

Werkgever

Als werkgever waakt de FOD Financiën over het welzijn van zijn medewerkers, maar ook over dat van de maatschappij. Het welzijn van de medewerkers, bijvoorbeeld door [ervoor te zorgen dat ze tevreden zijn](#), hen [goed uitgeruste kantoren](#) ter beschikking te stellen en [meer flexibiliteit in hun werk](#) mogelijk te maken. Het welzijn van de maatschappij, namelijk [door meer medewerkers aan te werven om de strijd tegen de fiscale fraude op te drijven](#) en door een [dag vrijwilligersdag](#) te organiseren waarop de medewerkers hebben geholpen bij het schoonmaken van rolstoelen.

U vindt alle markante feiten van 2012 voor dit thema in het navigatiemenu bovenaan de pagina.

Werkgever

Als werkgever waakt de FOD Financiën over het welzijn van zijn medewerkers, maar ook over dat van de maatschappij. Het welzijn van de medewerkers, bijvoorbeeld door [ervoor te zorgen dat ze tevreden zijn](#), hen [goed uitgeruste kantoren](#) ter beschikking te stellen en [meer flexibiliteit in hun werk](#) mogelijk te maken. Het welzijn van de maatschappij, namelijk [door meer medewerkers aan te werven om de strijd tegen de fiscale fraude op te drijven](#) en door een [dag vrijwilligersdag](#) te organiseren waarop de medewerkers hebben geholpen bij het schoonmaken van rolstoelen.

U vindt alle markante feiten van 2012 voor dit thema in het navigatiemenu bovenaan de pagina.

686 nieuwe collega's: onder wie 232 fraudebestrijders

In 2012 wierf de FOD Financiën 686 nieuwe medewerkers aan, 232 daarvan specifiek voor de strijd tegen fraude. Bij de masters ging het om juristen, economen, criminologen en meer specifieke profielen zoals dataminers. Daarnaast werd ook gezocht naar bachelors uit economische of boekhoudkundige opleiding.

Naast deze specifieke werving wierf de FOD nog 452 nieuwe medewerkers aan. Het gaat vooral om fiscale beheerders met een master- of bachelordiploma, maar ook om administratieve assistenten met een diploma van het hoger secundair onderwijs.

In 2012 legde de FOD ook de nadruk op inter-federale mobiliteit. Zo werden achttien projectleiders A2 aangeworven om mee te werken aan verschillende moderniseringsprojecten.

In 2012 heeft de FOD de selectie- en informatieprocedure van de kandidaten herbekeken. Deze procedure loopt sneller en laureaten kunnen nu zelf kiezen in welke administratie en standplaats ze terechtkomen. Tot slot kreeg de website 'Welkom bij Financiën' een facelift. Zo geeft de website vanaf nu informatie over de administraties en diensten, de verloning, de mogelijkheid om ervaring uit de privé te valoriseren en nog veel meer.

Personeelsplan 2012		Strijd tegen de fiscale fraude	
Medewerker	Werkzaam	Medewerker	Werkzaam
100	212	120	232

- [Fiscale fraudebestrijding: de toekomst verzekerd](#)
- [Fraudebestrijding: geslaagde aanwervingscampagne](#)
- [Jobfin, de job website van de FOD Financiën](#)
- [Selor, de rekruteringsbureau van de federale overheid](#)

Fiscale fraudebestrijding: de toekomst verzekerd

De regering voorzag extra medewerkers in hun verstrengde aanpak van de fiscale fraude. Dat besluit getuigt van de aandacht voor een eerlijke fiscaliteit. Vandaag, maar ook morgen. Want de tijdige rekrutering van 120 nieuwe medewerkers voor de Algemene Administratie van de Bijzondere Belastinginspectie (BBI) maakt een maximale kennisoverdracht mogelijk.

Een eerlijke fiscaliteit waarborgen voor elke burger en onderneming vereist een doeltreffend toezicht op de toepassing van de regelgeving. Naast algemeen toezicht bestaat ook de bestrijding van minutieus uitgewerkte fraudemechanismen. Het is aan de BBI om die georganiseerde

belastingontduiking op te sporen en te bestrijden.

Vroeger deed de BBI voor nieuwe medewerkers een beroep op interne mobiliteit. Alleen ervaren collega's die zich wilden toespitsen op de georganiseerde fraude, konden de BBI-rangen vervoegen. Dergelijke rekruteringswijze is niet houdbaar in een organisatie die snel afslankt door een golf van pensioneringen en waar maar één op de drie medewerkers wordt vervangen.

Voor het eerst was er een gemengde rekrutering: deels interne mobiliteit, maar overwegend 'nieuw bloed'. Een uitdaging voor zowel de oude rotten in het vak als voor de nieuwkomers.

Nieuwe en meer ervaren medewerkers



Kleine details die het verschil kunnen maken in een onderzoek kunnen alleen in een geest van samenwerking worden overgebracht.

Hoe getuigt deze uitzonderlijke aanwerving van zin voor maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Door de timing. Heel wat medewerkers van BBI gaan op pensioen en in het algemeen worden ze pas bij vertrek vervangen. Maar voor de BBI is dat geen goede werkwijze, want het betekent een te groot verlies van opgebouwde kennis.

Vervangers rekruteren die bij binnenkomst al de nodige kennis van de wetgeving hebben, kan misschien nog lukken. Maar de scheidingslijn herkennen tussen fiscale optimalisatie en belastingontduiking, en kennis verwerven van bestaande fiscale constructies en effectieve bestrijdingstechnieken is enkel mogelijk als men jarenlang zulke systemen ontrafelt. De organisatie die haar efficiëntie wil waarborgen, moet deze kennis verzilveren. Het is dus noodzakelijk die tijdig door te geven.

Gebeurt die kennisoverdracht het best persoonlijk, tussen collega's onderling?

Absoluut. Een effectieve aanpak van georganiseerde fiscale fraude vraagt een multidisciplinaire aanpak. De beste resultaten worden bereikt als het misbruik vanuit alle fiscale invalshoeken wordt onderzocht. De grote fraudedossiers van de laatste jaren hebben dat aangetoond.

Maar niemand kan zich specialiseren in alle fiscale deelgebieden. Alleen dankzij de directe samenwerking met collega's van andere disciplines, zijn medewerkers van de BBI alert voor bepaalde signalen die niet tot de eigen specialiteit behoren.

Kleine details die het verschil kunnen maken in een onderzoek kunnen alleen in een geest van samenwerking worden overgebracht. In de fraudebestrijding is immers niet alles zwart-wit. Er bestaat ook een grijze zone, waarmee de onderzoeker rekening moet houden.

Om het niveau van de fraudebestrijding op peil te houden, moeten de medewerkers de best mogelijke start krijgen. En die ligt in de samenwerking met ervaren collega's. Dit geldt nog meer als die toekomstige onderzoekers van buiten de organisatie worden aangetrokken. Vooraleer een 'echte' nieuweling rendeert binnen de BBI, gaat daar toch al gauw twee jaar van opleiding en betrokkenheid bij lopende onderzoeken aan vooraf.

Brengen ook de 'echte' nieuwelingen een meerwaarde met zich mee?

Ja, absoluut. Het feit dat de nieuwe generatie in het digitaal tijdperk is grootgebracht, is zeer belangrijk. Voor hen is controles uitvoeren in een digitale fiscale bedrijfsomgeving veel vanzelfsprekender dan dat voor sommige oudere collega's het geval is. Sommige nieuwe collega's zijn geschoold in disciplines die voor het werk zeer gegeerd zijn, maar die vroeger zelfs nog niet bestonden, zoals datamining en de daarbij horende risicoanalyse.

Daarnaast zijn er ook tal van collega's die de overstap naar de BBI maakten na jarenlang aan de andere kant van de tafel te hebben gezeten. Ze kennen de argumentatie van de tegenpartij dus door en door en kunnen die kennis nu maximaal in het voordeel van de BBI benutten.

En last but not least: hun gedrevenheid. Ronduit verfrissend soms en een geruststelling naar de toekomst toe.

- [686 nieuwe collega's: onder wie 232 fraudebestrijders](#)

- [Fraudebestrijding: geslaagde aanwervingscampagne](#)

Fraudebestrijding: geslaagde aanwervingscampagne

Begin 2012 besloot de regering de strijd tegen de fraude op te drijven, met name door het aantal belastingcontroles te verhogen. In het kader hiervan plande de FOD Financiën de aanwerving van 245 medewerkers, waarvan 143 van niveau A en 102 van niveau B, respectievelijk 98 Franstaligen en 147 Nederlandstaligen.

Deze medewerkers moesten over een juridisch of economisch profiel beschikken en over de vereiste technische competenties om in het domein van de fraudebestrijding aan de slag te gaan bij de algemene administraties van de Bijzondere Belastinginspectie, Fiscaliteit, Inning en Invordering en Douane en Accijnzen.

Deze profielen zijn moeilijk te vinden omdat ze weinig talrijk zijn en bovendien erg gegeerd op de arbeidsmarkt.

Om de selectie van deze nieuwe experts te bevorderen heeft de FOD Financiën een reclamecampagne gelanceerd via de magazines Références, Vacature en Jobat om een publiek van bijna 900.000 lezers te bereiken. In een publireportage van een pagina werd het beroep fraudebestrijding voorgesteld in combinatie met een afbeelding met verwijzing naar de Selor-selectie.

Deze campagne was een groot succes, want bijna 5.600 kandidaten hebben zich ingeschreven voor de selectieproeven bij SELOR.



- [Fiscale fraudebestrijding: de toekomst verzekerd](#)
- [686 nieuwe collega's: onder wie 232 fraudebestrijders](#)
- [Jobfin, de job website van de FOD Financiën](#)
- [Selor, de rekruteringsbureau van de federale overheid](#)

Een jaar van overgang en aanpassingen voor de strategie gebouwen

De FOD Financiën ziet het aantal gebouwen geleidelijk verminderen binnen een logica van hergroepering. Een infrastructuurplan 2012 'Horizon 2015' werd trouwens opgesteld in samenwerking met de administraties en diensten om deze aanpassing zo goed mogelijk te beheren. In 2012 heeft de FOD Financiën 10% van de sites waar hij was ondergebracht, verlaten. Het was dus vooral een jaar van overgang en aanpassingen.

De hergroepering heeft twee doelstellingen. De eerste is de kwaliteit van de werkomgeving van de medewerkers verbeteren en vermijden dat ze in een gebouw moeten werken dat in slechte staat verkeert, en aandacht te besteden aan veiligheid en gezondheid. De tweede doelstelling is verspilling vermijden door onderbezette of slecht verdeelde sites. De schaalvoordelen (bijvoorbeeld een economaat en refter voor 150 personen in plaats van acht verschillende economaten en refters voor twintig personen) zijn onmiskenbaar en dat geldt ook voor de budgettaire besparingen die de FOD Financiën realiseert, vooral op het vlak van energieverbruik, schoonmaakcontracten, huur en onderhoudscontracten voor de installaties.

De diensten hergroeperen en bepaalde gebouwen 'sluiten' betekent uiteraard dat sommige medewerkers andere vervoermiddelen moeten kiezen om naar hun nieuwe werkplek te gaan.

Elke organisatie, van welk type ook, evolueert. Het doel van deze evolutie is de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen en de werkomgeving te verbeteren door ze aangenamer en functioneler te maken. Het gaat niettemin om een bijzonder gevoelige materie, want ze bepaalt de toekomstige locatie van de administraties en diensten.



Daniel Cambier

Medewerker afdeling Strategie Gebouwen



Voor de medewerkers is niet het aantal gebouwen dat ze hebben verlaten van belang, maar wel de locaties waar hun administratie of dienst in de toekomst gevestigd zal zijn, want dat bepaalt waar hun werkplek zich bevindt.

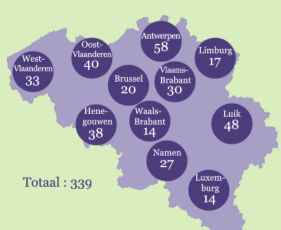
Welke strategie werd in 2012 aangenomen voor de gebouwen van de FOD Financiën?

D.C.: In 2012 hebben we bepaalde min of meer gevoelige sites vrijgemaakt, dat wil zeggen, sites waarvan het huurcontract afliep, sites van slechte kwaliteit en onderbezette sites. Dat was onder meer het geval voor Edingen en Voeren. We hebben ook projecten voor de centralisatie in één gebouw concreet uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld in Aalst en in Antwerpen (momenteel aan de gang). We hebben al een eerste stap gezet in de concrete uitvoering van het infrastructuurplan 'Horizon 2015'. Verder konden we nog niet gaan omdat de reorganisatie van het personeel en de nieuwe structuren nog niet helemaal op punt staan, en omdat bepaalde centralisatieprojecten binnen eenzelfde gemeente nog in uitvoering zijn of worden onderzocht. Het is dus een overgangsjaar. Het infrastructuurplan dat eind 2011 werd opgesteld, was gebaseerd op het feit dat het aantal medewerkers eind 2015 gelijk zou zijn aan dat van 2011. Maar door het behoud van de vervangingsnormen die van drie naar twee op vijf zijn gegaan, hebben we dit aantal moeten verlagen. De Stafdienst P&O heeft prognoses opgesteld met de mogelijke vertrekken en aanwervingen om de evolutie van het personeel tot eind 2015 in kaart te brengen. Dat is natuurlijk een vrij theoretische benadering aangezien we het aantal vertrekken niet exact kunnen bepalen en het aantal aanwervingen een vraagteken blijft, maar de foutenmarge lijkt klein. Er is dus een daling ten opzichte van de cijfers die we in 2011 hebben gebruikt en die daling bedraagt ongeveer 2.000 tot 2.500 natuurlijke eenheden (personen). Dat heeft natuurlijk invloed op de toekomstige bezetting van de gebouwen.

Hoe wordt een infrastructuurplan concreet opgesteld?

D.C.: Het infrastructuurplan 2012 'Horizon 2015' is een overzicht van de situatie van het vastgoedpark en zijn bezetting door de administraties en diensten van de FOD Financiën eind 2015. We gaan tewerk volgens het principe van vraag en aanbod. Op basis van het vastgoedpark, en de behoeften van de administraties en diensten, kiezen we de gebouwen die het best aan de vraag voldoen. Daarbij trachten we zoveel mogelijk gebouwen te behouden die eigendom zijn van de Staat, gebouwen met een huurcontract op lange termijn, met een strategische ligging, uiteraard rekening houdend met de hergroeperingsprojecten waarvan de behoeften in het verleden al werden bepaald of nog moeten worden bepaald. Het huidige plan voorziet in een vastgoedpark 2015 van ongeveer 190 sites. Voor de medewerkers is niet het aantal gebouwen dat ze hebben verlaten van belang, maar wel de locaties waar hun administratie of dienst in de toekomst gevestigd zal zijn, want dat bepaalt waar hun werkplek zich bevindt. De verhuizingen die hieruit voortvloeien, zijn altijd het resultaat van overleg tussen de Stafdienst Logistiek, het management van de betrokken administraties en diensten, en de vakbondsorganisaties. Soms verzetten de betrokken personeelsleden zich tegen deze verplaatsingen. Soms vermindert het aantal personeelsleden van bepaalde administraties en diensten op bepaalde sites, of soms vragen ze om organisatorische redenen om naar een ander gebouw te verhuizen, maar dat betekent niet altijd dat we die gebouwen volledig verlaten. Eind 2012 werd het project 'Anders werken' gelanceerd en dat zal zeker een impact hebben op de wijze van bezetting van de gebouwen, maar dat is weer een ander verhaal ...

Aantal gebouwen in 2012



- [Jaarverslag 2011: Naar een meer toegankelijke dienstverlening ...](#)
- [TAW: Travailler Autrement/Anders Werken](#)
- [De FOD Financiën zegt 'Ja!' tegen energiebesparingen](#)
- [Naar een duurzame certificering van de gebouwen](#)

Tevredenheidsenquête vroeg mening van medewerkers

In 2012 organiseerde de FOD Financiën voor het eerst in zijn geschiedenis een tevredenheidsenquête. Meer dan 50% van de medewerkers vulde de enquête in. Uit de resultaten bleek duidelijk dat er nog ruimte is voor verbeteringen.

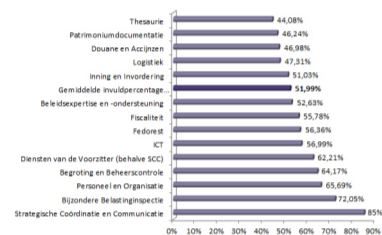
Hoe, wat en wanneer?

De tevredenheidsenquête was gebaseerd op de enquête die de FOD Personeel & Organisatie ook in de andere FOD's organiseert. Met 64 stellingen werd gespeeld naar de tevredenheid over alle aspecten van het werk.

De enquête liep van 22 mei tot 15 juni 2012. 26.474 medewerkers kregen de vragenlijst per mail toegestuurd. Nog eens 2.503 medewerkers die op het werk niet over een computer beschikken, kregen de vragenlijst op papier thuis toegestuurd.

De FOD Financiën ontving 14.181 ingevulde vragenlijsten (13.765 online en 416 op papier). De algemene participatiegraad was dus hoger dan 50%. In elke entiteit was de participatiegraad hoger dan 44%.

Participatie per entiteit



Resultaten

Op het vlak van algemene tevredenheid is de score voor verbetering vatbaar: 17,8% van de medewerkers is helemaal tevreden, 62,1% is eerder tevreden, 16,9% eerder ontevreden en 3,3% helemaal ontevreden. Meer dan een op vijf medewerkers ziet dus veel ruimte voor verbetering.

Daarnaast zijn er een aantal tendensen. De medewerkers zijn doorgaans tevreden over hun werkomgeving en hun werk zelf, kunnen het goed vinden met hun collega's en zijn voorstander van flexibele arbeidsregelingen zoals telewerk.

De FOD Financiën ziet daarnaast ook enkele grote thema's waar de medewerkers om verbetering vragen:

- communicatie en betrokkenheid:

De medewerkers vinden dat ze te weinig informatie krijgen én vinden. Ze voelen zich onvoldoende betrokken bij veranderingen.

- loopbaan:

De medewerkers willen meer duidelijkheid over hun loopbaanperspectieven en vragen meer ondersteuning tijdens het uitbouwen van hun loopbaan.

- administratieve rompslomp

Het moet eenvoudiger.

Vanessa De Bondt en Christophe Vanderschueren

Medewerkers van de Stafdienst Personeel en Organisatie



Globaal genomen zijn de medewerkers het met elkaar eens over wat goed is en wat beter kan.

Meer dan 14.000 antwoorden, daar droomt elke enquêteur van. Hoe kregen jullie dat voor elkaar?

V.D.B.: We hadden het voordeel dat het de eerste keer was. Heel wat medewerkers waren blij dat ze hun mening mochten geven.

C.V.: Tijdens de gehele looptijd van de enquête waren de interne communicatiediensten in de weer om op het belang daarvan te wijzen. Na de eerste e-mail werden nog vier herinneringsmails verstuurd om de medewerkers te motiveren de enquête in te vullen. Daarnaast werden er onder andere 1.000 affiches verspreid in de grote gebouwen van onze FOD en motiveerde het middenkader hun medewerkers om aan de enquête mee te doen.

Hoe werden de antwoorden geanalyseerd?

V.D.B.: De FOD Personeel & Organisatie verzamelde alle antwoorden en maakte daar rapporten van. We kregen een globaal rapport voor de gehele FOD, maar kregen ook resultaten per algemene administratie of dienst, per leeftijd, per niveau en per anciënniteit. Zo konden we gericht vergelijken om te zien of bepaalde resultaten misschien waren gebonden aan bepaalde groepen.

En?

C.V.: Er zijn weinig grote verschillen. Natuurlijk is het zichtbaar dat medewerkers die jonger zijn dan 30 bijvoorbeeld meer verbeterpunten aan de loopbaan zien dan medewerkers boven de 50. Maar globaal genomen zijn de medewerkers het met elkaar eens over wat goed is en wat beter kan.

Hoe leiden de resultaten tot verbeteracties?

V.D.B.: We kozen voor een verbeterplan per entiteit. De Business Partners, vertegenwoordigers van Personeel en Organisatie in de verschillende entiteiten van onze FOD, deden dat door representatieve werkgroepen samen te stellen om na te denken over welke acties de medewerkers verwachten.

Wanneer zullen de medewerkers iets merken van die verbeteracties?

V.D.B.: De acties zullen in de loop van 2013 en begin 2014 worden geïmplementeerd. Ze moeten in elk geval tegen midden 2014 resultaat opleveren, want dan organiseren we een nieuwe tevredenheidsenquête.

TAW: Travailler Autrement/Anders Werken

Er waait een nieuwe wind door de FOD Financiën. Na een succesvol pilootproject in 2011 waarbij 150 medewerkers mochten proeven van één of twee dagen telewerk per week, werd in 2012 telewerk voor de hele FOD opengesteld.

De voordelen van telewerk zijn ondertussen voor iedereen duidelijk: tijdwinst door niet te moeten pendelen, grotere concentratie, flexibiliteit, een beter evenwicht tussen privéleven en werk ...

Op 27 juli 2012 kende de FOD Financiën de officiële lancering van het project TAW. Sinds die dag hebben al 229 medewerkers toestemming om regelmatig (met een vast schema) te telewerken. Nog eens 700 medewerkers doen occasioneel telewerk.

Intussen zijn nog eens 500 aanvragen voor regelmatig telewerk en 650 aanvragen voor occasioneel telewerk goedgekeurd door de chef in 2012. Die medewerkers begon met telewerk begin 2013.

Daarnaast zal 2013 in het teken staan van een aantal andere projecten die alle rechtstreeks of onrechtstreeks zijn gelinkt aan telewerk en flexibeler werken. Zo zet de FOD Financiën in op satellietwerk, waarbij medewerkers hun werk kunnen doen in een kantoor van de FOD Financiën in hun buurt. Daarnaast zal de FOD Financiën ook de flexibiliteit van het uurrooster uitbreiden. De medewerker zal – binnen de grenzen van het mogelijke – meer dan ooit in staat zijn het werkritme aan te passen aan zijn persoonlijke behoeften.

Emmanuelle Vandamme

Projectleider TAW bij het expertisecentrum arbeidsvoorwaarden van de Stafdienst Personeel en Organisatie



Deze flexibiliteit nodigt de chef uit om op een andere manier het werk van zijn medewerkers te evalueren.

Vanwaar de term 'TAW'?

E.V.: De term TAW (Travailler Autrement/Anders Werken) kwam er niet toevallig. De term groepeert niet enkel regelmatig telewerk (volgens een vast schema), maar ook occasioneel telewerk (volgens de activiteit van de dienst, in overleg met de chef) en satellietwerk. Kortom, de term TAW staat voor meer flexibiliteit, zowel wat de plaats van werken als het tijdstip betreft.

Occasioneel telewerken, lukt dat?

E.V.: Ja. Het is sinds 2011 toegestaan door een KB. Deze werkmethode heeft twee voordelen. Het is erg handig als er stakingen zijn of zware weersomstandigheden. Maar het is ook een instrument voor het management om de planning van hun dienst te organiseren rond vergaderingen, werklast en de uitgeoefende functies van de medewerkers. Hierdoor is het erg populair in onze FOD. De medewerkers kunnen vaak telewerken, maar zonder een strikt schema.

Hoe wordt telewerk geëvalueerd?

E.V.: Deze flexibiliteit nodigt de chef uit om op een andere manier het werk van zijn medewerkers te evalueren. De evaluatie gebeurt dagelijks. De chef stelt werkschema's op waarin werk aan het bureau wordt afgewisseld met een 'alternatieve' aanwezigheid. Telewerk is immers geen afwezigheid, maar een 'andere' aanwezigheid. Uiteraard is het wel aan de chef om meer contact te hebben met zijn medewerkers als ze op kantoor zijn. Vaker werken van thuis uit heeft dus geen negatieve invloed op de communicatie tussen de chef en zijn medewerker, integendeel zelfs.

Het is dus een nieuwe manier van werken?

E.V.: Ja. De medewerker heeft een grotere verantwoordelijkheid. Het accent ligt ook op de samenwerking binnen de dienst. Grote transparantie en correcte communicatie van de planningen zijn nodig om de goede sfeer in het team te behouden. In 2013 zullen we instrumenten ontwikkelen die deze transparantie en opvolging eenvoudig mogelijk moeten maken.

- [Jaarverslag 2011: Naar een meer toegankelijke dienstverlening...](#)
- [De ontwikkelcirkels zetten hun eerste stapjes in de FOD Financiën](#)

De ontwikkelcirkels zetten hun eerste stapjes in de FOD Financiën



In 2012 startte de FOD Financiën met de ontwikkelcirkels, een ontwikkelings- en evaluatietool voor alle medewerkers.

Na een voorzichtige en soms zelfs moeilijke start kwamen de ontwikkelcirkels eind 2012 echt op gang.

De ontwikkelcirkels zijn binnen de federale overheid het belangrijkste en meest formele middel om medewerkers te motiveren, te ontwikkelen en te evalueren. Ze bestaan uit vier gesprekken:

- functiegesprek

De leidinggevende bespreekt de functiebeschrijving met zijn medewerker.

- planningsgesprek

De leidinggevende bepaalt samen met zijn medewerker op basis van de functiebeschrijving doelstellingen.

- functioneringsgesprek

Een stand van zaken wordt opgemaakt en de doelstellingen worden eventueel aangepast.

- evaluatiegesprek

Na twaalf maanden zitten leidinggevende en medewerker opnieuw samen en bekijken ze of de beoogde doelstellingen zijn gehaald. Samen stellen ze nieuwe doelstellingen op voor het volgende jaar.

De FOD Financiën lanceerde de ontwikkelcirkels eerst binnen een pilootgroep van topmanagement en hun directe medewerkers.

Daardoor was de oorspronkelijke doelgroep in 2012 beperkt tot 2.790 medewerkers. Eind 2012 waren daarvan slechts 714 aan hun cyclus begonnen.

Vanaf eind 2012 werden de ontwikkelcirkels voor iedereen opengesteld. Ook organiseerde de FOD Financiën de wettelijk verplichte opleiding voor de leidinggevenden. De FOD Financiën ontwikkelde zelf een cursus e-learning en voorzag in een klassikale opleiding van een halve dag.

In 2013 moeten alle medewerkers van de FOD Financiën minstens hun eerste twee gesprekken achter de rug hebben.

Thibaut Wattiez

Projectleider ‘ontwikkelcirkels’



We willen de ontwikkelcirkels dicht bij de mensen brengen. Dat is immers hun plaats.

De ontwikkelcirkels kwamen moeizaam op gang. Hoe kwam dat?

T.W.: De oorspronkelijke bedoeling was om in enkele golven te starten en zo de praktijkervaring van boven naar beneden door te geven. Elke leidinggevende zou zo van zijn directe leidinggevende leren hoe je de gesprekken moet aanpakken. Maar dat volstond niet. Bij de leidinggevenden bleef toch weerstand bestaan. Er was vraag naar meer ondersteuning.

Hoe kwam u aan die vraag tegemoet?

T.W.: We zetten voluit in op ondersteuning en informatie. We zagen dat de klassikale opleiding van één dag onvoldoende resultaten opleverde. Daarom ontwikkelden we een alternatief. Die bestond allereerst uit een e-learningcursus. Op die manier konden de leidinggevenden zelf beslissen in welk tempo ze de materie onder de knie kregen. Daarna volgde nog een klassikale opleiding van een halve dag waarbij de verschillende vragen en bezorgdheden aan bod kwamen. Het voordeel van een e-learningcursus is dat deze op elk moment beschikbaar is, dit in tegenstelling tot een klassikale opleiding.

Ziet u daar al resultaten van?

T.W.: Zodra de leidinggevenden de opleiding hadden gevolgd, konden ze aan de ontwikkelcirkels van hun medewerkers beginnen. Vooral in het eerste kwartaal van 2013 zagen we de cijfers fors vooruitgaan.

Wordt er nog meer gedaan?

T.W.: Absoluut. In 2013 organiseren we een roadshow langs de grote steden. Meer dan 9.000 medewerkers krijgen de kans om een infosessie van anderhalf uur over de ontwikkelcirkels bij te wonen. Daarin zullen ook hun vragen aan bod komen. Daarnaast willen we de e-learningcursus herwerken zodat ook medewerkers hem kunnen volgen. Op die manier willen we de ontwikkelcirkels dicht bij de mensen brengen. Dat is immers hun plaats.

- [E-learningcursus voor ontwikkelcirkels](#)
- [TAW: Travailler Autrement/Anders Werken](#)

Mobiliteitsenquêtes: basis voor een duurzamer mobiliteitsbeleid

In 2012 werden de resultaten van de mobiliteitsenquêtes, de diagnostiek woon-werkverkeer en het bedrijfsvervoerplan, verwerkt. De bedoeling van deze verplichte enquêtes is enerzijds de werkgever aanzetten tot een actief mobiliteitsbeleid en anderzijds de bevoegde overheden en vervoersmaatschappijen gegevens bezorgen die zij kunnen gebruiken om hun beleid uit te stippelen en te evalueren.

In 2012 werden de resultaten van de mobiliteitsenquêtes, de diagnostiek woon-werkverkeer en het bedrijfsvervoerplan, verwerkt. De bedoeling van deze verplichte enquêtes is enerzijds de werkgever aanzetten tot een actief mobiliteitsbeleid en anderzijds de bevoegde overheden en vervoersmaatschappijen gegevens bezorgen die zij kunnen gebruiken om hun beleid uit te stippelen en te evalueren.

Opvallende resultaten voor de FOD Financiën: de medewerkers maken minder gebruik van de wagen (29,6% tegenover 67,3% op nationaal vlak) en nemen vaker het openbaar vervoer (60,8% tegenover 16,1% op nationaal vlak). Dat de FOD Financiën zijn medewerkers een gratis abonnement aanbiedt voor het openbaar vervoer en slechts in uitzonderlijke gevallen een vergoeding uitbetaalt voor woon-werkverplaatsingen met de wagen, werken deze afwijkende cijfers in de hand.

Als het gaat over het gebruik van de wagen of het openbaar vervoer, zijn er grote verschillen tussen de provincies en Brussel. Meer dan de helft van de medewerkers in de provincies gebruikt de wagen om naar het werk te komen, terwijl dit in Brussel om minder dan 10% van de medewerkers gaat. 84% van de pendelaars die met het openbaar vervoer naar het werk komen, neemt de trein. Dat is niet verwonderlijk, want de hoofdstad is het knooppunt van het spoorwegverkeer in België. Ook het drukke verkeer in en rond Brussel draagt bij tot het succes van het openbaar vervoer.

Het aanbod aan openbaar vervoer is echter niet overal even uitgebreid als in Brussel en dat heeft een weerslag op het aantal wagengebruikers. De FOD Financiën levert inspanningen om dat aantal terug te dringen: carpooling aanmoedigen en tele- en satellietwerk uitbouwen, zijn daar mooie voorbeelden van.

Mobiliteitsenquête vervoer	Wagen	FOD Financiën
Wagen	67,3%	29,6%
Openbaar vervoer	1,4%	60,8%
Fiets	6,9%	7,7%
Overig	16,1%	6,0%
Totaal	8,7%	1,0%

Mobiliteitsenquête vervoer	Wagen	Provincies
Wagen	67,3%	58,7%
Openbaar vervoer	1,4%	1,0%
Fiets	6,9%	1,0%
Overig	16,1%	20,2%
Totaal	8,7%	1,0%

- [Jaarverslag 2011: Naar een meer toegankelijke dienstverlening...](#)
 - [Duurzaam onderweg met Carpoolplaza](#)
 - [Dag van de Duurzame Ontwikkeling 2012: voor een andere mobiliteit](#)
-