



Vlaams
Parlement

stuk **1906** (2012-2013) – Nr. 2
ingediend op 8 juli 2013 (2012-2013)

Gedachtewisseling

over een modern humanresourcesbeleid
voor de Vlaamse overheid

Eerste voortgangsrapportage

Verslag

namens de Commissie voor Bestuurszaken,
Binnenlands Bestuur, Decreetsevaluatie, Inburgering en Toerisme
uitgebracht door de heren Jan Verfaillie en Marius Meremans

Samenstelling van de commissie:

Voorzitter: mevrouw Annick De Ridder.

Vaste leden:

mevrouw Karin Brouwers, de heren Jan Durnez, Ward Kennes, Jan Verfaillie;
de heren Stefaan Sintobin, Joris Van Hauthem, mevrouw Linda Vissers;
de heer Marnic De Meulemeester, mevrouw Annick De Ridder;
de heer Kurt De Loor, mevrouw Els Robeyns;
de heren Marius Meremans, Willy Segers;
mevrouw Patricia De Waele;
de heer Bart Caron.

Plaatsvervangers:

mevrouw Vera Jans, de heer Jan Laurys, mevrouw Valerie Taeldeman, de heer Johan Verstreken;
de dames Katleen Martens, Marleen Van den Eynde, de heer Wim Wienen;
de heer Marc Vanden Bussche, mevrouw Khadija Zamouri;
mevrouw Fatma Pehlivan, de heer Jurgen Vanlerberghe;
mevrouw Lies Jans, de heer Karim Van Overmeire;
de heer Peter Reekmans;
mevrouw Mieke Vogels.

Toegevoegde leden:

de heer Christian Van Eyken.

Stukken in het dossier:

1906 (2012-2013) – Nr. 1: Verslag over gedachtewisseling

INHOUD

1. Toelichting door de heer Geert Bourgeois, viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	4
1.1. Context.....	4
1.2. Uitvoering	4
1.3. Stand van zaken van acties per strategische doelstelling	5
1.3.1. Personeelsmobiliteit	5
1.3.2. Inzetbaarheid	5
1.3.3. Beloningsbeleid	6
1.3.4. Innovatieve arbeidsorganisatie	6
1.3.5. Leiderschap.....	6
1.4. Besluit	6
2. Bespreking	6
2.1. Vragen en opmerkingen van de commissieleden	6
2.2. Antwoorden van minister Bourgeois	7
2.3. Replieken van de commissieleden	8
2.4. Aanvullende antwoorden van de minister	8
Bijlage: Modern hr-beleid: stand van zaken van acties per strategische doelstelling	11

De Commissie voor Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Decreetsevaluatie, Inburgering en Toerisme hield op 25 juni 2013 een gedachtewisseling over een modern humanresources-beleid (hr-beleid) voor de Vlaamse overheid. Het betrof een eerste voortgangsrapportage, in opvolging van de eerdere gedachtewisseling van 29 januari 2013 (*Parl.St.* VI.Parl. 2012-13, nr. 1906/1).

1. Toelichting door de heer Geert Bourgeois, viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand

1.1. Context

Minister *Geert Bourgeois* situeert de context van het moderne humanresourcesbeleid van de Vlaamse overheid. De vergrijzing van het personeel zorgt nog enkele jaren voor een substantiële uitstroom. Er zijn de stijgende pensioenlasten en de druk op de welvaartstaat. De overheid moet meer en beter doen met minder. Die efficiënte overheid moet daarenboven talent aantrekken en behouden.

De minister brengt de vijf strategische doelstellingen in herinnering: het verhogen van de personeelsmobiliteit, het vergroten van de inzetbaarheid, een flexibeler en billijker beloningsbeleid, het innoveren van de arbeidsorganisatie, het versterken van het leiderschap. Op basis daarvan wordt het hr-instrumentarium bijgeschaafd. Vooreerst worden er enkele anomalieën en onbillijkheden weggewerkt, maar er worden ook nieuwe instrumenten ontwikkeld, zoals potentieeldetectie voor leidinggevend en een marktplaats waar vraag en aanbod inzake mobiliteit elkaar kunnen ontmoeten.

De minister ziet grote uitdagingen, bijvoorbeeld het investeren in mensen terwijl er bespaard wordt. Investeren in mensen met een hoger kostenbewustzijn vergt een cultuuromslag: van een meer regelgeoriënteerde cultuur naar een cultuur waarin samenwerking en personeelsmanagement in combinatie met resultaat- en oplossingsgerichtheid centraal staan.

1.2. Uitvoering

De uitdagingen inzake het humanresourcesbeleid zijn geconcretiseerd in de mededeling aan de Vlaamse Regering van januari 2013 en werden in deze commissie een eerste keer besproken op 29 januari 2013. De mededeling bevat een mix van voorstellen voor elk van de vijf strategische doelstellingen.

De uitvoering van de plannen zal gebeuren via wijzigingen van het Vlaams personeelsstatuut (VPS), nota's, omzendbrieven maar ook door een cultuurwijziging. Dat laatste is bijvoorbeeld belangrijk om ervoor te zorgen dat leidend ambtenaren mensen met elders verworven competenties in dienst nemen en dat telewerk algemeen wordt ingevoerd. Ook om de talrijke mogelijkheden inzake arbeidsmobiliteit te benutten, is een mentaliteitswijziging cruciaal.

De uitvoering wordt gespreid in de tijd. Verschillende acties worden nog tijdens deze regeerperiode uitgevoerd, andere acties zijn al gerealiseerd of zitten in de laatste fase. Het gaat onder meer om proefprojecten voor internationale mobiliteit, Wo-mentoring, een project om vrouwen te laten doorstromen naar het midden- en topkader, en een aantal instrumenten om ervaren werknemers in de organisatie aan het werk te houden.

Ook de wijziging van het VPS gebeurt in fases. Bepaalde voorstellen worden op korte termijn gerealiseerd, zoals het naar elkaar toegroeien van de contractuele tewerkstelling en de vaste benoeming. Nu kunnen contractuelen bijvoorbeeld geen projectleiderschap op

zich nemen, de proefperiode wordt ook anders berekend. De ontslagregeling van de contractuelen wordt meer afgestemd op die van de statutairen. In een tweede fase worden de verlofstelsels aangepakt. De derde fase is werk voor de volgende regeerperiode.

De minister heeft de vakbonden al twee keer geïnformeerd over de voortgang. In juli volgt een nieuwe informele samenkost. Eens het VPS principieel goedgekeurd is door de regering, starten de onderhandelingen in het Sectorcomité XVIII. Ook daarbuiten zorgt de minister voor voldoende informatiedoorstroming. Hij hoopt dat de vakbonden zelf ook met voorstellen komen over een nieuw hr-beleid.

1.3. *Stand van zaken van acties per strategische doelstelling*

1.3.1. *Personeelsmobiliteit*

Voor het proefproject voor de uitwisseling van ambtenaren met de Nederlandse overheid zijn de selecties gebeurd. Voor de werkbezoeken aan de buitenlandkantoren geldt hetzelfde. Er loopt een project met de lokale besturen om detacheringen te verbeteren. De visienota is klaar en op basis daarvan wordt er een actieplan ontwikkeld.

Voor de tijdelijke mobiliteit is er een marktplatform ontwikkeld, dat is een ondersteunend IT-instrument om aanbieders en vragers van talenten met elkaar in contact te brengen. De minister heeft een VPS-besluit klaar om de mobiliteit vanuit het onderwijs en het Vlaams Parlement naar de Vlaamse administratie te regelen. De minister verwijst nog naar de beslissing van de Vlaamse Regering om de zijnstroom in het onderwijs mogelijk te maken. Ook over de inkorting van de procedure voor beroepsongeschiktheid is een VPS-besluit klaar, met de nodige adviezen van het College van Ambtenaren-Generaal (CAG).

De grondige hervorming van de procedures voor in-, door- en uitstroom in een nieuw loopbaanmodel is voor de volgende regeerperiode. De minister pleit om de loopbaankansen van de medewerkers te herbekijken, gekoppeld aan meer autonomie voor het management. Daarnaast is hij gewonnen voor een enveloppefinanciering die een ander verloningsbeleid mogelijk maakt.

1.3.2. *Inzetbaarheid*

De visie over het loopbaanperspectief voor contractuelen wordt ontwikkeld. Er lopen acties voor lerende netwerken en zinvol aan het werk blijven. Ondertussen is er ook een rapport over arbeidsmarkt en generatieanalyse.

De minister werkt aan het overkoepelend ondersteuningsaanbod voor de re-integratie van mensen met langdurige gezondheidsproblemen. De overheid moet daar een voorbeeldrol in spelen. Hetzelfde geldt voor het aangepaste instrument Werkwijzer. Wijzigingen in de regelgeving voor de herplaatsing en de hertekening van de verlofstelsels gebeuren via VPS-besluiten.

De voorbereidingen voor het multidirectioneel flexibel loopbaanmodel, gebaseerd op functiefamilies en de functieniveaumatrix, zit op schema zodat de volgende regering er werk van kan maken.

1.3.3. *Beloningsbeleid*

Beloning wordt nauwer gekoppeld aan functiezwaarte, prestaties en competenties in plaats van louter gebaseerd op anciënniteit en diploma. Relevante ervaring zal niet langer beperkt worden in de tijd. Tot nu was die ervaring geplafonneerd tot negen jaar, of vijftien jaar in het geval van een knelpuntberoep. Anderzijds komt ervaring uit de overheidssector enkel nog in aanmerking in zoverre die relevant is voor de functie.

Om personeelsleden te stimuleren om tijdelijk bijkomende of zwaardere taken uit te voeren, komt er de mogelijkheid van een extra toelage. De arbeidsmarkttoelage voor knelpuntberoepen, nu bij wijze van proef ingevoerd voor artsen, wordt geëvalueerd. De evaluatie van het cafetariaplan is afgerond.

1.3.4. Innovatieve arbeidsorganisatie

De resultaten van een enquête over innovatie in de publieke dienstverlening worden momenteel verwerkt. Voorts is er een mobiele pool van procesbegeleiders die entiteiten kunnen ondersteunen bij het implementeren van de principes van een innovatieve arbeidsorganisatie, bijvoorbeeld zelfsturende teams ontwikkelen, platte organisaties, netwerken. De huidige coach van de Vlaamse overheid, Mieke Stappaerts, gaat weldra met pensioen. Zij zal haar opdracht overdragen aan een team van vijftien mensen die gecertificeerd zijn en voor 20% van hun werktijd zullen ingezet worden als coach.

Voor het veralgemeend invoeren van telewerk, werkt de minister aan een omzendbrief waardoor tijds- en plaatsonafhankelijk werken het uitgangspunt wordt. Entiteiten die het niet toepassen, moeten dat dan op basis van het volg- of verklaarprincipe motiveren.

1.3.5. Leiderschap

Voorts komen er aangescherpte competentieprofielen voor leidinggevend in lijn met de vier rollen: leider, manager, ondernemer en coach. Die competentieprofielen worden ingezet in nieuwe ontwikkeltrajecten voor alle niveaus van leidinggevend, waarin ze zich verder bekwamen in de verschillende rollen en leren omgaan met paradoxen. Daarnaast wordt er een detectie-instrument ontwikkeld om leiderschapspotentieel in te schatten.

Omdat leidende ambtenaren vaak gerekruteerd worden uit het middenkader, is een goed onthaalbeleid voor dat niveau relevant. Een goede omkadering en begeleiding zijn nodig. De minister verwijst voorts naar de mentoring en specifiek de Wo-mentoring. Mede dankzij dat programma is nu een derde van het middenkader vrouwelijk. Dat geeft de minister goede hoop dat de vrouwen binnen afzienbare tijd zullen doordringen in het nu nog hoofdzakelijk mannelijke topkader.

1.4. Besluit

De minister concludeert dat de invoering van een nieuw hr-beleid vlot loopt. Het overleg met de vakbonden verloopt ook voorspoedig. Het project in zijn geheel kan niet meer in deze regeerperiode geïmplementeerd worden. Wat kan, wordt nu al uitgevoerd, de rest wordt voorbereid voor de volgende regering.

2. Bespreking

2.1. Vragen en opmerkingen van de commissieleden

De heer *Kurt De Loor* benadrukt het belang van een efficiënte, effectieve en klantgerichte overheid. Het menselijke kapitaal moet optimaal voor die doelstellingen ingezet worden. Het verheugt hem dat de minister geregeld overlegt met de vakbonden. Kan de minister hier meer informatie over geven? Kan de commissie beschikken over de vakbondsnota over een nieuw hr-beleid?

Dat een derde van het middenkader vrouwelijk is, verheugt het lid, maar dat betekent niet dat de inspanningen mogen gestaakt worden. Van het vaste statuut wordt vaak een karikaatuur gemaakt, nochtans heeft het een ontstaansreden: de bescherming van de ambtenaar tegen politieke willekeur.

Ook de heer *Marius Meremans* is blij met de voortgang van dit ambitieuze project. Hij vernoemt uitdrukkelijk de stijging van het aantal vrouwen in midden- en topkader. Dat de vakorganisaties bij elke stap betrokken zijn, is een goede zaak.

Mevrouw *Annick De Ridder* dankt de minister voor de voortgangsrapportage die er onder meer op vraag van de heer De Meulemeester kwam. Wat betekent het precies als de minister zegt dat een project loopt of afgerond is? Wat zijn bijvoorbeeld de precieze conclusies uit het afgeronde project Wo-mentoring? Ook het cafetariaplan en de arbeidsmarkttoelage zouden zijn afgerond. Zullen die projecten voortgezet of afgevoerd worden? Zijn er al gevallen waar het ondersteuningsaanbod re-integratie concrete hulp geboden heeft? Kan er met andere woorden een meer inhoudelijke evaluatie worden gegeven? Wat is het verhaal of de conclusie achter de lopende en/of afgeronde acties?

Ziet de minister, gezien de toenemende verkiezingskoorts, nog deze regeerperiode verdere stappen mogelijk in het naar elkaar toegroeien van de statutaire en contractuele tewerkstelling of inzake het uitdoven van de statutaire benoemingen? Onlangs werd het idee gelanceerd dat Vlaanderen de pensioenlasten van de federale overheid zou overnemen. Gaat het dan enkel over de betaling of ook over het bepalen van de regels?

2.2. *Antwoorden van minister Bourgeois*

Overleg met de vakbonden

Minister *Geert Bourgeois* herhaalt dat het overleg met de vakbonden tot nog toe informeel was omdat formeel overleg pas kan eens het VPS door de regering principieel goedgekeurd is. Dat neemt niet weg dat er bij elke nieuwe stap informeel overlegd wordt. Dat is een eerste keer gebeurd in februari 2013 nadat de mededeling aan de regering voorgelegd was en vorige week opnieuw. In juli is het volgende overleg gepland. De daaropvolgende ontmoetingen worden formele overlegmomenten. Op het laatste overleg heeft de minister de algemene lijnen toegelicht, de specialisten van de administratie hebben de meer gedetailleerde regelingen met onder meer over de wijziging van het VPS toegelicht. De vakbonden konden technische uitleg vragen. In juli zullen zij opmerkingen kunnen maken over de ministeriële nota. De vakbonden zouden dan ook enkele voorstellen voor een modern hr-beleid doen. De minister zal hen vragen of ze die willen delen met het parlement. Ze hoeven hun voorstellen niet in een nota te gieten maar kunnen het ook gewoon bij een mondelinge gedachtewisseling houden. Onmiddellijk erna zal de regering een beslissing nemen en start het sectorale overleg.

Het overleg is bedoeld om tot maximale overeenstemming te leiden, maar de minister veronderstelt dat dit niet voor alle onderdelen mogelijk zal zijn. Bepaalde wijzigingen waar de leidend ambtenaren voorstander van zijn, beantwoorden niet noodzakelijk aan de wens van de vakbonden. De minister heeft hen uitgenodigd om mee te denken over een slagkrachtige overheid. Ook vakbonden hebben immers alle belang bij een moderne overheid.

Wo-mentoring

Wo-mentoring is een project van de Emancipatieambtenaar dat is afgerond. Het gaat om een begeleidingsproject dat vrouwelijke medewerkers stimuleert om verantwoordelijkheid te nemen en door te stromen naar het middenkader. Het cafetariaplan waarbij werknemers verlof konden inruilen voor andere voordelen is daarentegen afgevoerd omdat het botst op beperkingen in de sociale en fiscale reglementeringen.

Wat de specifieke resultaten van Wo-mentoring betreft, is ondertussen 31% van het middenkader een vrouw. De minister ziet dat als een puik resultaat. Het aandeel vrouwen bij de topambtenaren is lichtjes gedaald tot 24%. Omdat de topambtenaren met weinig zijn,

heeft enkele vrouwen meer of minder direct een grote invloed op het percentage. De minister heeft er goede hoop op meer vrouwelijke leidend ambtenaren te kunnen aanwerven. Dat is onder meer gebaseerd op het hoge percentage benoemingen van vrouwen die in de laatste selectiefase voor leidend ambtenaren geraakt zijn. Ook de stijging van het percentage vrouwen in het middenkader geeft de minister goede hoop op verdere doorstroming naar het topkader.

Statutairen – contractuelen

Wat de vaste benoemingen betreft, verwijst de minister naar een uitspraak van de heer Jurgen Vanlerberghe dat zijn partij niet per se tegen de contractuele aanstelling is, zo lang politieke willekeur vermeden wordt. Het kan uiteraard niet de bedoeling zijn dat administraties wisselen met de politieke kleur van de regering zoals dat in de Verenigde Staten het geval is. Het Vlaams regeerakkoord wil statutairen en contractuelen zo veel mogelijk naar elkaar laten toegroeien, maar steeds binnen de grenzen van het Algemene Principes Koninklijk Besluit (APKB van 22 december 2000) dat vasthoudt aan de statutaire benoeming. Het APKB zou volgens het Vlinderakkoord wel een bevoegdheid worden van de deelstaten.

Verfijning van de stand van zaken

De minister stelt tot slot voor dat hij schriftelijk en per onderdeel een meer verfijnde stand van zaken zal bezorgen van de status van de verschillende projecten (zie bijlage).

2.3. *Replieken van de commissieleden*

Mevrouw *Karin Brouwers* verwijst naar haar schriftelijke vraag over telewerken bij de Vlaamse overheid. Het verwondert haar dat de laatste inventarisatie van telewerkgegevens dateert van 2009. Het is goed dat de minister aan een nieuwe inventaris van 2012 werkt maar er wordt niet gevraagd naar de voorkeurmomenten voor telewerken. Voor de huisvestingsbehoeften van de ambtenaren gaat de minister uit van de 80%-norm. Maar hoe kan hij die hard maken als men niet precies weet wie wanneer waar werkt? Het moet mogelijk zijn om in de toekomst over meer gedetailleerde gegevens te beschikken, bijvoorbeeld aan de hand van het badgesysteem. Het lid informeert voorts of veralgemeend telewerk groepsactiviteiten zoals vergaderingen niet bemoeilijkt.

Mevrouw *Patricia De Waele* wil vermijden dat de indruk ontstaat dat vrouwen niet kunnen doorstoten tot de topfuncties. Meisjes scoren doorgaans beter op school, hogeschool en universiteit. Het zou merkwaardig zijn als ze bij sollicitaties of assessments dan niet over de juiste capaciteiten zouden beschikken om te slagen. Er zijn andere factoren die vrouwen ervan verhinderen mee te dingen naar hoge functies, zoals de zorg voor hun gezin. Daarnaast is er de loonkloof. Dat vrouwen minder betaald worden dan mannen, zorgt ervoor dat ze in de privé minder geneigd zijn hogere functies te aanvaarden. Het lid informeert of mannen en vrouwen ook bij de Vlaamse overheid een ander loon krijgen voor hetzelfde werk. Tot slot mist het lid aandacht voor de woon-werkproblematiek.

Mevrouw *Annick De Ridder* dankt de minister voor zijn belofte voor meer informatie, en vindt het vooral belangrijk dat per project duidelijk is of het voortgezet of afgevoerd wordt. Ze vraagt ook naar een tijdsplanning en stelt een volgende rapportage over het hr-beleid voor tegen eind 2013, begin 2014. Tot slot informeert ze of de doelstelling inzake personeelsreductie tegen begin 2014 gehaald zal worden.

2.4. *Aanvullende antwoorden van de minister*

Minister *Geert Bourgeois* zal bij het opmaken van de verfijnde stand van zaken per actie aangeven of ze nog voor deze of de volgende regeerperiode is. Een nieuwe voortgangsrappportage wordt best gepland in het voorjaar van 2014.

De daling van het aantal ambtenaren verloopt zoals gepland, nu al zijn er 5,5% minder. Tegen half 2014 moet de daling 6% bedragen.

Telewerken – Huisvestingsbehoeften

Een aantal entiteiten is niet bij het Vlaams intermodulair personeelssysteem Vlimpers aangesloten, wat nadelig is voor gegevensverzameling, ook inzake telewerken. Ongeveer 17% van de Vlaamse personeelsleden doet aan telewerken. De federale overheid haalt maar 4%. Niet voor alle categorieën werknemers is telewerken haalbaar, denk maar aan catering- en onderhoudspersoneel of onthaalmedewerkers. Ook voor leidend ambtenaren is het niet evident enkele dagen per week thuis te werken. De minister hoopt dat recente cijfers zullen bewijzen dat een op vijf Vlaamse ambtenaren telewerkt. Om gezinsredenen is dat inderdaad vaak een woensdag.

Enkele leidend ambtenaren zijn ten onrechte terughoudend om telewerk toe te staan. Het is niet omdat mensen thuiswerken dat ze niet presteren. Het prikkelsysteem zegt niets over prestaties. Het is belangrijk mensen vertrouwen te geven en dan vast te stellen dat ze hun werk goed doen. Om die reden werkt de minister aan een omzendbrief waarvoor er nog een laatste overleg kabinet-administratie en een vakbondsoverleg gepland is vooraleer hij aan de regering voorgelegd wordt. Alle entiteiten moeten telewerk toestaan, tenzij ze kunnen verklaren waarom ze van die verplichting afwijken. Het blijft natuurlijk zo dat men nooit een bepaald maximum aan telewerkers mag overschrijden. De werksfeer, de netwerken, het contact met de collega's zijn evenzeer belangrijk. Wie een op vijf dagen thuiswerkt, verliest die voeling niet, wie slechts een op vijf dagen op het werk is allicht wel.

Zelfs met de nieuwe scherpere federale normen scoort Vlaanderen goed op de 80%-norm inzake huisvestingsbehoeften. Het aantal netto vierkante meter per medewerker is berekend op 80% van het personeelsbestand omdat er vanuit wordt gegaan dat er altijd mensen thuiswerken, in vergadering, met vakantie of ziek zijn.

Vrouwen in topfuncties

De minister heeft op geen enkel moment geïnsinueerd dat vrouwen minder geschikt zijn of minder doorstoten tot de laatste selectierondes. Hij bedoelde enkel dat de regering alleen maar vrouwen kan benoemen voor topfuncties als ze tot die laatste selectieronde doorstoten. Dat betekent dat ze in de eerste plaats moeten kandideren, wat al niet evident is. Dat is een van de redenen van Wo-mentoring: vrouwen stimuleren om door te stromen naar het middenkader (algemeen directeur of afdelingshoofd), zodat ze ervaring opdoen in leidinggeven, wat noodzakelijk is om mee te dingen naar topfuncties. In de gevallen dat de Vlaamse Regering de mogelijkheid had om een vrouw te benoemen in een topjob, en er dus minstens één dame in de selectie zat, dan heeft ze dat in de periode 2009-2013 in twee op de drie gevallen ook effectief gedaan. Van alle kandidaten die aan de regering voorgesteld worden, waren er 22% vrouwen, twaalf op een totaal van 53 kandidaten. Quota mogen volgens het Europees Hof alleen voor mensen met een zeer zware handicap, mensen die anders nooit door de selecties zouden geraken. Streefcijfers zijn wel toegelaten, waardoor bij gelijke kwalificatie van kandidaten altijd de ondervertegenwoordigde groep gekozen wordt. Dus niet alleen vrouwen maar ook mensen met een handicap of mensen van allochtone origine. Wel is het eerder uitzonderlijk dat mensen naar het oordeel van een kleine jury perfect gelijk scoren.

In tegenstelling tot de privésector waar onderhandeld wordt over lonen, kent de overheid geen loonverschil tussen mannen en vrouwen. Wie dezelfde functie uitoefent, krijgt hetzelfde loon. Topfuncties zijn wel gewogen, waardoor deze functies niet allemaal even goed betaald zijn. Niet alle overheidsorganisaties zijn immers even complex of omvangrijk qua personeelsbestand.

Selectieprocedure topambtenaren

Op vraag van de heer *Marc Vanden Bussche* preciseert minister *Geert Bourgeois* dat de preselecties door derden gebeuren. Na een eerste selectie door Jobpunt worden de assessments, de interviews en de uitgewerkte casus anoniem beoordeeld door derden. Jobpunt schrijft daar een aanbesteding voor uit, selectiebureaus kunnen erop intekenen. Enkel de topambtenaren komen op regeringsniveau. De topambtenaren staan zelf in voor de selecties en bevorderingen van leidinggevenden die onder hen ressorteren.

Voor de topambtenaren interviewen de regeringskern en de betrokken minister de selectie van enkele kandidaten die ze door Jobpunt aangeboden krijgt. De vragen gaan over organisatie, management en inhoud en van het interview wordt een verslag gemaakt. De regering vormt zich op basis daarvan maar ook op basis van de andere verslagen een eindoordeel. Er is geen sprake van partijpolitieke beïnvloeding.

Annick DE RIDDER,
voorzitter

Jan VERFAILLIE
Marius MEREMANS,
verslaggevers

BIJLAGE:

Modern hr-beleid: stand van zaken van acties per strategische doelstelling

Modern HR-beleid: stand van zaken van acties per strategische doelstelling

I. Personeelsmobiliteit

1. Internationale mobiliteit

Proefprojecten

De afgelopen maanden werden in de Vlaamse overheid oproepen gelanceerd voor deelname aan 2 proefprojecten in het kader van internationale mobiliteit.

- **Uitwisselingen met de Nederlandse overheid** in kader van concrete samenwerking in diverse dossiers + confrontatie met andere beleidscultuur en –structuur
 - 1 tot 6 maanden, met centrale middelen voor vergoeding helft reis- en verblijfskosten
 - **STATUS: 5 kandidaten** hebben zich aangemeld, voor 2 ervan is al groen licht van de Nederlandse overheid; voor 2 anderen zoekt men in Nederland nog een tegenhanger; voor de 5e persoon, een boswachter moet er nog apart contact gezocht worden, vermits die enkel terecht kan bij Staatsbosbeheer, wat niet één van de ministeries was waarmee we vooraf afspraken hadden gemaakt.
- **Werkbezoeken buitenlandkantoren** Vlaamse overheid (Departement Internationaal Vlaanderen, FIT en Toerisme Vlaanderen)
 - 1 tot 3 maanden, met centrale middelen voor vergoeding helft reis- en verblijfskosten
 - **STATUS: 8 kandidaten** hebben zich aangemeld, er wordt gewacht op groen licht van de buitenlandkantoren

Conclusie: veel interesse voor dit initiatief, wordt hernomen in 2014 mits een aantal bijsturingen: kandidaten hebben voorkeur voor kortere trajecten (maximum 1 maand) en doorlooptijd van kandidaatstellingen voor deze projecten wordt iets langer om tijd te hebben voor afstemming met leidinggevende (2013: 1 maand). Ook vraag om initiatief uit te breiden tot B, C en D-profielen.

Detacheringen

- Verbeteren **database** en informatievergaring en optimaliseren lijsten met contactgegevens van Vlamingen in internationale instellingen
 - **STATUS:** informatie is beschikbaar voor de 13 ministeries, afspraken worden gemaakt om dit uit te breiden tot de DVO
- **Communicatie** en promotie van detacheringen, bvb. via centrale webpagina
 - **STATUS:** een webstek rond internationale mobiliteit werd opgebouwd op de website van Bestuurszaken.
- **Compensatie weddenlast detacheringen** (indien niet gedragen door internationale instelling): centraal gefinancierde basisallocatie voor helft detacheringskost → ook voor syndicaal vrijgestelden en langdurig zieken
 - **STATUS:** een werkgroep buigt zich over deze problematiek en komt met een voorstel dit najaar.

2. Mobiliteit lokale besturen

Dit project heeft tot doel na te gaan in welke mate de **procedure met betrekking tot mobiliteit met lokale besturen bekend is, toegepast wordt en al dan niet verbeterd kan worden.**

- Als eerste fase in dit project werden - op basis van een bevraging bij leidend ambtenaren van de Vlaamse overheid, bij lokale en provinciale besturen en Jobpunt Vlaanderen - knelpunten en belemmeringen voor mobiliteit van en naar lokale besturen geïnventariseerd. Gebrek aan bekendheid van de procedure en onduidelijkheid vooraf over de in aanmerking komende kandidaten blijken in de praktijk struikelblokken te vormen om gebruik te maken van de procedure van externe mobiliteit. In een visienota werden de resultaten hiervan bekendgemaakt en bijkomende ondersteuning en sensibilisering uitgewerkt.
- Op de website van het agentschap voor Binnenlands Bestuur worden bijkomende hulpmiddelen aangereikt die het voor lokale besturen makkelijker maken om beroep te doen op de procedure van externe mobiliteit. Voor de personeelsdiensten van de Vlaamse overheid is een handleiding externe mobiliteit in voorbereiding. Zodra mogelijk zal deze handleiding op de website van Bestuurszaken gepubliceerd worden.
- Een informatiecampagne over dit thema, onder meer via het Agentschap voor Binnenlands Bestuur, de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten en via de informatiekkanalen van de Vlaamse overheid en Jobpunt Vlaanderen, zal sensibiliseren en de mobiliteit van en naar lokale besturen aanmoedigen (vb. artikel in Binnenband)

3. Tijdelijke mobiliteit

- **Marktplatform:** dit is een ondersteunend **IT-instrument** voor matching tussen aanbieders van talenten (= medewerkers van de Vlaamse overheid die hun talenten ter beschikking stellen voor tijdelijke mobiliteit) en vragers van talenten (= opdrachtgevers, medewerkers die voor bijvoorbeeld een project op zoek zijn naar bepaalde talenten) – komt overeen met **talentendatabank**
 - **STATUS:** het marktplatform is in ontwikkeling en wordt dit najaar gelanceerd middels een communicatiecampagne. In parallel worden ondersteunende instrumenten zoals een leidraad tijdelijke mobiliteit ontwikkeld.
- **Marktmechanisme:** dit is het aanjagen van vraag en aanbod in de marktplaats door stimuleren van marktwerking, kwaliteitsbewaking
 - **STATUS:** binnen het Agentschap voor Overheidspersoneel zal iemand deze functie bijkomend in zijn/haar takenpakket opnemen

4. Mobiliteit onderwijs en Vlaams Parlement

Vanuit mijn bevoegdheid kan ik **enkel mobiliteit naar de diensten Vlaamse overheid (DVO)** opnemen. Met de **minister van Onderwijs** zal ik afstemmen over hoe we **mobiliteit vanuit de DVO** naar onderwijs kunnen stimuleren.

Zo kunnen ambtenaren zichzelf verder ontwikkelen en hebben organisaties meer mogelijkheden om een ontbrekend puzzelstukje in te vullen.

STATUS: opgenomen in **ontwerpbesluit VPS** => het toepassingsgebied van externe mobiliteit wordt verruimd naar het vastbenoemd personeel uit de onderwijssector en de inspectiediensten + het vastbenoemd personeel van het Vlaams Parlement en de paraparlementaire instellingen. Voordeel: behoud geldelijke anciënniteit en verkorte selectieprocedure.

5. Inkorten procedure beroepsongeschiktheid

Ik wil de ontslagmogelijkheid voor slecht functionerende ambtenaren versoepelen als bijsturing niet mogelijk blijkt. **Ontslag kan na 1 maal onvoldoende, verplicht na 2 maal onvoldoende binnen 4 evaluaties.**

STATUS: dit werd in het **ontwerpbesluit VPS** opgenomen:

- Het personeelslid kan ontslagen worden na een eerste evaluatie “onvoldoende” in bijzondere omstandigheden (uitzonderlijk slecht functioneren zonder goede wil). Dit is een mogelijkheid voor zowel statutairen als contractuelen.
- Na een beoordeling onvoldoende die niet leidt tot ontslag wordt de geëvalueerde op gepaste wijze begeleid (vorming, functioneringsgesprekken, ...) en kan de volgende evaluatie gebeuren na minstens 6 maanden.
- Indien één van de vier eerstvolgende evaluaties ook leidt tot de beoordeling “onvoldoende”, wordt de geëvalueerde ontslagen. Dit is een verplichting, die ook geldt voor contractuele personeelsleden
- Contractuelen kunnen nog altijd ontslagen worden overeenkomstig het arbeidsrecht.

6. Hervorming ten gronde van procedures voor in-, door- en uitstroom in nieuwe loopbaanmodel (lange termijn)

Er is nood aan een grondige hervorming van ons loopbaanmodel. Ik wil ik daarbij alle bestaande procedures van in/door/uitstroom onder de loep nemen. Loopbaanprocedures moeten objectief verlopen en met respect voor de gelijke toegang tot het openbaar ambt (afgeleide van het gelijkheidsbeginsel), maar - waar mogelijk - moet worden gestreefd naar administratieve vereenvoudiging.

STATUS: een werkgroep werkt hierover een beleidsrapport uit dat als bijdrage zal dienen voor het Regeerakkoord 2014-2019. Uitgangspunten van dit beleidsvoorstel zijn

- Meer loopbaankansen medewerkers + meer autonomie management
- Minder schijnvacatures
- Binnen personeelsenvoloppes

II. Inzetbaarheid

1. Visie loopbaanperspectief contractuelen

Ik wil de rechten en de plichten van statutaire en contractuele collega's meer naar elkaar toe laten groeien. Ik wens een coherente visie op contractuele en statutaire tewerkstelling (naar elkaar toegroeien van ambtenaren en contractuelen). Daarbij komen onder andere volgende elementen aan bod:

- Bevorderingsmogelijkheden voor contractuelen,
- Projectleiderschap voor contractuelen,
- Vergoedingen en toelagen,
- Verlofstelsels, ...

STATUS: het **ontwerpbesluit VPS** dat mijn administratie heeft uitgewerkt biedt **bevorderingsmogelijkheden voor contractuelen:** contractuele personeelsleden aangeworven met

een objectief wervingssysteem met algemene bekendmaking kunnen meedingen naar een statutaire bevorderingsbetrekking. Deze werkwijze is gelijkaardig aan die van de lokale besturen. Voortaan kunnen ook **contractuele personeelsleden aangesteld worden als projectleider**. De verlofstelsels waren reeds in grote mate dezelfde voor contractuele en statutaire personeelsleden. In het voorstel betreffende de **herziening van de verlofstelsels** worden **verdere stappen gezet betreffende de alineëring**, bvb. m.b.t. vaderschapsverlof en pleegzorgverlof. **Andere verschillen tussen statutairen en contractuelen worden momenteel geanalyseerd.**

2. Lerende netwerken talent management en zinvol langer aan het werk blijven

Er zijn 2 lerende netwerken:

- 'zinvol langer aan het werk blijven' (Zin? Ja! Netwerk) werd eind 2012 opgericht.
- 'talentenbeleid' wordt dit najaar opgestart

Deze **delen goede praktijken** met betrekking tot deze thema's.

In september 2013 wordt een **instrumentendoos** gelanceerd die personeelsdiensten en individuen ondersteuning betreffende het zinvol langer aan het werk blijven

3. Arbeidsmarkt- en generatie-analyse

De HR deskundigen gaan in bestaande literatuur op zoek naar de belangrijkste tendensen voor HR en toetsen deze door middel van focusgroepen af met een brede en diverse waaier aan werknemers. Ik peil eveneens naar hun verwachtingen en behoeften ten opzichte van hun werkgever in de toekomst.

STATUS: de literatuurstudie en de focusgroepen werden ondertussen afgerond en een samenvattend rapport en presentatie opgeleverd. Deze wordt momenteel afgetoetst met het lijnmanagement (top- en middenkader) van de Vlaamse overheid en zal aanleiding geven tot een publicatie en nieuwe voorstellen in de bijdrage aan het Regeerakkoord 2014-2019. De opvallendste conclusies:

- de **focusgroepen** kenden een **enorm succes** en inschrijving werd vervroegd afgesloten (medewerkers waren verheugd te kunnen bijdragen tot het beleid);
- de stelling dat er **sprake is van verschillende generaties** (babyboom, X, Y) wordt **ontkracht**: leeftijd en verklaren de verschillen veel beter. M.a.w. een twintiger vandaag verschilt dus niet zo fundamenteel van een twintiger in de jaren tachtig
- de **behoeften vanuit de focusgroepen** bleken **sterk in lijn** te liggen met de huidige acties binnen modern HR-beleid, wat geruststellend is.

4. Overkoepelend ondersteuningsaanbod re-integratie van mensen met langdurige gezondheidsproblemen

Zowel qua beleid als praktische oplossingen voor concrete situaties.

STATUS: een onderbouwd voorstel wordt uitgewerkt met geactualiseerde informatie rond dit thema, een centraal ondersteuningsaanbod betreffende re-integratie, een sociaal-medisch team en opleiding van HR-medewerkers. Tegen december 2013 wordt de structurele uitbouw hiervan voorzien op voorwaarde dat hier voldoende VTE voor kunnen worden vrijgemaakt binnen het beleidsdomein Bestuurszaken.

5. *Aangepast instrument werkwijzer – Traject herplaatsing*

Ik laat het huidige instrument werkwijzer aanpassen zodat **mensen effectiever herplaatst** kunnen worden en voer een aantal regelgevende ingrepen uit.

STATUS: een beleidsvoorstel werd uitgewerkt en in het ontwerpbesluit VPS werden wijzigingen betreffende herplaatsing opgenomen. De voornaamste accenten:

- Aanmelding voor herplaatsing zal pas kunnen indien de lijnmanager met het personeelslid een traject aflegde van begeleiding en ondersteuning (waaronder vorming, training, ontwikkeling).
- Via een ontvankelijkheidstoets wordt de doelgroep afgebakend tot medewerkers met een herplaatsbaar profiel. Niet herplaatsbaren volgen een traject binnen de entiteit begeleid door een multidisciplinair team.
- Herplaatsing is mogelijk naar om het even welke gelijke of lagere graad die beter in overeenstemming is met het jobprofiel.
- Een medewerker in herplaatsing kan slechts 2x een aangeboden betrekking weigeren. Bij het derde aanbod wordt hij ambtshalve herplaatst naar de aangeboden betrekking.

6. *Voorstel hertekening verlofstelsels*

Dit is het ontwikkelen van een visie om te komen tot een **eenvoudiger, transparant verlofstelsel, waarbij een evenwicht wordt gezocht tussen het belang van het personeelslid en het belang van de organisatie** met oog voor responsabilisering, administratieve vereenvoudiging, genderneutraliteit.

STATUS: een beleidsvoorstel werd uitgewerkt met als voornaamste tweedeling:

- **Verlofrechten**, die een recht zijn op basis van Europese en/of federale regelgeving, of op basis van de eigenreguleringsbevoegdheid;
- Een gestandaardiseerd **gunstverlof**, dat bepaalde bestaande rechten en gunsten opsloopt. Dit verlof is onbetaald, wordt gelijkgesteld met dienstactiviteit, is niet gecontingenteerd, kan gefractioneerd in dagen worden opgenomen.

Buiten deze tweedeling zijn er nog de **dienstvrijstellingen en het verlof voor loopbaanonderbreking**. Voorts worden wijzigingen aangebracht aan enkele specifieke verloven.

7. *Multidirectioneel flexibel loopbaanmodel (lange termijn)*

Loopbaanpaden zowel binnen als over functiefamilies (**diagonaal/verticaal/horizontaal**) in het kader van de **duurzaamheid van loopbanen**.

STATUS: Deze actie hangt nauw samen met het hervormen van de procedures voor in/door/uitstroom. Een werkgroep werkt hierover een beleidsrapport uit dat als bijdrage zal dienen voor het Regeerakkoord 2014-2019. Er wordt daarbij onder andere van uit gegaan dat personeelsplannen (PEP) voortaan worden uitgedrukt in termen van functiefamilies

III. Beloningsbeleid

1. *Uitbouw functieniveaumatrix:*

Verder bouwend op beslissing VR begin 2011: o.a. **uitbreiding met functiefamilies middenkader en topkader, ontwikkeling van een wegingsmethodiek voor specifieke functies, aanpassing protocol functieclassificatie, beslissing over fijnmazigheid.**

Dit zijn de **laatste stappen richting implementatie binnen alle entiteiten van de Vlaamse overheid.**

STATUS: Een nota betreffende de nieuwe functieniveaumatrix wordt geagendeerd op de Vlaamse Regering van begin juli.

2. *Koppeling tussen beloning en functiezwaarte, prestaties en competenties*

In parallel worden **voorbereidingen getroffen om een nieuw beloningsgebouw te ontwerpen**, in lijn met deze matrix, en als onderdeel van de bijdrage aan het volgend regeerakkoord.

STATUS: een beleidsrapport als bijdrage aan het Regeerakkoord 2014-2019 is in voorbereiding.

3. *Afschaffen plafond relevante privé-ervaring*

Relevante ervaring zal niet langer beperkt worden in de tijd (**geen beperking meer tot 9 of 15 jaar**). Wie dus start en relevante ervaring heeft, kan die meenemen in zijn loon. Tot nu was die ervaring geplafonneerd op negen jaar, of vijftien jaar in het geval van een knelpuntberoep. Anderzijds komt **ervaring uit de overheidssector enkel nog in aanmerking in zoverre deze relevant is voor de functie.**

STATUS: dit werd opgenomen in het **ontwerpbesluit VPS**.

4. *Toelage tijdelijke functieverzwaring mogelijk maken*

Om personeelsleden (zowel contractuele als statutaire, en ongeacht het niveau) te **stimuleren om tijdelijk bijkomende of zwaardere taken op te nemen**, waardoor de functiezwaarte tijdelijk verhoogt, zal in de mogelijkheid voorzien worden voor de lijnmanager om een **toelage toe te kennen voor de tijd dat deze taken uitgeoefend worden**. Dit kan bijvoorbeeld voor het tijdelijk meewerken (i.p.v. leiden) aan een project. Het referentiekader is de functieniveaumatrix. **Zowel statutaire als contractuele medewerkers** kunnen deze toelage genieten, met **uitzondering van personeelsleden van N-niveau**.

De functieverzwaring is steeds **tijdelijk** en duurt **minimum 30 kalenderdagen en maximum 1 jaar**, expliciet verlengbaar met 1 of meer periodes van 1 jaar

STATUS: opgenomen in het **ontwerpbesluit VPS**.

5. *Evaluatie invoering arbeidsmarkttoelage*

Dit is een **evaluatie** van de toekenning van de **artsentoelage** die als pilootproject beschouwd werd voor de toekenning van een arbeidsmarkttoelage voor knelpuntfuncties.

STATUS: deze evaluatie wordt momenteel uitgevoerd door een werkgroep binnen het project beloningsbeleid en resulteert na de zomer in een voorstel.

6. Evaluatie invoering cafetariaplan

In 2013 gebeurt een **wenselijkheids- en haalbaarheidsanalyse van de invoering van een cafetariaplan**, waarbij personeelsleden een aantal van hun arbeidsvoorwaarden zelf kunnen kiezen, bijvoorbeeld meer loon in ruil voor minder vakantie, of omgekeerd.

STATUS: de analyse werd afgerond met als voorstel geen cafetariaplan in te voeren in de Vlaamse overheid op dit moment omdat een cafetariaplan, binnen het huidig wettelijk kader eigenlijk de facto beperkt is tot de mogelijkheid om vakantiedagen en loon te ruilen.

IV. Innovatieve arbeidsorganisatie

1. Leidraad innovatie in de publieke dienstverlening

Aan de hand van een bevraging binnen de overheid zal ik een **beeld schetsen van wat innovatie is**, en een **instrument** voorstellen om de **maturiteit van een innovatief klimaat te schalen**.

STATUS: de bevraging werd uitgevoerd in het voorjaar de 2013, de verwerking van de resultaten is lopende.

2. Mobiele ploeg van procesbegeleiders “innovatieve arbeidsorganisatie”

Dit zijn teams van procesbegeleiders die entiteiten kunnen ondersteunen met het aan de slag gaan met de principes van een innovatieve arbeidsorganisatie (bvb. zelfsturende teams)

STATUS: binnen AgO worden in de loop van 2013 en naar analogie met de mobiele ploeg “coaches” procesbegeleiders opgeleid die nadien entiteiten kunnen ondersteunen in het uitbouwen van een innovatieve arbeidsorganisatie.

3. Mobiele ploeg “coaches”:

De huidige coach van de Vlaamse overheid, Mieke Stappaerts, gaat op 1 juli 2013 met pensioen. Zij zal haar opdracht overdragen naar een **team van 15 mensen die gecertificeerd zijn en voor 20% van hun werktijd zullen ingezet worden als coach op VO niveau**. Dit is alvast een mooi voorbeeld van tijdelijke mobiliteit en het inzetten van mensen op basis van hun talenten!

STATUS: ik heb de certificaten op maandag 17 juni uitgereikt aan de 12 geslaagden van de opleiding. Een coördinator-coach wordt weldra aangesteld ter vervanging van Mieke om coaching binnen de VO in goede banen te leiden en de gecertificeerde coaches functioneel aan te sturen.

4. *Veralgemeende invoering telewerken:*

In heel wat entiteiten is telewerken reeds mogelijk, en dat is positief. Er zijn echter ook nog altijd entiteiten waar dat niet kan omdat men de medewerkers niet voldoende vertrouwt. Dat past niet in een modern personeelsbeleid. Daarom willen we telewerk invoeren in alle entiteiten, uiteraard alleen voor de jobs waarin dat mogelijk is. Een loods of een poetsvrouw kan moeilijk van thuis uit werken. In 2010 deed 17,4% van het personeel van de Vlaamse overheid aan telewerk, een stijging van 3,4% ten aanzien van 2009.

STATUS: een omzendbrief tijds- en plaatsonafhankelijk werken, waarbij tijds- en plaatsonafhankelijk werken het uitgangspunt wordt en er enkel mits het 'volg of verklaar'-principe van kan afgeweken worden, is in voorbereiding.

V. **Leiderschap**

Om voorgaande doelstellingen te realiseren, is het essentieel dat ik het leiderschap binnen de VO versterk. Een set van acties zet hierop in:

- De **competentieprofielen van onze leidinggevenden** worden aangescherpt in lijn met de **4 rollen** die ontwikkeld werden voor leidinggevenden (leider, manager, ondernemer, coach). Dit leidt ook tot wijzigingen in het **competentiewoordenboek** van de Vlaamse overheid.
 - De competentieprofielen worden in die zin herschreven dat we meer op zoek gaan naar leidinggevenden met een strategische visie eerder dan leidinggevenden die louter operationeel bezig zijn.
- Deze competentieprofielen worden ingezet in nieuwe **ontwikkeltrajecten** voor alle niveaus van leidinggevenden, waarbij ze zich verder bekwamen in de verschillende rollen en leren omgaan met paradoxen
- Er wordt een **detectie-instrument ontwikkeld om leiderschapspotentieel** in te schatten, dat met de nodige omkadering vanuit AgO wordt aangeboden

STATUS: deze trajecten zijn lopende, met oplevering voorzien in de tweede helft van 2013. Een intensief ontwikkeltraject gericht op het middenkader (een meerdaags residentieel trainingsprogramma) wordt als piloot gelanceerd gezien de essentiële rol van deze groep in het uitdragen van de 4 rollen van leiderschap.

- Eens leidinggevenden – met focus op middenkader – gestart zijn, worden ze beter onthaald en begeleid. Specifiek voor onze (toekomstige) **middenkaderfuncties** werkt mijn administratie een **onthaalbeleid** uit, dat ook uitgebreid zal worden naar andere personeelsleden

STATUS: een e-learning wordt hiervoor ontwikkeld.

- **Mentoringprogramma middenkader:** Leidinggevenden krijgen handvaten om na te gaan of ze in aanmerking komen voor een leidinggevende positie via mentoringprogramma's tussen huidige leidinggevenden en medewerkers met ambitie in die richting (wo-mentoring)

STATUS: Wo-mentoring biedt medewerkers met interesse in een middenkaderfunctie de gelegenheid om te proeven van een dergelijke functie dankzij een mentor (iemand in een middenkaderfunctie) die hen gedurende een periode intensief begeleidt. Het programma kent veel succes en haalde onlangs nog de pers (artikel in de Standaard)

- Op basis van de nieuwe competentieprofielen worden **de selectieprocedures voor middenkaderfuncties aangepast**. Alle leidinggevendenden doorlopen een proefperiode van 6 maanden tot 1 jaar, in plaats van enkel extern gerekruteerde leidinggevendenden. Ook is nog slechts zes jaar relevante beroepservaring vereist. Dat was al zo voor interne kandidaten, maar vroeger moest iemand van buiten de Vlaamse overheid tien jaar ervaring hebben.
STATUS: een werkgroep werkt momenteel een nieuw voorstel van selectieprocedure middenkader uit als bijdrage aan het volgende Regeerakkoord. In het ontwerpbesluit VPS zijn reeds de andere wijzigingen vervat.
- Gezien de sleutelfunctie van leidend ambtenaren, zetten we in op de versterking van een bestuurskrachtig topkader: een **coherente visie op HR-management voor topkader wordt ontwikkeld**. De herwerking van de jaarlijkse evaluatieprocedure zit hierin vervat.
 - Van leidinggevendenden wordt vooral verwacht dat ze **visie** hebben, dat ze **strategisch kunnen denken** en handelen om hun organisatie door een snel veranderende omgeving te loodsen. De beste leidinggevende is niet noodzakelijk degene die het meeste afweet van een bepaald vakgebied of die operationeel sterk is.
STATUS: een CAG-werkgroep buigt zich momenteel over een voorstel betreffende HR voor het topkader