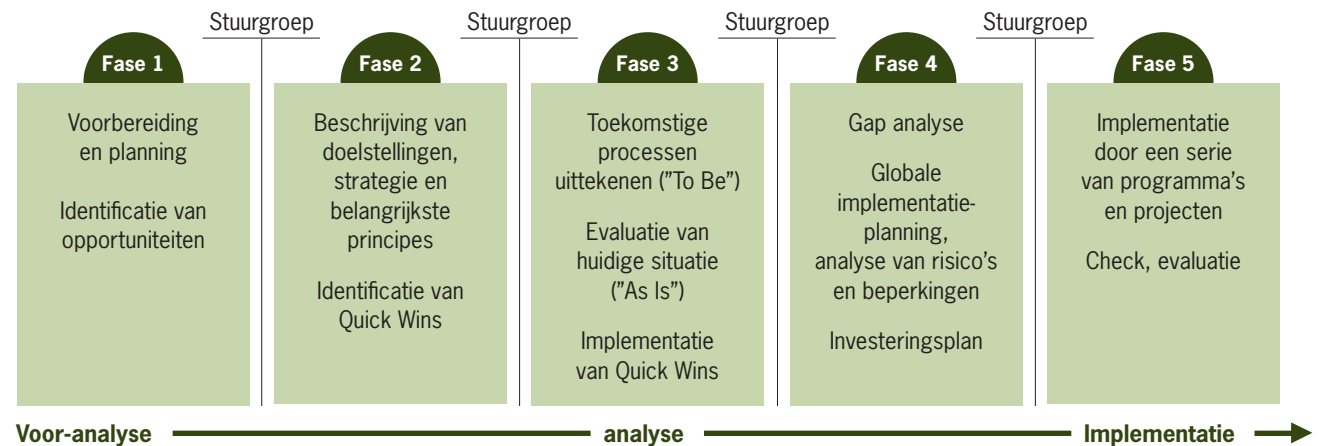
Werkwijze

Er werd een standaardaanpak in vijf fasen uitgewerkt. Een aantal methodologische hulpmiddelen (kwaliteitschecklist, kritieke succesfactoren, veranderingsbeheer en de communicatie, enz.) garanderen dat er niet alleen een analyse gemaakt wordt, maar dat er ook concrete resultaten geboekt worden.

De FOD Financiën, de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu en de FOD Sociale Zekerheid hebben in 2003 hun analyse beëindigd met een implementatieplan. Ze zijn begonnen met de uitvoering van een aantal effectieve veranderingen.

Voorbeelden van dergelijke verandertrajecten die prioritair worden uitgevoerd, zijn:

- de doorgedreven informatisering bij de FOD Financiën
- een transversale aanpak van inspectie en crisisbeheer binnen de FOD Volksgezondheid
- het telefonisch onthaal binnen de Bestuursdirectie Uitkeringen aan Personen met een Handicap of de geïntegreerde aanpak van de sociale inspectie binnen de FOD Sociale Zekerheid.



Stand van zaken verbeterprogramma's eind 2003

FOD	BPR	FASE (*)				
		1. Identificatie opportunities	2. projectplan + doelstellingen	3. Uitwerken as is + to be ; quick wins	4. kloof + implementatieplan	5. implementatie
Financiën	Coperfin 1	x	x	x	x	(x)
	Coperfin 2	x	x	x	x	(x)
	Coperfin 3 (Thesaurie)	x (intern)	x (intern)	x (intern)		-
Sociale zekerheid	CoperSOC	x	x	x	x	(x)
	Coperhan	x	x	x	x	(x)
Mobiliteit en Vervoer	VPA	x (intern)	(x)	-	-	-
	Luchtvaart	x	x	x	x	(x)
Volksgezondheid	Farmaceutische Inspectie	x	x	x	x	(x)
	Copermed	x	x	x	x	(x)
	Coperhealth	x	x	x	x	(x)
Binnenlandse Zaken	MPM	x (intern)	(x)	-	-	-
	DVZ	x	x	x	x	x
Buitenlandse Zaken	CoperWorld	x (intern)	(x)	-	-	-
Justitie	Just-in-time	x (intern)	(x)	-	-	-
	Griffies en parketten	-	-	-	-	-
FAVV	food@work	x (intern)	-	-	-	-
Economie		x (intern)	-	-	-	-
Nat. Geografisch Instituut		x (intern)	-	-	-	-
Pod Wetenschapsbeleid	Coperscience	-	-	-	-	-

(*) Het gaat hier om de standaardfasering die niet altijd overeenkomt met de fasering gehanteerd door de consultants op het terrein

De FOD Mobiliteit en Vervoer, de FOD Binnenlandse Zaken, de FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking en de FOD Justitie hebben in 2003 de eerste fase van hun verbeterproject volledig intern uitgevoerd met ondersteuning van de FOD P&O. Ondanks een aantal budgettaire maatregelen zijn de andere fasen van deze verbeterprojecten eind 2003 alsnog gegend.

Eind 2003 is ten slotte ook gestart met de voorbereiding van het verbeterproject binnen de FOD Economie.

Rol van de externe consultants

De eerste BPR's werden voornamelijk verwezenlijkt met de hulp van externe consultants. Doordat de interne expertise ontbrak en de nieuwe managers nog niet op post waren, was de rol van de externe consultants vaak erg bepalend. Dat heeft zeker enkele ongewenste effecten met zich meegebracht. Daarna werd de aanpak geleidelijk aangepast: een grotere interne aansturing en een meer participatieve aanpak met actieve betrokkenheid van de medewerkers van de FOD's.

De aanpak steunt steeds op drie pijlers die mekaar aanvullen:

- de competentie in de betrokken FOD op het vlak van organisatieontwikkeling,
- de expertise van de directie Organisatieontwikkeling van de FOD P&O
- de inzet van externe consultants.

Doordat de eigen middelen beperkt zijn, blijft het noodzakelijk om een beroep te doen op externe consultants. Deze ondersteuning wordt wel beperkt en er wordt gericht gebruik van gemaakt.

Bij de Administratie van de Thesaurie van de FOD Financiën is een eerste proefproject gestart (Coperfin 3) om het verbeterproject volledig uit te voeren zonder ondersteuning van externe consultants. Deze aanpak is inmiddels ook toegepast in het Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen en het Nationaal Geografisch Instituut.

Kwaliteit

Om overheidsdiensten te moderniseren zijn radicale hervormingen niet altijd noodzakelijk.

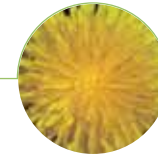
Er werd een aanpak ontwikkeld om de kwaliteit van de overheidsdiensten te stimuleren.

De directie Organisatieontwikkeling heeft zeer actief deelgenomen aan de ontwikkeling op Europees niveau van het Common Assessment Framework (CAF) en ondersteunt de toepassing ervan. Het gaat om een uitgewerkte aanpak die overheidsdiensten gemakkelijk kunnen gebruiken voor een zelf-

evaluatie. Op Europees vlak zijn Belgische overheidsdiensten erkend als experts in het toepassen van het CAF. In 2003 is met een dergelijke volledige kwaliteitsaanpak gestart bij de Staatsveiligheid.

De Belgische kwaliteitsconferenties hebben verschillende organisaties van de overheidssector met elkaar in contact gebracht om de uitwisseling van ervaringen te bevorderen. De "2de Conferentie over de Kwaliteit van de Overheidsdiensten in België" op 12 en 13 november 2003 op de Heizel in Brussel, was alleszins een succes. De Interministeriële conferentie voor Ambtenarenzaken heeft dan ook beslist om in 2005 een nieuwe kwaliteitsconferentie te organiseren.





Overheidsopdrachten

Overheidsdiensten besteden heel wat geld en tijd aan de aankoop van goederen en diensten. De te volgen procedures zijn echter zwaar en duur. Het is voor de aankopers dan ook van belang dat ze hun aankopen groeperen om de beste prijs te krijgen en om de administratieve (fouten)last tot een minimum te beperken. Bovendien moeten ze duidelijke richtlijnen hebben over de te volgen procedures en informatie over best practices. Kennisoverdracht is essentieel.

De cellen Aankoopbeleid en Advies (ABA) en FOD-Overschrijdende Raamcontracten (FOR) bieden een complementaire dienstverlening aan.

Adviesverlening

Aankoopdiensten kunnen voor advies – per e-mail, brief of telefoon, maar ook via persoonlijke contacten – bij

Adviezen verleend door ABA in 2002 en 2003

	in 2002 (7 maanden)	in 2003 (12 maanden)
FOD Personeel en Organisatie	487	1.113
Overige FOD's	312	1.160

ABA terecht. In 2002 nam de adviesverlening een prille start, in 2003 is ze tot bloei gekomen. Het aandeel van de andere FOD's groeit snel.

Ondersteuning

In 2002 werden voornamelijk projecten van de FOD P&O ondersteund. In 2003 hebben meerdere federale overheidsdiensten, vooral de FOD's Financiën, Fedict en Buitenlandse Zaken, een beroep gedaan op ABA voor ondersteuning bij hun overheidsopdrachten. In 2004 zal het aandeel van de andere FOD's allicht nog groeien.

Groepscontracten

Door overheidsopdrachten af te sluiten voor de hele federale overheid wordt het aantal procedures en dus ook de kostprijs ervan beperkt, is een deskundige afhandeling verzekerd en verkrijgen de diensten een gunstige prijs. Belangrijke prijsreducties, tot 45% en soms zelfs meer, zijn mogelijk door groepscontracten af te sluiten. Dit kan tot een besparing van enkele miljoenen euro's per jaar leiden.

In 2003 heeft FOR 116 contracten behandeld en er 45 nieuwe afgesloten voor een waaier van producten en diensten: kantoorbenodigdheden (meubels, papier, apparaten, ...) , voertuigen en brandstoffen, verzekeringen, ... voor een totaal van 50 miljoen euro.

In de bestekken werden ethische criteria opgenomen voor de selectie van de inschrijvers en milieucriteria voor de producten.

Eén van de grote uitdagingen wordt de verdere uitbouw van de samenwerking met andere overheidsdiensten, zodat overheidsopdrachten in andere sectoren en verdere besparingen kunnen worden gerealiseerd.

Verdere ontwikkeling van elektronische middelen is noodzakelijk om een hoogstaande dienstverlening te bieden. E-procurement, aankoopprocedures via elektronische weg, in het bijzonder voor bestellingen en betalingen, vergemakkelijkt het beheer en de opvolging van de opdrachten bij de organisatie van groepscontracten. Het maakt een betere controle en een continue evaluatie mogelijk.

Opleidingen

Om de zelfstandigheid van de federale aankoopdiensten te verhogen werd in 2003 gestart met een reeks opleidingen:

- een algemene opleiding overheidsopdrachten (2 sessies, 102 deelnemers)

- een opleiding over de onderhandelingsprocedure (1 sessie, 23 deelnemers).

Netwerk

FOR en ABA hebben een netwerk opgericht met de verantwoordelijken van de logistieke diensten van elke FOD, van de geïntegreerde politie en van de POD Wetenschapsbeleid. Het netwerk komt zesmaal per jaar samen en beslist over de groepscontracten. Het opstarten en afwerken van de procedure wordt dan aan FOR toevertrouwd.

Naast dit formele netwerk is er ook een bloeiend informeel netwerk. Er wordt veel aandacht besteed aan persoonlijke communicatie met de aankopers, onder andere door zo veel mogelijk federale diensten te bezoeken.

FOR zal in 2004 bovendien enkele workshops organiseren waarbij klanten en leveranciers met elkaar in contact worden gebracht.

Websites

Bij de kennisoverdracht en communicatie spelen de websites een grote rol.

ABA - sedert april 2003 - en FOR hebben een eigen website. De federale aankoopdiensten vinden er niet alleen allerlei typedocumenten en contactpersonen van binnen en buiten de federale overheid terug, maar

ook een praktische handleiding met tips over de verschillende stappen van de procedure. FOR biedt zijn elektronische catalogus met overheidsopdrachten en producten aan. Basisinformatie is beschikbaar voor iedereen. Voor heel wat andere gegevens, bijvoorbeeld bestelbonnen, prijslijsten of technische fiches, is echter een paswoord noodzakelijk.

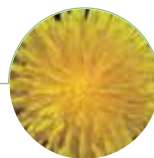
Eind 2003 werd het ABA-deel bijna 3.700 maal bezocht, het FOR-deel bijna 10.700 maal.

ABA heeft ook een vaste stek op de federale portaalsite. Veel klanten uit de federale overheid hebben de aankoopfunctie gevonden via de federale portaalsite. Naast basisinformatie was vanaf november 2003 een aantal FAQ's beschikbaar.

Het aantal FAQ's zal in 2004 verder worden uitgebreid. Ook een eerste versie van het aankoopbeleid kan via de federale portaalsite aan de bedrijven beschikbaar gesteld worden. Op deze manier kan de federale portaalsite een belangrijk ontmoetingspunt tussen overheid en bedrijfswereld worden.

Krachtlijnen voor 2004

ABA en FOR willen in 2004 de adviesverlening, het netwerk en de communicatie verder laten uitgroeien. Nieuwe initiatieven zullen vooral gericht zijn op de instellingen van openbaar nut en de wetenschappelijke instellingen.



Fed+

FED+ werd eind 2002 opgericht. Het is een « voordelen » dienst met als doel aan alle federale ambtenaren en hun familie een zeer ruime waaier van kortingen te bieden, hetzij met het oog op de deelname aan sociale, culturele of sportieve evenementen, hetzij voor de aankoop van diverse goederen of diensten. Het is evident dat door deze duidelijk « economische activiteit », FED+ actief deelneemt aan de persoonlijke ontwikkeling van de ambtenaren of het nu gaat over opleiding, cultuur of vrije tijd. Deze dienst draagt ook bij tot het creëren van een groepsgevoel bij de federale ambtenaren.

Op zoek naar voordelen

Het FED+ team is voortdurend op zoek naar interessante aanbiedingen. Onderhandelingen met de leveranciers maken het mogelijk zeer gunstige voorwaarden te verkrijgen. In 2003 werden 38 partners geselecteerd

(15 in 2002) voor een totaal van 157 aanbiedingen (tegenover 60 in 2002).

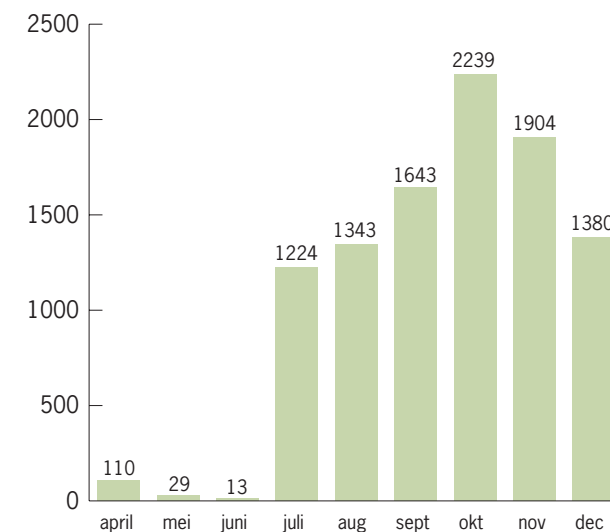
De belangrijkste operatie van het jaar was de « pc@ctie ». Ze vergemakkelijkt de aankoop van een pc voor persoonlijk gebruik door de ambtenaren: er waren 2.083 bestellingen.

Permanente informatie

In het tijdschrift Fedra neemt FED+ regelmatig meerdere pagina's in voor de aankondiging van de aanbiedingen van haar partners.

Een website (www.fedplus.be) biedt elke ambtenaar de mogelijkheid voortdurend de « koopjes » te raadplegen: evenementen of producten. Er is een pagina van de website voor de kandidaat-partners, namelijk de firma's en

instellingen die een aanbod willen indienen voor hun producten of activiteiten. De site werd in gebruik genomen in april, en werd aanzienlijk intensiever bezocht vanaf juli.







Dagelijkse werking van de FOD Personeel en Organisatie

Efficiënte dienstverlening aan de rest van de federale overheid is maar mogelijk dankzij een goede interne werking. Het directiecomité neemt de coördinatie van de FOD P&O op zich, de verschillende stafdiensten – Personeel en Organisatie, Budget en Beheerscontrole, ICT en Logistiek en Secretariaat – spelen een centrale ondersteunende rol, en de interne communicatie draagt bij tot de goede samenwerking.

Coördinatie

Om zijn rol van strategisch en operationeel coördinator te vervullen, kwam het directiecomité een dertigtal keer bijeen in de loop van het jaar.

Overleg en coördinatie in verband met de strategie

Het jaar 2003 werd gekenmerkt door de parlementsverkiezingen van juni en de samenstelling van een nieuwe regering.

Het directiecomité van de FOD Personeel en Organisatie wilde een proactieve rol spelen tegenover de nieuwe regeringscoalitie. Zodra de verkiezingsresultaten bekend waren, bezorgde het, eerst aan de onderhandelaars van het regeerakkoord, dan aan de informateur en de formateur, een zorgvuldig voorbereid dossier met krachtlijnen voor de domeinen Personeel en Organisatie. Het directiecomité wou zo ten volle zijn rol bij de beleidsvoorbereiding op zich nemen.

In juli volgde Marie Arena Luc Van den Bossche op als minister van Ambtenarenzaken. De beleidscel Ambtenarenzaken werd vernieuwd. De beleidsraad werd niet opnieuw samengesteld.

Vanaf september startte het directiecomité met het overleg met de beleidscel en de minister om de strategie van de FOD aan te passen aan het regeerakkoord en aan de nieuwe doelstellingen van de minister inzake Personeel en Organisatie. In december publiceerde de minister haar beleidsnota, terwijl het directiecomité de lijst van projecten die voortvloeiden uit de managementplannen van de mandaathouders van de FOD, aanpaste aan dit nieuwe strategische kader.

Het directiecomité keurde eveneens de managementplannen van de nieuwe mandaathouders van meerdere directies van de FOD en van twee stafdiensten goed.

Strategische sturing

Vanaf eind 2002 had de voorzitter van het directiecomité een ad-hoccel de opdracht toegewezen om de uitvoering van het beleid van de FOD (managementplannen) op te volgen.

In 2003 startte deze cel met een "program office" die het directiecomité ondersteunt bij het strategisch beheer van de projectportfolio van de FOD. Om zijn sturende rol beter te vervullen, nam het

directiecomité de selectie, het beheer van de prioriteiten en de opvolging van de projecten op zich. Deze inspanningen worden voortgezet in 2004.

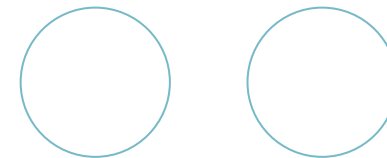
Operationele coördinatie

Er zijn twee grote assen in het operationeel beheer van de FOD door het directiecomité:

1. de externe operationele coördinatie, in nauw overleg met de beleidscel, die de verschillende entiteiten van de FOD doelgericht coördineert bij hun samenwerking, door middel van grote projecten, bij de uitvoering van de strategie
2. de interne operationele coördinatie bestaat uit het plannen en het dagelijks beheer van de noodzakelijke middelen voor de uitvoering van de strategie (HR, begroting, ICT en logistiek).

Op de eerste as bevinden zich alle initiatieven die te maken hebben met de kernactiviteiten van de FOD zoals toegelicht op de vorige bladzijden. Bijvoorbeeld de loopbaan A, de competentiemetingen, de BPR's.

Op de tweede as bevinden zich de acties van het directiecomité om met de steun van de stafdiensten de gemoderniseerde structuren en het dagelijks functio-





neren van de FOD te verbeteren. Enkele voorbeelden zijn het opstellen en het uitvoeren van het personeelsplan en de begroting van 2003 en het lanceren van een proefproject voor telewerk in de FOD P&O. Deze initiatieven worden verder toegelicht op de pagina's over de stafdiensten.

Voor beide assen overlegde het directiecomité ook met de directeurs van de FOD P&O om een aantal essentiële beslissingen te nemen voor het functioneren van de FOD en de uitvoering van zijn opdrachten.

Vakbondsoverleg

De uitvoering van de grote projecten Personeel en Organisatie 2003 was uiteraard niet mogelijk zonder overleg met de representatieve vakbondsorganisaties. Dit overleg vindt plaats binnen ad-hoccomités waaraan de vertegenwoordigers van de minister en het directiecomité deelnemen.

De stafdiensten

Gelet op de grootte van de vier horizontale FOD's hebben de respectievelijke voorzitters besloten om gemeenschappelijke stafdiensten uit te bouwen die de opdrachten inzake Personeel en Organisatie, Budget en Beheerscontrole en ICT voor elk van de vier organisaties uitvoeren, terwijl ze interne contactpunten behouden die over een zekere autonomie beschikken. In april en mei werden de stafdiensten opgericht.

De stafdienst Personeel en Organisatie

In 2003 stonden het operationaliseren en het bestaffen van de stafdienst Personeel en Organisatie centraal.

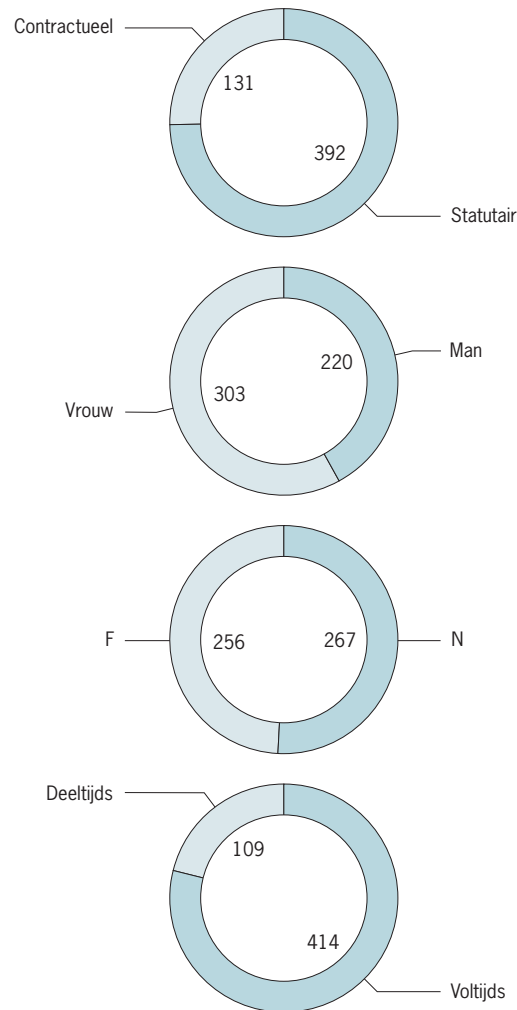
In het managementplan werden de klemtonen voor de komende jaren aangegeven: het invoeren van een gecentraliseerde personeelsadministratie en het ontwikkelen en implementeren van functiebeschrijvingen en competentieprofielen als basisinstrument voor de diverse HR-processen.

In de tweede helft van 2003 werd met een reeks projecten gestart. Zo werd er bijvoorbeeld een nieuwe werktijdregeling ingevoerd waarbij medewerkers kunnen kiezen uit het "klassieke" tijdsregistratiesysteem of een systeem van "niet-prikken" gebaseerd op responsabilisering en sturing op resultaten. Voor een aantal andere projecten werd in 2003 het concept en het projectplan afgewerkt zodat ze in 2004 geïmplementeerd kunnen worden, bijvoorbeeld het project telewerken.

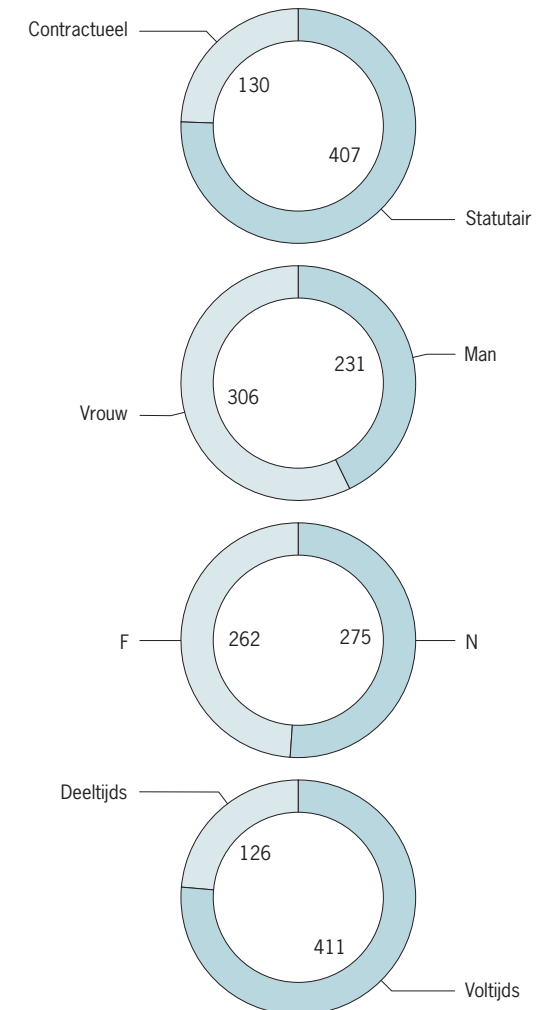
Het personeelsbestand nam met 2,7% toe in de loop van 2003. De nadruk van de rekruteringen lag in de eerste plaats op het versterken van het aantal medewerkers van niveau 1 en B. De toename van het aantal medewerkers van de niveaus 1 en B situeert zich vooral bij de statutaire personeelsleden. Het personeelsplan

Personeelsbestand van de FOD P&O

Op 1.1.2003 (Totaal = 523)



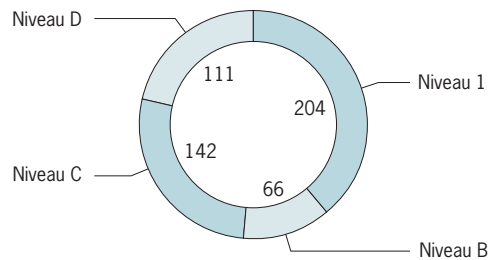
Op 31.12.2003 (Totaal = 537)



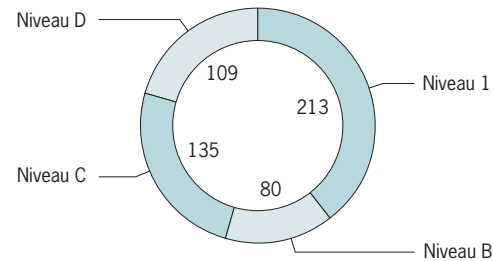


**Personeelsbestand van de FOD P&O
Volgens niveau**

Op 1.1.2003 (Totaal = 523)



Op 31.12.2003 (Totaal = 537)



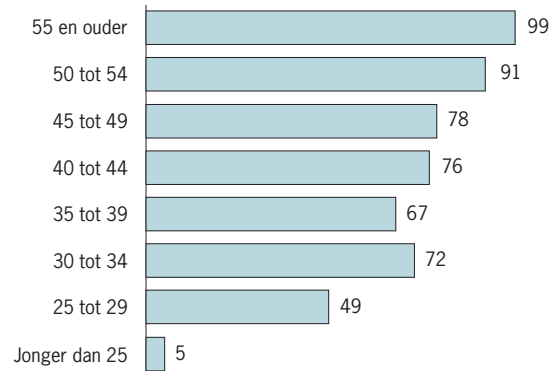
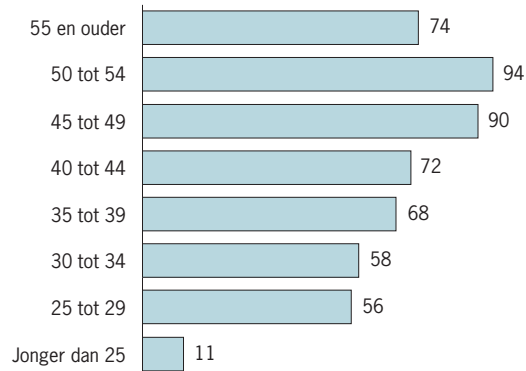
voor 2004 legt opnieuw de klemtoon op het rekruteren van statutaire personeelsleden van niveau 1 en B.

De 50 plussers – ruim 1 medewerker op 3 – zijn heel wat talrijker dan de medewerkers tot 35, die slechts een kwart van het personeelsbestand uitmaken. De gemiddelde leeftijd bedraagt 44 jaar.

In- en uitstroom

In 2003 bedroeg de uitstroom 10%, de instroom bedroeg 12,7%.

Volgens leeftijd

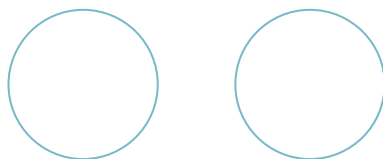


Afwezigheden		
	Op 1.1.2003	Op 31.12.2003
Afwezigheid van lange duur – persoonlijke aangelegenheden	7	6
Loopbaanonderbreking 100%	11	11
Verlof voor opdrachten van algemeen of internationaal belang	13	14
Functie bij beleidscel	5	15
Vrijwillige vierdagenweek	67	57

Opleidingen

Budget voor externe opleidingen: € 111.200

Interne opleidingen (bij het OFO)	
	Totaal
Dagen	1.805
gevolgde opleidingen	407
Deelnemers	216



Een P&O-personeelslid heeft in 2003 gemiddeld 4,3 dagen interne opleiding gevolgd, maar die dagen zijn gespreid over minder dan de helft van de personeelsleden.

40 % van de personeelsleden hebben in 2003 – intern – één of meerdere opleidingen gevolgd voor een gemiddelde van 8,35 dagen.

Sociale Dienst

De Sociale Dienst is een onafhankelijke vzw die ten dienste staat van alle personeelsleden (en hun gezinsleden) van de Regie der Gebouwen en de Federale Overheidsdienst P&O. De Sociale Dienst biedt onder andere een groepsverzekering voor ziekenhuisopname en toegang tot het gezins- en sportcentrum in Woluwe. Daarnaast organiseert hij bijvoorbeeld een antigriepvaccinatie, een kinderdagverblijf tijdens de schoolvakantie en een sportdag.

Meer info:

Sociale Dienst van de FOD Personeel en Organisatie

Voorzitster: Daniëlle Tudts (02 541 65 65)

Secretariaat: 02 541 65 67 (Nederlandstalig) en
02 541 65 68 (Franstalig)

Gulden Vlieslaan 87 bus 2
1060 Brussel



De stafdienst Budget en Beheerscontrole

Planning en uitvoering van de begroting

In 2003 heeft de stafdienst B&B een bijzondere inspanning geleverd om van de begroting een echt planningsinstrument te maken dat ontwikkeld werd vanuit de beleids- en operationele doelstellingen van de FOD. De opmaak van begrotingsfiches en het creëren van een intern instrument voor begrotingsplanning, wat zal worden voortgezet in de komende maanden, passen in dat perspectief.

Om de opvolging van de uitvoering van de begroting te verbeteren is de stafdienst B&B dit jaar van start gegaan met het ontwikkelen van boordtabellen om de evolutie van de uitgaven te volgen. De dienst zorgde er eveneens voor dat de bestaande begrotingsprocedures werden aangepast aan de reële werking van de FOD.

Voor zijn dagelijkse opdrachten onderhoudt de dienst ook geregelde contacten met de Inspectie van Financiën, de FOD Budget en Beheerscontrole, het Rekenhof en de Controleur van de Vastleggingen.

Managementondersteuning

De stafdienst B&B helpt het management van de FOD bij het gebruik van de begroting als planningsinstrument en als hulp bij de besluitvorming.

In de loop van het jaar 2003 heeft de stafdienst B&B het management ertoe aangezet een voorafgaande analyse uit te voeren voor het invoeren van een interne-controleomgeving en de middelen daartoe (instrumenten en procedures) op basis van het COSO-model (Committee of Sponsoring Organizations – USA).

Het COSO-model (Committee of Sponsoring Organizations – of the Treadway Commission) is een model voor interne controle dat werd ontwikkeld in de Verenigde Staten in het begin van de jaren 90. Bij koninklijk besluit van 26 mei 2002 betreffende het Intern controlesysteem binnen de federale overheidsdiensten (BS van 31 mei 2002, pp. 24134-24143) werd de toepassing ervan verplicht voor de Belgische federale overheid.

Volgens het besluit is de interne controle « een proces ingesteld, uitgevoerd en opgevolgd door het directiecomité, de houders van een managementfunctie en het personeel van elke federale overheidsdienst, ontworpen om een redelijke zekerheid te verschaffen over het bereiken van zijn doelstellingen in de volgende domeinen:

- de effectiviteit en de efficiëntie van operaties
- de betrouwbaarheid van de financiële en beheersinformatie
- de naleving van de van kracht zijnde wetgeving en reglementeringen. »

Begroting 2003

Tijdens het begrotingsjaar werd het initiële krediet van de FOD P&O aangepast wegens de economische conjunctuur, waardoor het van € 62.840.000,00 naar € 55.306.000,00 terugviel.

Dit is een aanzienlijke vermindering van de oorspronkelijk voorziene kredieten. De verhoging van de kredieten voor de beleidsorganen (eerste regel in de tabel) is te verklaren door een reorganisatie van de begrotingsstructuur en een overheveling van sommige bestaande

begrotingsposten naar de beleidsorganen. Deze wijziging kwam er na het aantreden van de nieuwe regering en de oprichting van de nieuwe beleidsorganen (beleidscellen).

Sedert 2003 heeft elke FOD een personeelsenveloppe voor de personeelsuitgaven.

De totale begroting van de FOD P&O bestaat uit alle beschikbare middelen voor de uitvoering van zijn kerntaken:

- modernisering
- werving en selectie van de ambtenaren (Selor)
- opleiding van de ambtenaren (OFO)

De moderniseringskredieten dienen voor de financiering van de moderniseringsprojecten van de federale overheid, zoals de verwezenlijking van de BPR's, de organisatie van competentiemetingen en de eraan verbonden opleidingen, en alle andere initiatieven die deze doelstelling nastreven en die beschreven werden op de voorgaande pagina's.

Tabel van de vastleggingskredieten 2003 (in duizenden euro)

	2002	Begroting 2003		2003
	Realisaties	Initieel (1)	Aangepast (2)	Realisaties(3)
Beleidsorganen	1.152,00	1.275,00	2.295,00	1.789,00
Personeelsenveloppe	13.998,00	13.953,00	13.425,00	13.425,00
Werkings- en investeringskosten	1.961,00	2.008,00	1.539,00	1.539,00
Subsidies, andere	1.058,00	2.189,00	1.899,00	1.100,00
Modernisering	23.077,00	22.190,00	17.752,00	17.203,00
Opleiding (OFO)	6.029,00	9.293,00	7.748,00	6.700,00
Selor	11.233,00	11.932,00	10.648,00	10.648,00
Algemeen totaal	58.508,00	62.840,00	55.306,00	52.404,00

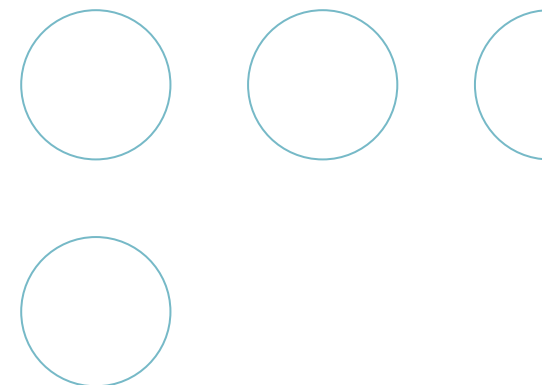
(1) Wet van 27 december 2002 houdende de algemene uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2003

(BS van 31 januari 2003, pp. 3909-3966).

(2) Wet van 22 december 2003 houdende derde aanpassing van de algemene uitgavenbegroting van het begrotingsjaar 2003

(BS van 09 april 2004, pp. 19660-19790).

(3) Voorlopige cijfers van december 2003.





De stafdienst ICT

De stafdienst ICT zorgde voor de dagelijkse ondersteuning van de informatica en telefonische infrastructuur van de verschillende vestigingen van de FOD, namelijk de lokalen van Selor, die van het OFO en Wetstraat 51. Dat vertegenwoordigt het beheer van een aanzienlijke groep servers, met iets meer dan 500 pc's, ongeveer 520 telefoontoestellen, en kopieermachines en netwerkprinters. Naast de toestellen die ter beschikking staan van de ambtenaren, staan er nog tientallen machines in de leslokalen van het OFO en de examenruimtes van Selor. Dit jaar verdrievoudigde het aantal « laptop » computers dat ter beschikking wordt gesteld aan sommige ambtenaren ten opzichte van 2002 van een dertigtal tot ongeveer 90.

De servers

De informatica van de FOD P&O steunt op een groep « servers », die lokale netwerken beheren waaraan pc's en telefoons verbonden zijn.

De opmerkelijkste activiteit van het jaar 2003 was zeker de operatie Secure OS, die eruit bestond de servers gedeeltelijk te laten migreren van het softwareplatform Windows NT naar andere exploitatiesystemen (operating systems), namelijk UNIX en Linux.

De telefonie

De FOD P&O was een voorloper binnen de federale overheid in het gebruik van de technologie « Voice on IP », die het telefoonverkeer laat verlopen via de kabels van het informaticanetwerk, en die talrijke extra functies toevoegt vergeleken met klassieke telefonie. Deze technologie werd ten volle benut vanaf 2001 en in 2003 werden nog enkele extra functies geïmplementeerd.

Toepassingen

Meerdere belangrijke toepassingen werden ontwikkeld door het ICT-team.

Checkdoc SQL is een documentenbeheersysteem ontwikkeld met behulp van de softwaretools MySQL en php. De ingebruikname dateert van juli 2002. Aan het einde van 2003 was men aan de versie 1.3 toe.

Catalogus is het ter beschikking stellen van informatie op het web over de activiteit van de cel FOD-Overschrijdende Raamcontracten (FOR) : het bevat een lijst met overheidsopdrachten die afgesloten of in gunningsfase zijn, bestekken, enz. Een beveiliging werd ingebouwd zodat gevoelige informatie – bijvoorbeeld de prijzen – slechts toegankelijk zijn voor gemachtigde ambtenaren. Deze toepassing die ontwikkeld werd in de programmeertaal Python, werd vanaf maart 2003 in gebruik genomen.

Aankoopadvies is het equivalent van de vorige toepassing voor de cel Aankoopbeleid en Advies (ABA). Een hele reeks aanbevelingen en informatie aangaande de aankoop (opdrachten voor benodigdheden en diensten) wordt ter beschikking



gesteld aan de bevoegde personen binnen de federale overheid. Hier werd eveneens de beveiliging van de toepassing ingebouwd. Eveneens ontwikkeld met behulp van Python, werd de toepassing in augustus 2003 in gebruik genomen.

Persartikels is een « persoverzicht » over de federale overheid dat via het intranet beschikbaar is voor de ambtenaren van de FOD P&O. De ingebruikname dateert van mei 2003.

Public quality is een website (www.publicquality.be) over de kwaliteit van de overheidsdiensten. Ze is toegankelijk sedert oktober 2003.

Voor het OFO werden twee toepassingen van het type databank voor e-learning ontwikkeld. De bedoeling van de eerste toepassing was om een deel van de operatie « 4 wordt D » te beheren. Tijdens deze operatie gingen ongeveer 4.500 federale ambtenaren na een aangepaste opleiding over van het vroegere niveau 4 naar niveau D.

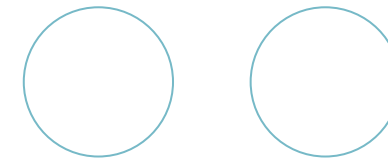
De andere toepassing maakte het beheer van 7.000 deelnemers mogelijk bij de operatie « pc-vaardigheden ». Eveneens in 2003 startte de ICT-dienst met de ontwik-

keling van een « postbak » toepassing die operationeel zou moeten zijn in 2004. Het betreft het beheer van de deelname van sommige ambtenaren aan competentiemetingen.

Voor Selor werd eveneens een toepassing ontwikkeld in het kader van de competentiemetingen (registratie en opvolging van de kandidaten). Bovendien wordt er sinds september 2002 gewerkt aan de installatie van een e-recruitment tool in samenwerking met de firma die de software leverde.

Helpdesk

Om een 520-tal gebruikers van pc's, printers, kopieerapparaten en telefoons een kwaliteitsvolle service te garanderen, heeft de ICT-dienst, zoals de voorgaande jaren, de organisatie van zijn ondersteuning in de vorm van een « helpdesk » voortgezet. De verandering van minister bevoegd voor de FOD P&O bracht gedurende het jaar veel extra werk met zich mee.





De stafdienst Logistiek en Secretariaat

De dienst Logistiek en Secretariaat levert verschillende diensten die de goede werking van de hele FOD ten goede komen: onderhoud, vertalingen, cafetaria, enz.

De juridische dienst

In 2003 waren de activiteiten van de juridische dienst hoofdzakelijk gericht op de geschillen voor de ganse FOD P&O (Raad van State, Arbitragehof, gewone rechtbanken, ...). In 2003 werden 59 nieuwe geschillendossiers geopend. De dienst heeft ook de geschillendossiers inzake overheidsopdrachten, die voordien door het Federaal Aankoopbureau (FAB) werden behandeld, overgenomen.

De dienst beheert de parlementaire vragen om de antwoorden van de verschillende entiteiten van de FOD te coördineren. In 2003 werden 76 parlementaire vragen behandeld.

De juridische dienst stelt de reglementering op die van toepassing is op de FOD P&O en is belast met het vereenvoudigen van reglementaire teksten. Hij verleende ook zijn medewerking aan de vernieuwing van de overheidsopdracht voor een omniumverzekering en de overheidsopdrachten betreffende de modernisering.

De dienst verstrekt juridische adviezen voor de entiteiten van de FOD P&O, of van andere FOD's, over de interpretatie van wettelijke en reglementaire teksten.

De logistiek

De dienst Onthaal en dispatching in de Wetstraat 51 verwelkomt de bezoekers, beantwoordt de telefoon en reserveert de vergaderzalen. In 2003 waren er gemiddeld 678 bezoekers, 2.778 telefoongesprekken en 137 vergaderingen per maand.

De dienst Chauffeurs verzorgde maandelijks gemiddeld 102 verplaatsingen.

De dienst Cafeteria en restauratie voorziet in drank en koude schotels. Twee keer per week worden ook warme maaltijden aangeboden en men hoopt er in de loop van 2004 elke dag te kunnen aanbieden.

Kantoor voor Inzage en Verkoop van Bestekken (KIVB)

Het KIVB verkoopt bestekken van overheidsopdrachten en biedt ze ter inzage aan circa 3.500 klanten aan: privé-aannemers, leveranciers en dienstverleners die interesse hebben voor de uitvoering van de uitgeschreven overheidsopdrachten.

De bestekken worden aangeleverd door federale en regionale overheidsdiensten. Het KIVB stort de opbrengst van de verkochte bestekken door aan deze leveranciers na aftrek van kosten.

In 2003 is de omzet, die afhangt van het aanbod van bestekken, stabiel gebleven op ongeveer € 535.000. Met BIAC heeft het KIVB een belangrijke nieuwe uitgever van bestekken kunnen binnenhalen.

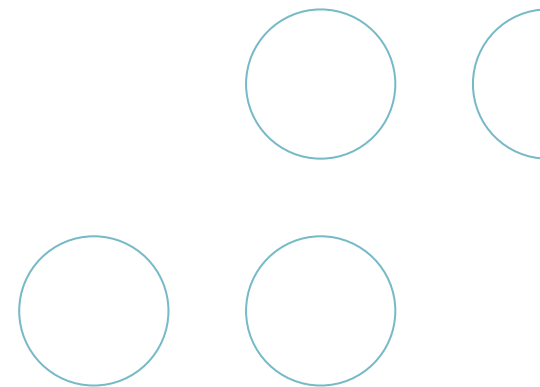
De vertaaldienst

De vertaaldienst werd, in zijn huidige vorm van « pool », in mei 2002 opgericht. De vertalers staan in voor de volgende diensten voor alle entiteiten van de FOD P&O:

- vertalingen naar het Frans, Nederlands, Duits en Engels van wettelijke, reglementaire, administratieve, technische en beleidsmatige teksten

- revisie van teksten die door de verschillende diensten worden opgesteld
- taalkundig advies
- simultaanvertaling tijdens verschillende vergaderingen.

Sedert 2003 beschikt de vertaaldienst over een opvolgingssysteem dat toelaat om de efficiëntie te vergroten en de werklust op te volgen. Dit systeem maakt het bijvoorbeeld mogelijk te vermelden dat er in 2003 ongeveer 1,5 miljoen woorden werden vertaald.





Communicatie

Intern communicatieplan van de FOD P&O

Communicatie is een zaak van iedereen, niet alleen van communicatoren. Het is dus belangrijk om zoveel mogelijk projectleiders en lijnmanagers te wijzen op het belang van communicatie, ze op te leiden en ze te begeleiden bij de uitwerking van hun communicatieplannen.

Het directoraat-generaal Interne Communicatie heeft daarom 35 medewerkers opgeleid en 25 van hen begeleid bij de opstelling van hun communicatieplan.

Het eerste volledige internecommunicatieplan werd goedgekeurd in september 2003. De ambitie voor 2004 is om op de ingeslagen weg voort te gaan en de communicatiereflex nog te laten groeien. Er komen nieuwe opleidingssessies, nieuwe plannen en de bestaande communicatieplannen zullen worden opgevolgd.

Interne communicatiekanalen

Er is heel wat aandacht en energie gegaan naar de interne communicatiekanalen.

- De 50ste editie van de elektronische nieuwsbrief News P-O verscheen op 20 november 2003.
- In november 2003 werd een tevredenheidsenquête over het intranet P-O gehouden. Op basis van de resultaten ervan komt er in 2004 een nieuwe structuur en een nieuwe look.
- Er werd een aantal evenementen georganiseerd: recepties, infosessies over de Artemisenquête, over de nieuwe werktijdregeling, over de nota aan de regeeringsonderhandelaars, ...

Externe communicatie

De externe communicatie zal in 2004 een nieuwe start nemen. In 2003 waren er reeds enkele activiteiten:

- ontvangst van studenten op zoek naar informatie over beroepsmogelijkheden
- ontvangst van buitenlandse delegaties

Het aantal unieke bezoekers op de website van Selor groeide in 2003 aan tot gemiddeld 2.200 per dag. 140.000 geregistreerden ontvangen wekelijks de openstaande selecties in hun mailbox en het aantal on-linesolicities is gestegen tot 50 % tegenover 40 % in 2002.

Met een volledig uitgeruste en vernieuwde stand kreeg Selor op 18 jobbeurzen meer dan 3.000 bezoekers over de vloer.

Nieuwe huisstijl Selor

Op 18 oktober werden de nieuwe huisstijl en het logo van Selor gelanceerd. Uit onderzoek bleek immers dat ze voordien als verouderd, industrieel en onaantrekkelijk overkwamen. Uit de resultaten van testpanels komt het nieuwe logo van Selor er inmiddels uit als één van de meest aantrekkelijke van alle selectiebureaus.

Preventie en Welzijn op het Werk

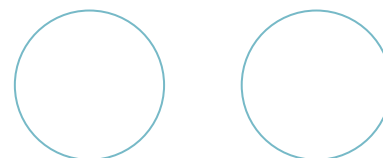
Voor de vestiging van de FOD P&O in de Wetstraat 51 heeft de cel Preventie vooral een jaarlijks actieplan uitgewerkt dat door het Comité voor Preventie en Welzijn op het Werk werd goedgekeurd.

Dit plan bevat onder andere:

- het bijwerken van veiligheids- en evacuatiemaatregelen: verbetering van de signalisatie, verbetering van de alarmsystemen, enz.
- de opleiding: evacuatie en brandbestrijding, eerste hulp
- de organisatie van medische onderzoeken voor de risicofuncties: chauffeurs, keukenpersoneel, enz.

- de risicoanalyse voor de preventie van legionellose en het uitwerken van een sanerings- en risicobeheersplan
- de algemene risicoanalyse in de vorm van een enquête over het comfort van de individuele werkplaats. Daaruit blijkt hoofdzakelijk dat heel wat vermoeidheidsverschijnselen verband houden met het pc-gebruik. Elke werkplek zal apart worden onderzocht en er zal een actieplan worden uitgewerkt.

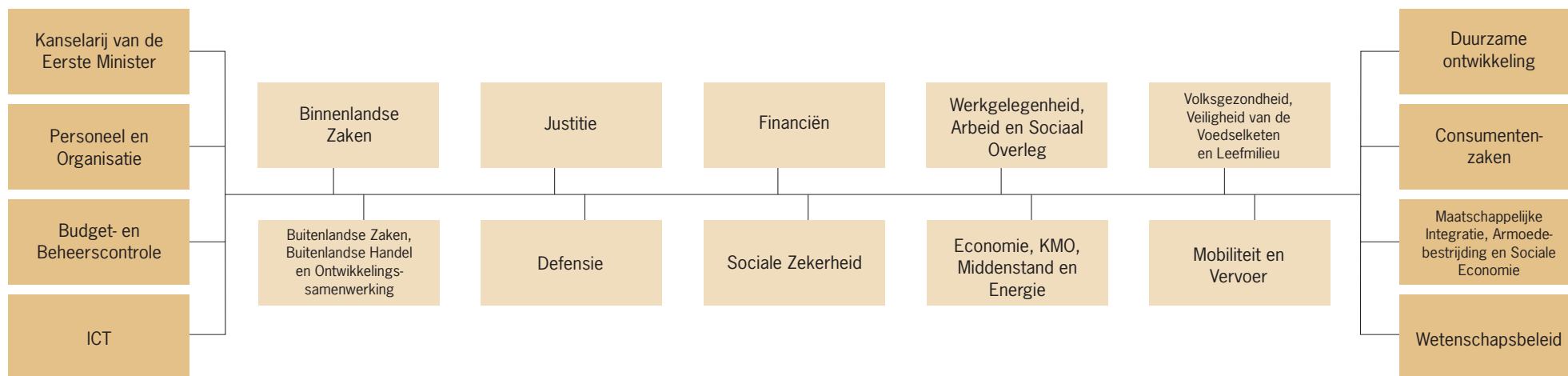
Voor de nieuwe vestiging van het OFO en Selor in de Bischoffsheimlaan heeft de cel toegezien op de inrichting van de lokalen.



Bijlagen



Het organigram van de federale overheidsdiensten

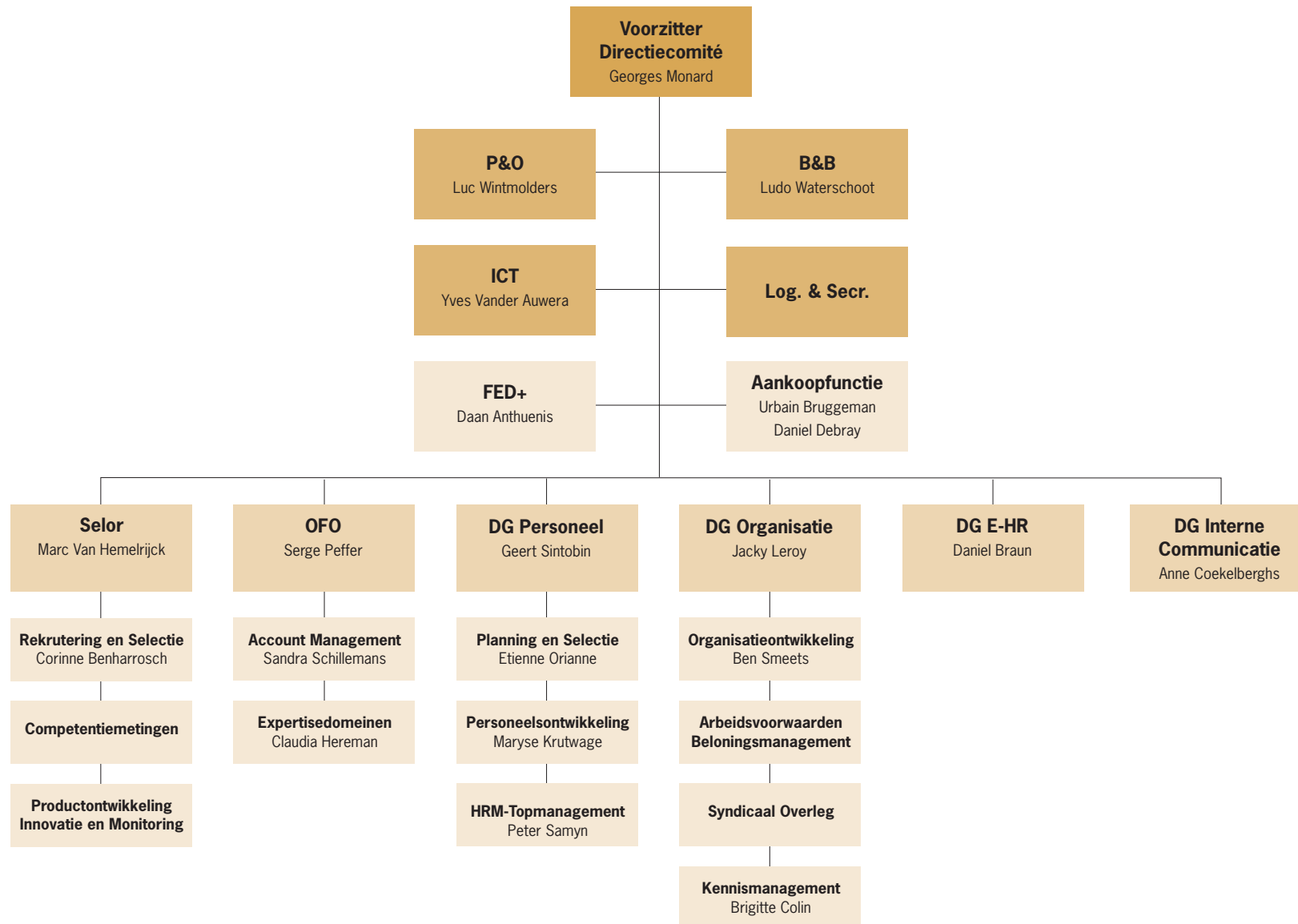


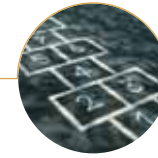
De 'horizontale' FOD's bepalen het beleid in hun domein en ondersteunen de andere FOD's op basis van hun competentie en kennis.

Elke 'verticale' FOD is verantwoordelijk voor een specifiek beleidsdomein. De burger kan op één plaats terecht voor alle diensten in dat domein.

De Programmatorische Overheidsdiensten (POD's) werken rond belangrijke maatschappelijke thema's die verscheidene FOD's doorkruisen.

Het organigram van de FOD Personeel en Organisatie





De afdelingen van de FOD Personeel en Organisatie

Het directiecomité

Het directiecomité neemt het dagelijks en operationeel beheer van de federale overheidsdienst waar overeenkomstig het managementplan van de voorzitter. Het coördineert ook de verschillende diensten van de FOD.

Concreet

- formuleert het elk nuttig voorstel over de werking van de FOD
- stelt het de ontwerpbegroting voor en waakt het over de uitvoering ervan
- stelt het het personeelsplan voor en elke eventuele wijziging daaraan en waakt het over de uitvoering ervan.

Samenstelling

Het directiecomité bestaat uit:

- Georges Monard, voorzitter
- Tom Auwers, directeur van de beleidscel, tot juni 2003
- Alice Baudine, directrice van de beleidscel, vanaf juli 2003
- Daniel Braun, directeur-generaal e-HR
- Anne Coekelberghs, directeur-generaal Interne Communicatie
- Jacky Leroy, directeur-generaal Organisatie
- Geert Sintobin, directeur-generaal Personeel
- Serge Peffer, directeur-generaal OFO
- Marc Van Hemelrijck, afgevaardigd bestuurder van Selor
- Luc Wintmolders, directeur van de stafdienst Personeel en Organisatie

Ludo Waterschoot, directeur van de stafdienst Begroting en Beheerscontrole, en Yves Vander Auwera, directeur van de stafdienst ICT, worden één keer per maand uitgenodigd en indien het onderwerp dit vereist.

De diensten van de voorzitter

De diensten van de voorzitter helpen de voorzitter bij het operationeel management van de FOD in de volgende domeinen :

- internationale coördinatie
- management support en program office
- preventie en welzijn op het werk

De cel internationale coördinatie coördineert de deelname aan internationale netwerken van het openbaar ambt (EU, OESO). De cel organiseert eveneens de internationale samenwerking door het uitbouwen van partnerschappen met buitenlandse overheidsdiensten voor concrete projecten in verband met de ontwikkeling van de overheid.

De cel "management support en program office" (MSPO) kreeg als opdracht in te staan voor de opvolging van de uitvoering van de strategie van de FOD. Concreet ontwikkelt die cel een "program office" voor de opvolging van de portfolio met alle projecten van de FOD die voortvloeien uit de managementplannen van de mandaathouders. De cel biedt ondersteuning aan het

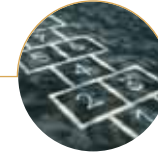
directiecomité bij het strategische beheer van deze portfolio en helpt het comité bij de effectieve opvolging van de acties waartoe het heeft beslist.

De preventieadviseur bereidt het jaarlijks actieplan en het globaal plan voor. Hij adviseert de voorzitter, de hiërarchische lijn en het Comité voor Preventie en Welzijn op het Werk. Hij ziet toe op de degelijke uitvoering van de ter zake geldende regelgeving.

Leidinggevende : Georges Monard

Aantal personeelsleden : 15 (VTE : 13,9)





De stafdiensten

Gelet op de grootte van de vier horizontale FOD's, hebben de respectievelijke voorzitters besloten om gemeenschappelijke stafdiensten uit te bouwen die de opdrachten inzake Personeel en Organisatie, Budget en Beheerscontrole en ICT voor elk van de vier organisaties uitvoeren, terwijl ze interne contactpunten behouden die over een zekere autonomie beschikken. In april en mei werden de stafdiensten opgericht.

De stafdienst Personeel en Organisatie

De stafdienst Personeel en Organisatie staat het directiecomité bij in het uitwerken van een modern HR-beleid in de FOD. Daarbij horen rekrutering en selectie, loopbaanbegeleiding, opleidingen, ontwikkelcirkels, competentiemetingen, ... De stafdienst past dus het HR-beleid dat de FOD voor de hele federale overheid uittekent op het eigen personeel toe.

Verder speelt de stafdienst een rol bij het sociaal overleg en is hij bevoegd voor preventie en welzijn op het werk.

Leidinggevende: Luc Wintmolders

Aantal personeelsleden: 10 (VTE: 9,5)

De stafdienst Budget en Beheerscontrole

De stafdienst Budget en Beheerscontrole ondersteunt het directiecomité en het lijnmanagement bij de financiële planning, opvolging en evaluatie, in het bijzonder door:

- het opstellen van budgettaire voorstellen
- het analyseren van de begrotingsimpact van de kredietaanvragen
- het opvolgen van de kredieten
- het beheren van de financiële stroom
- het indienen van de financiële staten bij het Rekenhof
- het ontwikkelen van beheer- en management-instrumenten
- het in- en uitvoeren van de interne controle

Leidinggevende: Ludo Waterschoot

Aantal personeelsleden: 5 (VTE: 4,8)

De stafdienst ICT

De stafdienst ICT zorgt voor het beheer en de uitbouw van de technische infrastructuur. Hij ontwikkelt en implementeert initiatieven, IT-processen en toepassingen die nodig zijn voor de realisatie van de doelstellingen van de FOD P&O.

Leidinggevende: Yves Vander Auwera

Aantal personeelsleden: 9 (VTE: 9)

De stafdienst Logistiek en Secretariaat

De stafdienst Logistiek en Secretariaat is verantwoordelijk voor:

- het onthaal, de dispatching en chauffeurs
- de cafetaria
- de schoonmaak en het technisch onderhoud
- de juridische dienst
- de vertaaldienst
- het documentenbeheer en de postbedeling
- het Kantoor voor Verkoop en Inzage van Bestekken

Aantal personeelsleden: 42 (VTE: 39,2)

Het directoraat-generaal Personeel

Het directoraat-generaal Personeel ontwikkelt het beleid, de methodologie en de richtlijnen in drie domeinen:

- planning en selectie: plannen, aanwerven, selecteren en heroriënteren van personeelsleden
- personeelsontwikkeling: loopbaanontwikkeling, prestatie management, loopbaanbegeleiding, opleiding en zelfontwikkeling
- HRM-topmanagement: ondersteuning van mandaathouders en toekomstige mandaathouders

Leidinggevende: Geert Sintobin

Aantal personeelsleden: 33 (VTE: 31,3)

Meer informatie:

www.belgium.be, deel ambtenaren

Het directoraat-generaal Organisatie

Het directoraat-generaal Organisatie ontwikkelt het beleid, de methodologie en de richtlijnen in vier domeinen:

- organisatieontwikkeling: analyse en implementatie van verbeterprojecten, kwaliteitsbeheer
- kennismanagement: promoten en aanreiken van tools en methodologieën voor een efficiënter beheer van de aanwezige kennis in de organisatie
- arbeidsvoorwaarden en beloningsmanagement: regelgeving in verband met onder andere verloven, verloning, statuut, ...
- syndicaal statuut: regelgeving in verband met representatieve syndicale organisaties voor de overheid

Leidinggevende: Jacky Leroy

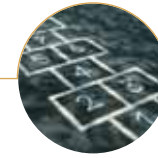
Aantal personeelsleden: 36 (VTE: 34,5)

Meer informatie:

www.belgium.be, deel ambtenaren

www.publicquality.be





Het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO)

Het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid is de centrale opleidingsdienst van de federale overheid.

Samen met de stafdiensten Personeel en Organisatie bepaalt het welke opleidingsnoden er zijn en hoe daaraan moet worden voldaan.

- Voor specifieke opleidingsnoden kan het OFO advies geven bij de keuze van de opleidingsleverancier.
- Voor de opleidingsnoden die gemeenschappelijk zijn aan meerdere federale diensten ontwikkelt het OFO een aanbod. Dat aanbod bestrijkt in het bijzonder de domeinen informatica, talen, management, persoonlijke effectiviteit, bestuurlijke materies en methodologie van de opleiding en kennismanagement.

Het OFO biedt advies, stelt zijn expertise in verband met leren en ontwikkelen ter beschikking en promoot andere leervormen, zoals coachen en leren op de werkplek.

Leidinggevende: Serge Peffer

Aantal personeelsleden: 91 (VTE: 80,5)

Meer informatie:

www.belgium.be, deel ambtenaren (opleidingencatalogus)

Het directoraat-generaal e-HR

Het directoraat-generaal e-HR wil een kwaliteitsvolle ondersteuning bieden aan de federale HR-verantwoordelijken door hen instrumenten aan te reiken om de HR-processen te automatiseren en de mogelijkheden van een modern HR-beleid maximaal te benutten.

Leidinggevende: Daniel Braun

Aantal personeelsleden: 7 (VTE: 6,5)

Meer informatie:

www.belgium.be, deel ambtenaren
www.pdata.be

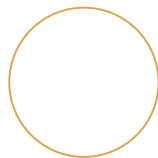
Het directoraat-generaal Interne Communicatie

Het directoraat-generaal Interne Communicatie draagt bij tot het permanent perfectioneren van het personeels- en organisatiebeleid door een communicatiecultuur uit te bouwen

- door het personeel van de FOD P&O te informeren en te begeleiden
- door de leidinggevenden en leden van de communicatiediensten van de FOD's te informeren en te begeleiden
- door de burgers en gebruikers van de FOD P&O op een interactieve manier te informeren

Leidinggevende: Anne Coekelberghs
Aantal personeelsleden: 9 (VTE: 8,5)

Meer informatie: www.p-o.be



Selor

De kerntaken van Selor zijn selectie en competentiecertificatie.

Selor verzorgt de selecties voor statutair personeel, voor mandaatfuncties en de bevorderingsselecties voor statutaire ambtenaren. Selor biedt ook ondersteuning aan bij de selectieprocedure voor contractuele functies of voor functies van derden (niet-verplichte klanten). Bovendien beheert Selor de interne markt, d.w.z. de jobrotatie binnen de federale overheid voor alle statutaire ambtenaren, en de databank met competentieprofielen die ter beschikking staan voor contractuele functies en de interne markt.

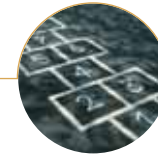
Selor staat in voor de ontwikkeling en uitvoering van competentiemetingen bij de federale ambtenaren. Selor is het enige organisme in België dat gemachtigd is om een bewijs van taalkennis uit te reiken. De taaltesten staan open voor iedereen.

Ter ondersteuning van de kerntaken gaat veel aandacht naar productinnovatie, informatie en monitoring (PIM):

- de ontwikkeling van testmateriaal, supporttools enz.
- interne en externe communicatie: website, profilering op de arbeidsmarkt van Selor als toegangspoort tot de federale overheid en promoten van de federale overheid als aantrekkelijke werkgever
- kwaliteitsopvolging op alle niveaus binnen de organisatie.

Leidinggevende: Marc Van Hemelrijck
Aantal personeelsleden: 139 (VTE: 129,6)

Meer informatie:
www.selor.be
www.belgium.be, deel ambtenaren



De aankoopfunctie (ABA-FOR)

De aankoopfunctie bestaat uit twee cellen:

- Aankoopbeleid en Advies (ABA)
- FOD-Overschrijdende Raamcontracten (FOR)

De cel Aankoopbeleid en Advies ondersteunt de aankopers van de federale overheid en geeft hen adviezen zodat ze – zelfstandig – tot de beste aankoopresultaten komen.

Leidinggevende: Urbain Bruggeman
Aantal personeelsleden: 5 (VTE: 5)

De cel FOD-Overschrijdende Raamcontracten biedt de FOD's en andere federale diensten groepscontracten tegen de beste voorwaarden zodat ze grote kortingen kunnen verkrijgen.

Leidinggevende: Daniel Debray
Aantal personeelsleden: 9 (VTE: 9)

Meer informatie:
www.belgium.be, deel ambtenaren
www.p-o.be:8080

FED+

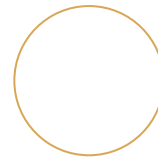
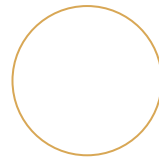
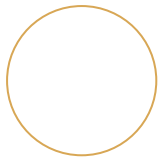
Fed+ is een 'voordeeldienst' die voor de ambtenaar en zijn gezin voortdurend op zoek gaat naar interessante voordelen en kortingen voor socio-culturele of sportieve evenementen of bij aankopen.

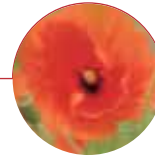
Fed+ levert op deze manier een bijdrage tot de ontwikkeling en het welzijn van de federale ambtenaar en draagt bij tot het creëren van een overheidscultuur.

Leidinggevende: Daan Anthuenis
Aantal personeelsleden: 4 (VTE: 4)

Meer informatie: www.fedplus.be

Dit eerste jaarverslag is gegroeid uit de intensieve samenwerking van heel wat medewerkers van de FOD P&O. We bedanken iedereen die er een steentje, groot of klein, aan heeft bijgedragen, dus ook de tien kinderen van het huis (Edmond, Arne, Elisa, Téo, Axel, Eliot, Grégoire, Manolito, Aurélien en Rodrigue) die geposeerd hebben om het directiecomité terug te brengen in de tijd.





Contactgegevens

FOD Personeel en Organisatie
Wetstraat 51
BE-1040 Brussel

T +32(0)2 790 58 00
F +32(0)2 790 58 99
info@p-o.be

Meer informatie:
www.p-o.be
www.belgium.be (ambtenaren)



Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO)
Bischoffsheimlaan 15
BE-1000 Brussel

T +32(0)2 229 73 11
F +32(0)2 223 60 83
info@ofoifa.fgov.be

Meer informatie: Catalogus op www.belgium.be
(ambtenaren – competenties ontwikkelen)



SELOR
Bischoffsheimlaan 15
BE-1000 Brussel

T +32(0)800 505 54 (N) en +32(0)800 505 55 (F)
F +32(0)2 788 68 44
info@selor.be

Meer informatie: www.selor.be





Wetstraat 51
BE-1040 Brussel

T. +32 (0)2 790 58 00
F. +32 (0)2 790 58 99

info@p-o.be
www.p-o.be

Verantwoordelijke uitgever: Georges Monard • Wetstraat 51 • BE-1040 Brussel • Wettelijk depot: D/2004/7737/20