




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

Voorstellen 2007 - 2010



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

Ze bevat voorstellen voor een doeltreffend en klantgericht beleid binnen de domeinen personeel en organisatie voor de vier jaar van de volgende zittingsperiode.


De voorstellen zijn verdeeld over 5 thema's, die volgens eenzelfde stramien werden uitgewerkt: stand van zaken, te verwezenlijken doelstellingen, concrete acties en een samenvatting van de belangrijkste ideeën.

Met vragen en suggesties kunt u terecht bij

- Kurt Van Raemdonck, voorzitter netwerk P&O, [kurt.vanraemdonck@ibz.fgov.be](mailto:kurt.vanraemdonck@ibz.fgov.be)
- Maryse Krutwage, coördinatrice netwerk P&O, [maryse.krutwage@p-o.be](mailto:maryse.krutwage@p-o.be)
- Vincent Triest, coördinator netwerk P&O, [vincent.triest@p-o.be](mailto:vincent.triest@p-o.be).

## Goed om weten

De elektronische versie van deze brochure is beschikbaar in PDF-formaat, op [www.p-o.be](http://www.p-o.be), rubriek "Algemene informatie" – "Publicaties".



# Inhoud

Inleiding .....	3
<b>1. Klant- en resultaatgericht werken .....</b>	<b>7</b>
1.1. Stand van zaken .....	7
1.2. Doelstellingen .....	8
1.3. Concreet .....	8
1.4. Samenvatting .....	11
<b>2. Talenten aantrekken, ontwikkelen en rentabiliseren .....</b>	<b>13</b>
2.1. Stand van zaken .....	13
2.2. Doelstellingen .....	14
2.3. Concreet .....	14
2.4. Samenvatting .....	17
<b>3. Loopbanen ontwikkelen .....</b>	<b>19</b>
3.1. Stand van zaken .....	19
3.2. Doelstellingen .....	20
3.3. Concreet .....	20
3.4. Samenvatting .....	24
<b>4. Welzijn met een grote W .....</b>	<b>25</b>
4.1. Stand van zaken .....	25
4.2. Doelstellingen .....	25
4.3. Concreet .....	26
4.4. Samenvatting .....	28
<b>5 P&amp;O professionaliseren .....</b>	<b>29</b>
5.1. Stand van zaken .....	29
5.2. Doelstellingen .....	30
5.3. Concreet .....	30
5.4. Samenvatting .....	32



# Inleiding

De burger, onze klant, zo simpel is dat!

De overheid bestaat niet voor zichzelf. Ze heeft twee doelstellingen:

- betere diensten verlenen aan burgers en ondernemingen
- een betere werkgever zijn.

Met die twee doelstellingen voor ogen willen we de P&O-projecten in de volgende jaren verder opbouwen en aftoetsen aan twee krachtlijnen:

- klantgerichtheid
- vereenvoudiging.

De volgende prioriteiten dringen zich op.

## 1. De impact evalueren van wat reeds is ingevoerd

Hoe ver staat de modernisering? Tot welke resultaten hebben BPR, loopbaanhervormingen, competentietoelagen, ontwikkelcirkels, ... op het terrein al geleid? Na deze evaluatie kunnen bijsturingen plaatsvinden zonder tabula rasa te maken van wat al bestaat.

In de voorbije jaren zijn immers heel veel nieuwe maatregelen ingevoerd, maar nog niet op het terrein gerealiseerd. De P&O-diensten en de personeelsleden geven te kennen dat ze de initiatieven - niet steeds verbeteringen - vanuit de horizontale FOD's soms maar met moeite kunnen volgen.

## 2. Systematisch tevredenheidsenquêtes en evaluaties houden

Klantgerichtheid moet in de manier van werken geïntegreerd worden. Dat begint bij weten wat die klant wil. Dat kan enkel door maatregelen systematisch bij externe en interne klanten te evalueren en de resultaten ervan, goed of slecht, te gebruiken om verbeteringen, in samenwerking met de klanten en diensten, door te voeren.



### 3. De reglementering vereenvoudigen en coördineren

De reglementering is de laatste jaren steeds complexer en onoverzichtelijker geworden en is versnipperd in talloze KB's met specifieke regelingen. Met ongewenste gevolgen en lacunes.

De reglementering moet opnieuw een flexibel werkmiddel voor het federale P&O-beleid worden. Daartoe moet ze niet alleen grondig vereenvoudigd worden, maar wordt ze bij voorkeur ook terug op één plaats samengebracht in een nieuwe versie van het statuut Camu, als het ware.

### 4. De procedures vereenvoudigen en responsabiliseren

Medewerkers en leidinggevenden op alle niveaus moeten de aandacht kunnen verleggen van de reglementering en de procedures naar de resultaten. Het huidige teveel aan regels belemmert initiatief en dynamiek.

Niet alleen de reglementering in de strikte zin moet eenvoudiger, ook de procedures, bijvoorbeeld tucht- en benoemingsdossiers om met permanente onderpresteerders om te gaan, decentrale selecties, ...

Deze vereenvoudiging veronderstelt een verregaande responsabilisering van leidinggevenden en medewerkers die vastgelegd moet worden in meetbare doelstellingen: via de ontwikkelcirkels voor de medewerkers en de managementplannen voor de mandaathouders. Die doelstellingen vormen dan de basis voor de evaluatie.

### 5. E-government aanmoedigen

De nieuwe technologieën moeten optimaal en maximaal worden ingezet om de dienstverlening (bv. via e-procurement, e-HR), de manier van werken en de communicatie naar een hoger niveau te tillen. De extra financiële middelen die daarvoor nodig zijn, zijn een investering die rendeert op lange termijn.

## 6. Investeren in mensen en hun werkomgeving

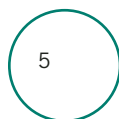
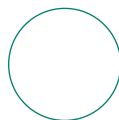
Een blijvende investering in het personeel en hun werkomgeving is essentieel. Een kwaliteitsvolle dienstverlening kan enkel gegarandeerd worden met goed opgeleide en gevaloriseerde medewerkers. Een focus op de maatschappelijke rol van de overheidsdiensten en een coherent welzijns- en diversiteitsbeleid kunnen bovendien een belangrijke troef zijn in de concurrentiestrijd met andere organisaties.

## 7. Mandaathouders evalueren

De evaluatie van mandaathouders mist nog grotendeels haar doel. Ze blijft te beperkt, te ongenueanceerd en biedt te weinig mogelijkheden om mandaathouders verbeterpunten aan te reiken. Systematische klanten- en personeelstevredenheidsenquêtes en een 360° evaluatie bij alle betrokkenen kunnen deze beperkingen grotendeels opvangen.

## 8. Positieve incentives invoeren

Positieve incentives, zowel op individueel niveau als op organisatieniveau, kunnen een 'ondernemers' reflex in de overheid aanmoedigen, bv. door de fierheid te stimuleren of door een meerjarenenveloppe in te voeren zodat diensten hun efficiëntiewinst in de eigen dienst kunnen herinvesteren. De precieze aanpak kan het best eerst in enkele 'proeftuinen' worden uitgetest.







# 1. Klant- en resultaatgericht werken

## 1.1. Stand van zaken

De burger is onze klant. Hij verwacht van de overheid een doelmatige en doeltreffende dienstverlening die een antwoord biedt op zijn behoeften en verwachtingen. Hij heeft niet genoeg aan de ontwikkeling van nieuwe informaticatools zoals portaalsites. Hij wil een bereikbare overheid op mensenmaat die hem klantgericht ontvangt en verder helpt.


De overheidsdiensten hebben al een enorme inspanning geleverd in die richting. Maar ze denken nog te weinig 'van buiten naar binnen', vanuit het standpunt van de klant om dan de organisatie en de medewerkers aan de maatschappelijke behoeften aan te passen.

De middelen om vooraf de verwachtingen of achteraf de tevredenheid van de burger te meten worden zeer weinig gebruikt.

De politieke engagementen zijn soms erg vaag: ze bevatten geen concrete doelstellingen die een evaluatie van het beleid achteraf mogelijk maken. Soms worden aan de burger beloftes gemaakt, zonder dat de middelen daarvoor beschikbaar zijn, of zonder overleg met de administraties. Een nieuwe regering verandert soms radicaal het geweer van schouder.

Tussen politiek en administratie is er meestal geen contract dat verduidelijkt welke concrete en meetbare resultaten van de administratie verwacht worden. Dat maakt het moeilijk voor de mandaathouders om hun 'opdracht' uit te werken.

Met een overgecontroleerd beheer en de verandering van doelstellingen ergens onderweg, is het moeilijk voor mandaathouders om verantwoordelijkheid op te nemen voor de resultaten. Die deresponsabilisering van de mandaathouders sijpelt door naar alle niveaus. Dat blijkt bv. uit het erg beperkte aantal onvoldoendes dat in het kader van de ontwikkelcirkels wordt gegeven. Mandaathouders worden nu trouwens enkel geëvalueerd op basis van de resultaten uit hun managementplan. Ze worden niet mee verantwoordelijk gesteld voor de resultaten van hun organisatie.



De initiatieven voor managementinstrumenten (bv. BSC, BPR) om de performantie van de organisaties te vergroten die van de FOD Personeel en Organisatie komen, zijn niet altijd aangepast aan de noden van de FOD's. Het initiatief hiertoe zou veeleer van de federale diensten moeten komen.

Ten slotte kunnen de organisaties pas efficiënt werken als ze over betrouwbare gegevens beschikken. Dit is vandaag niet het geval.

## 1.2. Doelstellingen

Om klant- en resultaatgerichter te werken zien we de volgende doelstellingen

- de dienstverlening moet ten dienste staan van de burger
- we willen een dynamiek op gang brengen en houden om de diensten en de dienstverlening continu te verbeteren
- de politieke engagementen tegenover de burger moeten concreet en uitvoerbaar zijn en aan zijn verwachtingen beantwoorden
- de beleidsnota's worden omgezet in een contract tussen de politieke overheid en haar administratie
- de mandaathouders worden geresponsabiliseerd en krijgen een maximale beheersautonomie
- de instrumenten die nodig zijn voor autonoom management worden ontwikkeld
- betrouwbare gegevens over de klanten (burgers, ondernemingen, ...) waarvoor we werken, moeten beschikbaar zijn.

## 1.3. Concreet

Elke doelstelling willen we met een aantal concrete maatregelen realiseren.

### 1.3.1. Een beleid van nabijheid

Om de dienstverlening echt ten dienste van de burger te stellen, gaan we een nauwer contact met die burger opbouwen.

We stellen voor dat er antennes van de federale overheid gecreëerd worden die makkelijk voor het publiek bereikbaar zijn. Ze kunnen

fungeren als tussenpersoon tussen burger en overheidsdienst. De burger zou dan alle formaliteiten met de verschillende diensten aan één loket kunnen uitvoeren.

Daarnaast gaan we de ontwikkeling van de federale portaalsite voortzetten voor die groep van burgers die daarmee geholpen wordt.

### **1.3.2. Duurzaam voortbouwen**

Voor een continue verbetering van de diensten en de dienstverlening willen we een dynamiek op gang brengen en houden waarbij we vooral de eigen competenties willen ontwikkelen en gebruiken ten dienste van de maatschappij.

We streven naar een actief beleid inzake personeelsmobiliteit bv. met een beleid van mutatie of personeelsrotatie. Dit is een manier om de flexibiliteit van de organisaties te garanderen en de inzetbaarheid van de medewerkers te bevorderen.

We gaan organisatieontwikkeling een belangrijkere plaats geven in de werking van de FOD's om de bestaande situatie te scannen en scenario's voor de korte en de lange termijn uit te tekenen.

### **1.3.3. Inspelen op de verwachtingen van de burger**

Om de vinger aan de pols te houden gaan we de burger bevragen. Zo komen we te weten of we doen wat de burger wil en nodig heeft en of we dat goed doen. Onze acties hebben inderdaad maar zin als ze inspelen op de verwachtingen van de burger. We gaan instrumenten zoals de kwaliteitsbarometer en tevredenheidsenquêtes inzetten. Die metingen kunnen dan op hun beurt als uitgangspunt dienen om het beleid bij te sturen, waarbij een minimum aan continuïteit noodzakelijk is.

Maar we mogen ook geen onrealistische verwachtingen scheppen. Politieke engagementen tegenover de burger moeten daarom concreet zijn en aan zijn verwachtingen beantwoorden. Beleidsverklaringen stellen concrete acties en meetbare resultaten voorop en van bij het begin wordt het nodige budget voorzien en toegekend.

Om de haalbaarheid van de politieke engagementen te toetsen stellen we voor dat hierover steeds vooraf met de administratie wordt overlegd.

#### 1.3.4. Duidelijke afspraken tussen politiek en administratie

Betere afspraken tussen het politieke en het administratieve niveau zijn noodzakelijk. De beleidsnota's worden het best omgezet in een realistisch en uitvoerbaar contract tussen de politieke overheid en haar administratie. In dit contract staan dan de te bereiken resultaten én de middelen die de administratie daarvoor ter beschikking krijgt.

Dit contract tussen politiek en administratie bakent meteen ook de autonomie van de mandaathouders af. We willen immers dat de mandaathouders geresponsabiliseerd worden en een maximale beheersautonomie krijgen. We gaan trouwens kwaliteitsindicatoren voorstellen om na te gaan of de resultaten bereikt worden.

In die geest vragen we dat de politieke overheid met haar administratie de inhoud van een dergelijk contract bespreekt en dat de doelstellingen van het contract worden uitgewerkt in 'opdrachten' voor de mandaathouders, waarbij voor de mandaathouders een personeelsenveloppe en een budget voorzien worden. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is dat de mandaathouders geresponsabiliseerd worden voor de hele organisatie, en niet enkel voor hun afdeling.

Als de resultaten niet bereikt worden, moeten sancties mogelijk zijn. En omgekeerd, als de resultaten de doelstellingen overtreffen, moeten individuele of collectieve incentives mogelijk zijn.

#### 1.3.5. Managementinstrumenten ontwikkelen

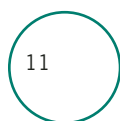
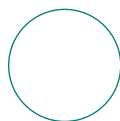
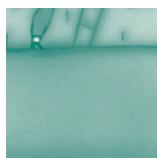
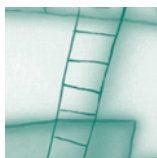
Instrumenten die autonoom management mogelijk maken, moeten worden uitgebouwd. We gaan instrumenten om de integriteit te bewaken verder ontwikkelen.

We stellen ook voor dat instrumenten worden ontwikkeld die meer autonomie voor de mandaathouders mogelijk maken (bv. interne controle, audit of analytische boekhouding), en die het mogelijk maken om de werklast te meten of het personeelsplan te objectiveren.

De FOD P&O dient de organisaties te ondersteunen bij de ontwikkeling van de instrumenten die ze nodig hebben.

## 1.4. Samenvatting

- antennes van de federale overheid waar het publiek voor formaliteiten met verschillende diensten terecht kan
- inbedding van organisatieontwikkeling in de werking van de FOD's
- beleidsverklaringen die concrete acties en meetbare resultaten vooropstellen en het nodige budget voorzien
- politieke engagementen na overleg met de administratie
- duurzame voortbouw
- een realistisch en uitvoerbaar contract van de politieke overheid met haar administratie
- duidelijke opdrachten voor geresponsabiliseerde mandaathouders
- de ontwikkeling van managementinstrumenten





## 2. Talenten aantrekken, ontwikkelen en rentabiliseren

### 2.1. Stand van zaken

Uit enquêtes zoals die van Vacature.com in 2005 komt de federale overheid naar voren als één van de aantrekkelijkste werkgevers in België. Talent@public, de jobbeurs waar overwegend federale overheden hun jobaanbod presenteren, trok in oktober 2006 zo'n 12 000 bezoekers. Twee jaar eerder was het succes vergelijkbaar.

Blijkbaar is de federale overheid voor heel wat werkzoekenden niet langer een duffe werkgever.

Opdracht volbracht? Nee, wel een trendbreuk waarop in de volgende jaren moet worden voortgebouwd. Er is nog veel te doen, maar de voorbije vier jaar is er wel al heel wat gedaan, zowel om talent aan te trekken als om het te ontwikkelen.

Enkele voorbeelden:

- Bij de selectie stappen we af van algemene selecties en houden we steeds meer specifieke selecties die aangepast zijn aan de behoeften van de organisatie.
- De mobiliteit binnen de federale overheid breekt stilaan de muren tussen de departementen af.
- De overheid profileert zich als een werkgever die diversiteit in het HR-beleid integreert.
- De ontwikkeling van competenties ten behoeve van de organisatie is een centraal punt in het beleid.
- De loopbaanevolutie is gekoppeld aan de ontwikkeling van competenties.
- De ontwikkelcirkels, het evaluatiesysteem van de federale overheid, zorgen voor een gestructureerde dialoog tussen de functionele chef en de medewerker over de prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen.
- Op meerdere plaatsen zijn gestructureerde initiatieven rond kennismanagement ontstaan.

Het is belangrijk om een evaluatie te maken van het beleid om correcties, aanvullingen of vernieuwingen voor te stellen.

## 2.2. Doelstellingen

De moderniseringsoperatie is ingezet maar verre van afgewerkt. Diverse processen en instrumenten zijn reeds aanwezig, andere zijn nog totaal afwezig.

Voor een geïntegreerd beleid formuleren we vier doelstellingen:

- we willen het aanwervingsbeleid beter afstemmen op de behoeften en de HR-doelstellingen van de organisaties
- bij het competentie- en kennismangement willen we de noden van de organisatie en die van het individu op elkaar afstemmen
- we willen het individuele competentiebilan ontwikkelen als centraal instrument voor de loopbaanontwikkeling
- het instrumentarium voor ontwikkelingsacties (competenties en kennis) willen we in lijn brengen met de doelstellingen van een lerende organisatie

## 2.3. Concreet

### 2.3.1. Aanwervingspolitiek beter op de behoeften afstemmen

We willen de aanwervingspolitiek van de federale overheid beter afstemmen op de behoeften en de HR-doelstellingen van de organisaties. Dat betekent eerst en vooral dat de selectieprocedures sneller moeten verlopen.

Daarbij gaan we de maatschappelijke opdracht van de overheid, haar waarden en die van haar diensten als troef op de arbeidsmarkt uitspelen.

Verder dringt zich een actieve monitoring van de arbeidsmarkt op. Voor de knelpuntberoepen is een essentiële voorwaarde dat alle nuttige ervaring in overheid én privésector automatisch kan worden opgenomen in de geldelijke en de klasse-anciënniteit.

Als de federale overheid in haar geheel zich engageert voor bepaalde richtcijfers in het kader van haar aanwervingspolitiek, vragen we dat er eerst met elke organisatie over haar aandeel daarin wordt onderhandeld. Daar kunnen bovendien positieve incentives aan gekoppeld worden.

Ten slotte moet het rekruteringsproces opnieuw gedecentraliseerd worden.



Het voorzitterschap van de selectiecommissies wordt aan de organisatie teruggegeven, zowel voor statutair als voor contractueel personeel. Selor speelt dan een controlerende en ondersteunende rol.

De duur van de stage voor de niveaus B, C en D moet kunnen worden aangepast aan de behoeften van het niveau.

### **2.3.2. Competentie- en kennismanagement afstemmen op de noden**

We willen bij het competentie- en kennismanagement de noden van de organisatie en die van het individu op elkaar afstemmen

De functionele tweetaligheid, voor mandaathouders en leidinggevenden in het algemeen, dient geregeld te worden zodat ze de reglementering om ambtenaren te beoordelen, bij bv. ontwikkelcirkels en selecties, optimaal kunnen toepassen.

Tegenover tweetaligheid hoort een hogere premie te staan. Voor bepaalde functies is een kennis van andere talen, bv. Engels, noodzakelijk. Ook dat is aan regeling toe.


We gaan strategische personeelsplannen en globale ontwikkelingsplannen (GOP) opstellen die vertrekken van een globale risico-analyse in verband met competenties en kennis. Daarbovenop gaan de organisaties een actief reconversiebeleid voeren binnen de eigen dienst en een outplacementbeleid in samenwerking met andere diensten en overheden.

Voor elke entiteit wordt er een kennismanagementstrategie uitgewerkt op basis van een strategisch kennismanagementplan. De reeds bestaande KM-instrumenten worden veralgemeend gebruikt.

We vragen dat de uitgaven voor opleiding en ontwikkeling tot 3% van de loonmassa aangroeien om de 'employability' van elke ambtenaar - in zijn eigen, in een andere, eventueel in een hogere functie - te garanderen. De ontwikkelingsplannen op individueel, team- en organisatieniveau leveren daartoe een substantiële bijdrage.

### **2.3.3. Het individuele competentiebilan ontwikkelen**

We willen het individuele competentiebilan ontwikkelen als centraal instrument voor de loopbaanontwikkeling.



We gaan daarom op geregelde tijdstippen van iedere medewerker een competentiebilan opstellen. Elke ambtenaar is verantwoordelijk voor het verrijken van zijn competentiebilan – in overeenstemming met de noden van de organisatie - en dus voor de evolutie van zijn loopbaan.

We gaan mobiliteit promoten als een stap in het loopbaanpad en de competentie- en kennisopbouw.

Door een beleid voor High Potentials uit te werken bereiden we ze actief voor op belangrijker verantwoordelijkheden in de federale overheid.

We vragen dat er een federale mobiliteitsdatabank komt die vraag en aanbod volledig samenbrengt, zodat ambtenaren zich steeds voor een vacante statutaire functie kunnen inschrijven om hun competenties te rentabiliseren en/of nieuwe ervaringen en kennis op te doen.

We stellen voor dat er binnen de federale overheid netwerken van deskundigen worden gecreëerd die hun expertise ter beschikking kunnen stellen van andere organisaties, eventueel op basis van een contract.

De instroom vanuit de privésector voor ontbrekende profielen moet verder worden uitgewerkt. In de andere richting moet het ook voor een ambtenaar mogelijk worden om, gedurende een bepaalde periode en in het belang van de organisatie, zijn competenties in de privésector uit te bouwen. Een versoepeling van de reglementering van de loopbaanonderbreking voor een korte loopbaan in de privésector, biedt mogelijkheden.

#### **2.3.4. Het instrumentarium voor ontwikkelingsacties in lijn brengen met de doelstellingen**

We willen het instrumentarium voor ontwikkelingsacties (competenties en kennis) in lijn brengen met de doelstellingen van een lerende organisatie.

De werkplek moet een leerplek worden. Daarbij willen we gebruikmaken van verschillende leervormen en kennisdeling.

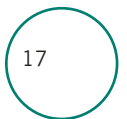
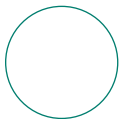
De ontwikkelingsacties in het algemeen en de gecertificeerde opleidingen in het bijzonder kunnen nog beter worden aangepast aan de noden van de medewerker, het team en de organisatie.

We gaan de competentie- en kennisontwikkeling koppelen aan andere domeinen, zoals de organisatieontwikkeling, het informatiebeheer of de communicatie.

We vragen van het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO) dat het nog meer overlegt en samenwerkt met de organisaties en de individuele initiatieven ondersteunt.

## 2.4. Samenvatting

- over richtcijfers waarvoor de federale overheid zich engageert wordt met de organisaties apart onderhandeld
- het rekruteringsproces wordt gedecentraliseerd
- de uitgaven voor ontwikkeling doen aangroeien tot 3% van de loonmassa om de 'employability' van elke ambtenaar te garanderen
- er wordt op geregelde tijdstippen van iedere medewerker een competentiebilan opgesteld
- kennismanagement wordt in elke entiteit structureel geïntegreerd





## 3. Loopbanen ontwikkelen

### 3.1. Stand van zaken

De loopbaanhervorming die in 2001 van start is gegaan, legde de klemtoon op de ontwikkeling van competenties en loopbaanperspectieven voor alle niveaus: van D tot mandaathouder.

Een van de doelstellingen van de hervorming van de loopbanen was om een antwoord te bieden op de behoeften van de organisaties om hun functies efficiënter en soepeler te kunnen invullen.


De functiebeschrijvingen met doelstellingen en vereiste competenties nemen vandaag een centrale plaats in bij de selecties, in de ontwikkelcirkels - en dus bij de evaluatie van de medewerkers - en bij andere instrumenten waarmee medewerkers hun loopbaan kunnen uitbouwen.

Van niveau A tot niveau D werden vakrichtingen of functiefamilies gedefinieerd.

Voor de medewerkers van niveau A werd met de functiecartografie een grote inspanning geleverd om functie en wedde op een objectieve manier te koppelen.

De gecertificeerde opleidingen bieden de medewerkers de mogelijkheid om hun competenties uit te bouwen, en hun loopbaan vanaf het begin zelf in handen te nemen. Bovendien is op alle niveaus een vereenvoudiging van de loopbaan gerealiseerd door slechts enkele gemeenschappelijke graden en weddeschalen te behouden en de meeste bijzondere graden af te schaffen.

De ontwikkelcirkels hebben aangetoond dat de chefs een essentiële rol spelen in de loopbaan van hun medewerkers. De ontwikkelcirkels zijn een mooi instrument om de communicatie te stroomlijnen over de uit te oefenen functie, op te nemen verantwoordelijkheden en te bereiken doelstellingen op alle niveaus. Ze brengen een belangrijke dynamiek tot stand, niet alleen tussen de leidinggevenden en hun personeelsleden, maar ook tussen de personeelsleden onderling en doorheen alle lagen van de organisatie.



De structuur van vakrichtingen en functiefamilies maakt het voor de medewerkers makkelijker om zicht te krijgen op de functies die er zijn in de verschillende vakdomeinen en voor welke functies ze eventueel kunnen solliciteren. Het verband tussen functie en loopbaan begint zich af te tekenen. De loopbaanperspectieven zijn m.a.w. veel duidelijker en het is inmiddels ook een stuk eenvoudiger geworden om via mobiliteit van de ene naar de andere organisatie te gaan.

Wie betrokken is bij selecties, opleidingen en dagelijkse begeleiding van een werknemer, heeft heel wat essentiële informatie om hem en zijn potentieel te plaatsen. De FOD P&O, Selor en OFO inbegrepen, de personeelsdiensten en de chefs beschikken over heel wat essentiële informatie om de kandidaten en medewerkers te oriënteren, maar deze informatie is moeilijk te verwerken en de rol van die verschillende actoren is niet duidelijk gedefinieerd en gecoördineerd.

## **3.2. Doelstellingen**

Om de loopbanen te ontwikkelen willen we

- de medewerkers meer mogelijkheden bieden om hun loopbaan zelf uit te bouwen
- de werkomstandigheden verbeteren met behulp van een levensfasebewust beleid
- het management meer betrekken bij het verloop van de loopbaan
- een systeem van loopbaanbegeleiding installeren.

## **3.3. Concreet**

### **3.3.1. Mogelijkheden om de loopbaan zelf uit te bouwen**

Elke medewerker heeft zijn eigen loopbaan in handen. Pas sinds kort krijgt hij, vooralsnog beperkte, mogelijkheden om zijn loopbaan mee vorm te geven.

De medewerkers moeten nog meer mogelijkheden krijgen om hun loopbaan zelf uit te bouwen.

We gaan alvast de toepassing van de ontwikkelcirkels, het evaluatiesysteem van de federale overheid, veralgemenen.

Het systeem van de gecertificeerde opleidingen gaan we grondig evalueren en zodanig aanpassen dat het volledig aansluit bij de competentie- en carrièreontwikkeling van de medewerkers en de behoeften van de organisaties.

We gaan het verband leggen tussen de gecertificeerde opleidingen en de ontwikkelcirkels (prestatie-evaluatie).

We gaan de functiecartografie met de functies van niveau A evalueren, om eventueel criteria (bv. impact) toe te voegen en te verifiëren of het systeem de evolutie van de functies op het terrein kan volgen.

We vragen dat de loopbaan niet (alleen) zou worden uitgebouwd op basis van elementen zoals diploma of statuut. Andere elementen die minstens even belangrijk zijn voor een goede dienstverlening, moeten meetellen. Het gaat dan bv. om de bereikte resultaten of de professionele houding. Diplomaverenisten moeten enkel nog gesteld worden wanneer ze fundamenteel nodig zijn, bv. bij de aanwerving van geneesheren.


Elke beroepservaring moet erkend worden, ongeacht waar die werd opgedaan.

We zouden graag zien dat de voorwaarden voor statutaire en contractuele medewerkers naar elkaar toegroeien. Het statuut moet behouden blijven, maar voor contractuele medewerkers moet er een aantrekkelijkere loopbaan komen.

De mandaathouders dienen beoordeeld te worden op de resultaten. Daarbij moet de mening van alle stakeholders meetellen (360° evaluatie). De evaluatie zelf moet een genuanceerd oordeel mogelijk maken, bv. om uitzonderlijke prestaties naar waarde te schatten of om gepast bij te sturen. De persoonlijke ontwikkeling wordt voor mandaathouders trouwens te weinig in rekening gebracht. Verder moet de mobiliteit van mandaathouders gestimuleerd worden door een versoepeling van de selectieprocedures.

We vinden dat er in de loopbaan op een transparante en geobjectieerde manier ingegrepen moet kunnen worden ten voordele van goede medewerkers en, omgekeerd, dat de samenwerking met manifest mindere krachten op een soepele manier moet kunnen worden beëindigd.

We vragen dat de loopbaan en de verloning gekoppeld worden aan de



kwaliteit van het werk, aan de resultaten, aan de ontwikkeling van de medewerker en aan de resultaten van selectieproeven.

### **3.3.2. Werkomstandigheden voor een levensfasebewust beleid**

De ambtenaren langer aan de slag houden. Moet kunnen, maar dan moeten de omstandigheden goed zitten.

We willen de werkomstandigheden verbeteren door een levensfasebewust beleid.

De mogelijkheden die nu al bestaan, kunnen we nog beter promoten bij medewerkers en bij lijnmanagers. Die laatsten reageren bv. vaak nog ten onrechte negatief als ze horen dat een medewerker het wat rustiger aan wil doen, of ervaring wil opdoen bij een andere dienst.

We gaan onze creativiteit aan het werk zetten. De arbeidsmarkt dwingt ons daar overigens toe. We gaan niet alleen nieuwe formules zoeken, maar ook voorstellen uitwerken om de belemmeringen die in het huidige systeem zitten, weg te werken.

Medewerkers moeten hun loopbaan kunnen onderbreken. Als ze de draad terug opnemen, moeten hun competenties wel opnieuw onderzocht worden (zie 2.3.3 Het individuele competentiebilan ontwikkelen).

Voor medewerkers die hun loopbaan binnenkort beëindigen, komt er best een specifieke arbeidsregeling zodat ze gemotiveerd blijven meewerken én hun kennis aan hun opvolgers kunnen doorgeven. Als een medewerker voor een dergelijke arbeidsregeling heeft gekozen, dient de referentieperiode voor de berekening van zijn pensioen verlengd te worden.

### **3.3.3. Het management bij de loopbaan betrekken**

De managers vormen de brug tussen de politieke doelstellingen en de medewerkers. Het lijkt logisch dat ze dan ook een rol krijgen in de opbouw van hun loopbaan.

We willen het management meer betrekken bij het verloop van de loopbaan.



Mandaathouders moeten autonomer kunnen optreden en hun verantwoordelijkheid kunnen opnemen, bv. bij tuchtprocedures, benoemingen of bevorderingen. Een kwaliteitscontrole hierop door het hogere niveau is altijd mogelijk.

De loopbaan van de medewerkers dient gelinkt te worden met de evaluatie door de lijnmanager.

Bij een 'onvoldoende' moet een aparte reglementering verschillende beslissingen mogelijk maken.

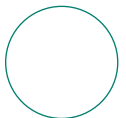
### **3.3.4. Werk maken van loopbaanbegeleiding**

Omdat de reglementering zo complex is, hebben de P&O-medewerkers niet steeds een overzicht van de loopbaanmogelijkheden. Dat geldt des te meer voor de medewerkers die hun loopbaan willen uittekenen. We vinden daarom dat de rol van loopbaanbegeleider moet worden uitgebouwd.

Er kan dan op drie niveaus een aanspreekpunt komen dat ambtenaren inlichtingen geeft over hun loopbaanmogelijkheden, namelijk:

- op het federale niveau: de FOD Personeel en Organisatie
- op het niveau van de FOD of instelling: de stafdiensten Personeel en Organisatie of de personeelsdiensten
- per dienst: de chef en/of een P&O-correspondent.

Deze diensten hebben dan niet alleen betrouwbare informatiebronnen (databases, call center, ...) nodig om op een transparante wijze over nieuwe, vereenvoudigde reglementering te communiceren met de medewerkers, maar ook opleidingen en richtlijnen.



### 3.4. Samenvatting

- een loopbaan niet alleen op basis van diploma of statuut
- voor de mandaathouders een 360° evaluatie
- mogelijkheden om goede medewerkers te belonen en met slechte om te gaan
- flexibele arbeidsregelingen, zeker voor wie kort voor zijn pensioen staat
- evaluatie door de leidinggevenden heeft een invloed op de loopbaan van de medewerkers
- loopbaaninformatie en -begeleiding voor ambtenaren via een reeks aanspreekpunten



## 4. Welzijn met een grote W

### 4.1. Stand van zaken

Niet een machinepark of spitstechnologie zijn het belangrijkste 'productiemiddel' van een overheidsdienst, maar zijn mensen. En, zoals machines en technologie, moeten de mensen steeds beter worden om de steeds hogere eisen van de gemeenschap aan te kunnen. Om de zoveel tijd een groot of klein onderhoud is niet genoeg: permanente en aangepaste zorg is nodig.

Er werden al heel wat initiatieven genomen om dat menselijk potentieel te behouden en te ontwikkelen en om ervoor te zorgen dat de medewerkers zich goed voelen in hun job (zie ook 2. Talent aantrekken en 3. Loopbanen ontwikkelen).

De wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk mikt bijvoorbeeld op de veiligheid op het werk, ergonomie, stressbeheersing, ... Maar de toepassing ervan op het terrein is fragmentarisch en versnipperd, o.a. doordat de nodige middelen ontbreken. Dit zal zich bij de voorziene uitbreiding van de wet nog sterker doen voelen.

Het wettelijke begrip 'welzijn' is te strikt, en er zijn te veel actoren bij betrokken waardoor de doelstellingen niet goed op elkaar aansluiten.

De diversiteitstructuur bij de FOD P&O (cel diversiteit en de diversiteitsverantwoordelijken bij Selor en het OFO) heeft sedert 2003 een aantal bemoedigende resultaten opgeleverd voor de rekrutering en de werkomstandigheden van enkele doelgroepen. 2007 is het Europese jaar voor de gelijkheid van kansen. Dit biedt een uitstekende gelegenheid om dit beleid een nieuw elan te geven.

### 4.2. Doelstellingen

Het welzijn van elke medewerker is een noodzakelijke voorwaarde die hem of haar toelaat volledig operationeel te zijn. De kwaliteit van de dienstverlening kan dus slechts optimaal zijn als we voldoende aandacht schenken aan het 'welbevinden' van elke medewerker.



We willen daarom

- een werkgever worden die zijn medewerkers een hoge levenskwaliteit biedt zodat zij al hun energie tijdens hun werkuren aan hun opdracht kunnen besteden
- een aantrekkelijke potentiële werkgever worden die bekendstaat om een bedrijfscultuur op basis van waarden zoals erkenning en respect voor iedereen en zijn talenten
- absentieïsme voorkomen, in het belang van de medewerker en de organisatie.

## 4.3. Concreet

### 4.3.1. Een hoge levenskwaliteit bieden

De federale overheid kan en moet een werkgever worden die zijn medewerkers een hoge levenskwaliteit biedt zodat zij al hun energie tijdens hun werkuren aan hun opdracht kunnen besteden.

We gaan het concept welzijn niet alleen binnen het wettelijk kader - de wet van 4 augustus 1996 - toepassen, maar ook buiten dat wettelijke kader rekening houden met de evolutie in de werkomgeving op sociaal, fysiek en psychisch vlak en met respect voor de persoonlijke levensbeschouwing.

De lijnmanagers spelen een belangrijke rol in het welzijn van hun medewerkers. Het is dan ook belangrijk dat ze gesensibiliseerd en ondersteund worden om aandacht te leren hebben voor het welzijn van hun medewerkers en om open te communiceren en hen zo zekerheid te bieden. Dat doen we o.a. dankzij een duidelijke functiebeschrijving, gelijke behandeling, goed gebruik van hun competenties, ... Bij de selectie van lijnmanagers mogen we dus niet alleen aandacht hebben voor hun vaktechnische competenties, maar moeten we ook oog hebben voor hun sociale competenties. Als we verwachten dat lijnmanagers het welzijn van hun medewerkers in het oog houden, is het niet meer dan logisch dat wij hun welzijn in het oog gaan houden.

We willen ertoe bijdragen dat onze medewerkers niet alleen mentaal maar ook fysiek fitter zijn en langer gezond kunnen werken, bv. door aangepaste werkposten of fitnessfaciliteiten ter beschikking te stellen.

De FOD Personeel en Organisatie zet best een steunpunt welzijn op dat de nodige impulsen kan geven voor een geïntegreerd welzijnsbeleid. Dit steunpunt kan de rol en de effectieve verantwoordelijkheid van de actoren van het welzijnsbeleid uitklaren, ontwikkelen en ondersteunen, de nodige instrumenten aanreiken, de beroepsfierheid van de federale ambtenaar aanzwengelen, welzijnsindicatoren opvolgen en analyseren, chefs en medewerkers sensibiliseren, het diversiteitsbeleid stimuleren, ...

#### **4.3.2. Een bedrijfscultuur met respect voor iedereen**

De federale overheid kan een aantrekkelijke(re) potentiële werkgever worden die bekendstaat om zijn bedrijfscultuur op basis van waarden zoals erkenning en respect voor iedereen en zijn talenten.

We willen het HR-beleid daarom afstemmen op de diverse levensfasen waarin de medewerkers zich bevinden en er, in de geest van het generatiepact, bij de samenstelling van de teams voor zorgen dat er plaats is voor medewerkers van alle leeftijden en dat de expertise tijdig wordt doorgegeven.


We stellen voor dat het voor medewerkers mogelijk wordt om zwaardere en lichtere functies af te wisselen volgens hun mogelijkheden en hun beschikbaarheid zonder dat dit een negatieve invloed heeft op hun pensioen. Het initiatief daarvoor kan natuurlijk ook van de organisatie komen. Daarbij moet er een balans gezocht worden tussen de behoeften van de medewerker en die van de organisatie.

We vinden dat medewerkers flexibeler met hun werktijd en hun werkomstandigheden moeten kunnen omgaan, bv. via telewerk of met verlof dat voor een persoonlijk project kan worden opgespaard.

#### **4.3.3. Absenteïsme voorkomen**

In het belang van de organisatie én van de medewerker willen we absenteïsme voorkomen.

Met een gepast HR-beleid denken we dat we verzuim kunnen beperken. Daarvoor doen we een beroep op de gegevens van het Bestuur Medische Expertise (Medex). We gaan de oorzaken van absenteïsme bespreekbaar maken en per organisatie constructieve oplossingen uitwerken, bv. bemiddeling, interne of externe vertrouwenspersonen.



Voor elke organisatie gaan we een beleid uitwerken om langdurige zieken te reïntegreren na hun afwezigheid.

Bij onverwachte piek- en crisismomenten moeten interimkrachten kunnen worden ingezet om de werklast op een optimale manier tussen de medewerkers te verdelen.

#### 4.4. Samenvatting

- er is nood aan een levensfasebewust beleid
- afwisseling tussen lichtere en zwaardere functies moet kunnen
- opzetten van een steunpunt welzijn
- flexibelere werktijdregeling voor medewerkers
- absentieïsme bestrijden in het belang van medewerker en organisatie



## 5. P&O professionaliseren

### 5.1. Stand van zaken

De P&O-functie kan op heel wat punten verbeteren. Dat geldt voor de regelgeving, de instrumenten die worden gebruikt, de aanpak van de stafdiensten, de deskundigheid van de P&O-medewerkers en van de lijnmanagers.

De regelgeving is zo ingewikkeld dat een groot deel van de energie van de stafdiensten en de managers gaat naar de formaliteiten van de reglementering. Die regelgeving en de processen zijn vaak te weinig gedocumenteerd en ondersteund door praktische werkinstrumenten.

Elke dienst heeft zijn eigen, vaak verouderde databanken die niet alle functionaliteiten voorzien (ontwikkelcirkels, nieuwe loopbaan, competentie management, ...). Ondersteunende diensten hebben soms nog eens een eigen systeem. Eenzelfde personeelsgegevens wordt dan ook vaak in verschillende databanken ingevoerd.

De interne en externe communicatie over P&O-materies is onvoldoende uitgewerkt en onvoldoende systematisch.

De P&O-verantwoordelijken hebben weinig of geen inbreng in de politieke beslissingen over P&O-materies. Als het erop aankomt om de projecten van de FOD P&O te implementeren, ervaren de stafdiensten dat het draagvlak in hun organisatie nog vaak te beperkt is. Geen wonder dat de verschillende P&O-projecten beter geïntegreerd kunnen worden, of dat de kwaliteit van de dienstverlening nog al te vaak afhangt van de persoon die ze levert, en onvoldoende van het proces zelf.

Ondanks de inspanningen in de voorbije jaren vanwege de medewerkers van de stafdiensten P&O, beschikken de stafdiensten nog niet over de vereiste competenties om als 'partner in business' te fungeren.

De lijnmanagers spelen een sleutelrol. Ze krijgen steeds meer verantwoordelijkheden voor het aansturen, motiveren en ontwikkelen van hun teams, maar ze worden zelden op die taak voorbereid.

## 5.2. Doelstellingen

Om de P&O-functie te professionaliseren is er nood aan betere informatie en een actievere communicatie, moet er geïnvesteerd worden in de expertise van de P&O-medewerkers en moet de kwaliteit van de dienstverlening en de processen naar een hoger niveau getild worden.

## 5.3. Concreet

### 5.3.1. Betere informatie en actievere communicatie

We hebben objectieve en gevalideerde informatie en gegevens over P&O nodig en we willen hier actief over communiceren. Daarvoor gaan we een paar acties opzetten.

In eerste instantie gaan we in zoveel mogelijk federale diensten e-HR uitbouwen met behulp van een ERP-platform. Voor de personeelsgegevens moeten we immers over een unieke bron beschikken en goede rapporteringstools ter beschikking van de stafdiensten en het management kunnen stellen. We willen dat dit ERP-platform wordt afgestemd op de behoeften van de FOD's en dat men daarbij ook rekening houdt met het bestaande. Het deel voor competentie management moet wel versneld worden ingevoerd dankzij een extra budgettaire inspanning.

We willen ook kunnen terugvallen op de kengetallen die de diensten die shared services aanbieden (CDVU, Selor, OFO, Medex, ...) aan de FOD's leveren over de FOD en over de federale overheid in haar geheel.

Daarnaast gaan we de tevredenheidsbevragingen en benchmarks veralgemenen. De gegevens die we uit externe en interne bevragingen krijgen, gaan we beter linken met ons HR-beleid. Ook de HR-scorecards gaan we verder ontwikkelen en de gegevens benchmarken.

We gaan in de organisaties een actief communicatiebeleid over de P&O-materies uitwerken. De informatie over P&O-materies kan bv. beter ontsloten worden via de intranetten, de FOD's kunnen een infopunt installeren waar ambtenaren met administratieve vragen terecht kunnen (bv. hoeveel verdien ik als ... ), ... Voor personeelsleden die geen toegang hebben tot elektronische communicatiemiddelen is het belangrijk dat we specifieke communicatie-acties ondernemen.



Intern en extern gaan we een actieve politiek van ‘corporate branding’ voeren.

### 5.3.2. Deskundige P&O-medewerkers en lijnmanagers

Competente P&O-medewerkers en lijnmanagers zijn een must. De P&O-diensten en medewerkers moeten uitgroeien tot een ‘partner in business’.

We gaan hun competenties ontwikkelen en ervaringen uitwisselen door de verschillende netwerken te ondersteunen, op elkaar af te stemmen en uit te breiden. Het gaat dan om bv. het netwerk van de voorzitters, van de P&O-directeurs, van de communicatoren, ...

De rol van de P&O-medewerker als ‘interne consultant’ ter ondersteuning van de lijnmanager (voor thema’s als loopbaan of prestatie management) gaan we nader omschrijven en ontwikkelen. Voor P&O-medewerkers voorzien we niet alleen specifieke trajecten van competentie-ontwikkeling om ze in die rol te laten doorgroeien, maar ook de mogelijkheid om ze te rekruteren.

We mogen de lijnmanagers echter niet vergeten: investeringen in de lijnmanagers als eerstelijns HR-verantwoordelijke en als hefboom van de verandering zijn broodnodig. We willen daarom het ontwikkelings- en ondersteuningsaanbod voor hen uitbreiden.


We vinden dat er bij de FOD P&O een centraal callcenter en informatiesysteem voor de reglementering moet komen, zodat de P&O-medewerkers kunnen beschikken over correcte en actuele informatie.

### 5.3.3. Kwalitatieve dienstverlening en processen

De P&O-processen en de P&O-dienstverlening kunnen nog een heel stuk verbeterd worden.

Dat kan o.a. door self-service toepassingen ter beschikking te stellen van medewerkers en lijnmanagers (bv. verloven aanvragen, eigen gegevens raadplegen, ...)

Goeie afspraken zijn nodig, we gaan SLA's afsluiten: de P&O-diensten met de lijnmanagers, met de diensten die shared services aanbieden (CDVU, Selor, OFO, Medex, FOD P&O, ...), met de FOD's en de parastatalen.



Het proces van besluitvorming, opvolging en controle van personeelsplanning en personeelsvoorziening willen we verbeteren. We voorzien hiervoor een ondersteunende tool.

We gaan de nieuwe regelgeving vertalen in praktische werkinstrumenten (communicatie, processen, checklists, ...) en we gaan kwaliteitshandboeken en praktische werkinstrumenten voor de personeelsdiensten opstellen.

Ten slotte willen we een structuur uitbouwen, bv. een reeks studiedagen, waar best practices (en mislukkingen) op een systematische wijze uitgewisseld kunnen worden.

Om diensten en processen echt te kunnen verbeteren zijn er wel nog enkele voorwaarden.

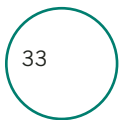
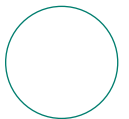
Het allerbelangrijkste punt daarbij is dat de regelgeving geharmoniseerd en vereenvoudigd wordt.

We vinden ook dat de voorzitters en de P&O stafdirecteurs bij de politieke beslissingen over P&O-materies betrokken moeten worden.

Ter ondersteuning zien we een nood aan account management vanuit de FOD P&O die op die manier de behoeften van de organisaties helpt detecteren en ze ondersteunt in hun zoektocht naar oplossingen en bij de 'customisatie' van projecten.

## 5.4. Samenvatting

- regelgeving, procedures en systemen moeten eenvoudiger worden
- er moet verder in de competenties van de P&O-functie geïnvesteerd worden
- de voorzitters en stafdirecteurs P&O moeten bij de besluitvorming over P&O-materies betrokken worden
- er moet verder in de e-ondersteuning van de P&O-stafdiensten geïnvesteerd worden
- bij de FOD P&O moet een centraal callcenter en een infocentrum voor de regelgeving komen;
- account management moet helpen om de behoeften van de diensten te detecteren en ze te ondersteunen





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

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

### Federale overheidsdiensten

Jan Bogaert	Justitie
Philippe Bostem	Buitenlandse Zaken
Katia Delchambre	Sociale Zekerheid
Rita Dreessen	Financiën
Guy Michils	Werkgelegenheid
Peter Samyn	Volkgezondheid
Kurt Van Raemdonck	Binnenlandse Zaken
Boudewijn Vandermaesen	Economie
Koen Vanheule	Mobiliteit
Luc Wintmolders	P&O, Fedict, Kanselarij en B&B

### Programmatorische overheidsdiensten

Alain Druet	Maatschappelijke Integratie
-------------	-----------------------------

### Ministerie van Landsverdediging

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

### Wetenschappelijke instellingen (1 vertegenwoordiger)

Ludo Grauls	POD Wetenschapsbeleid
-------------	-----------------------


### Openbare instellingen van sociale zekerheid (4 vertegenwoordigers)

Marc De Durpel	RVP
Viviane De Cordt	RSZ
Patrick Boribon	RVA
Jozef Vanden Bunder	RIZIV

### Instellingen van openbaar nut (2 vertegenwoordigers)

Véronique Berthot	FAVV
Geert Dewulf	FAGG

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

Two decorative circles are located at the top left of the page. The first is a solid green circle, and the second is a light grey circle with a thin border.

De vergaderingen worden voorgezeten door Kurt Van Raemdonck. Hij wordt in zijn taak bijgestaan door een bureau dat is samengesteld uit Katia Delchambre, Marc De Durpel en Anne Coekelberghs, DG Interne Communicatie van de FOD P&O.

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

- de leden van het netwerk van P&O-directeurs en HR-verantwoordelijken
- de leden van het directiecomité van de FOD P&O
- de experts van de verschillende organisaties
- Patrick Theys van DG Interne Communicatie van de FOD P&O
- Maryse Krutwage en Vincent Triest, coördinatoren van het netwerk.

*Deze brochure is gedrukt op milieuvriendelijk papier.*





Verantwoordelijke uitgever: Kurt Van Raemdonck • Leuvenseweg 1 • 1000 Brussel  
Wettelijk depot: D/2007/7737/26  
Juni 2007

