



J A A R R A P P O R T 2 0 1 5

2015

Philippe Lenaerts
Voorzitter



De voorzitter aan het woord

Geachte leden, beste HR-collega's,

Bij de opmaak van het jaarprogramma heeft HR Public de ambitie om kort op de bal te spelen van de HR-thema's die de actualiteit beroeren en tegelijk hun stempel drukken op het veranderende HRM-landschap.

Ons werkjaar 2014 stond in het teken van de **'Jongerengarantie'**, een thema dat we hebben uitgewerkt met steun van de Europese Commissie. Vorig jaar hebben we met **'Welzijn op het werk'** de aanzet gegeven van ons overkoepelende thema **'Het Nieuwe Werken'** (NWOW). We hebben deze nieuwe visie op arbeid in de eerste plaats vanuit menselijk oogpunt belicht, en dit zonder delicate materies (bv. burn-out) of controversiële vraagstukken (bv. loopbaanverlenging of verhoging van de pensioenleeftijd) uit de weg te gaan. Tijdens de debatten kwamen ook onderwerpen aan bod zoals de gevolgen van meer autonomie op het werk, onder meer bij doelgericht management, of resultaatgerichte verantwoordelijkheid. Draagt deze strategie bij tot meer geluk op het werk of is het een extra stressfactor?

Het antwoord is uiteraard dubbel: ja én neen. Alles hangt samen met de omstandigheden. Net zoals bij medicatie is het de dosis die telt: een overdosis is giftig, een te lage dosering heeft geen effect. Die denkpiste is eveneens van toepassing op participatief management. Naast de voorschriften is het ook belangrijk om oog te hebben voor de basisingrediënten: vertrouwen en wederzijds respect ... Dit jaar gaan we nog een stap verder met het thema **'flexizekerheid'** waarin we het – eventuele – kader willen analyseren voor nieuwe arbeidsomstandigheden. We stellen in dat verband de vraag of werknemers nog meer flexibiliteit aan de dag kunnen leggen ten gunste van hun werkgever zonder hun eigen werkzekerheid in het gedrang te brengen.

Vermelden we terloops dat Denemarken als schoolvoorbeeld geldt voor deze evolutie en tegelijkertijd de hoogste gelukscore (happiness index) vertoont op een totaal van 157 landen. De vraag naar meer flexibiliteit lijkt des te meer onafwendbaar geworden. Overal zal men meer moeten doen met minder middelen, al was het maar door de eindeloze informatiestromen ... en de inkrimping van de budgetten. De manier waarop is echter belangrijk: welke zekerheid wordt geboden?

In 2017 schakelen we nog een versnelling hoger en begeven we ons op het **terrein van de numerieke flexibiliteit**. Hoewel alle factoren hierin spelen, zorgt deze ontwikkeling voor de belangrijkste impact op de evolutie van de arbeidsmarkt. De gevolgen zullen gaandeweg alle facetten van de arbeidsmarkt overhoophalen: massale verspreiding van nieuwe arbeidstools, impact op de functies en competenties, hiërarchische relaties, organisatiemodellen, onderwijs en opleiding enz.

Zoals vorig jaar reeds aangegeven zal HR Public de debatten opentrekken naar Europees niveau en een samenvatting voorleggen met de hoofdlijnen uit de denkoefeningen.

Ik richt een woord van oprechte dank aan die zijn steentje heeft bijgedragen aan het succesverhaal van HR Public: de voorzitters die onze vergaderingen in goede banen leidden, onze bevlogen sprekers, onze leden (van vroeger, vandaag én morgen), onze sponsors en partners, evenals onze voltallige raad van bestuur.

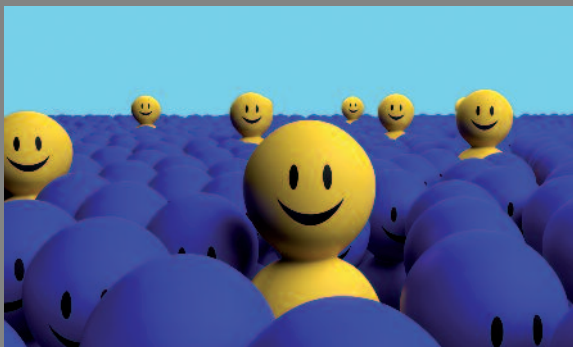
Dit succes behoort ook jullie toe.

Terugblik op onze conferenties en colloquia van 2015

In 2015 organiseerden we deze vijf grote evenementen. Hieronder vindt u een overzicht in chronologische volgorde.

▶ 26 februari 2015

CONFERENTIE • 26 februari 2015 • Brussel



Om gelukkig te zijn, laten wij optimistisch zijn

Gast spreker: Leo Bormans

Met de steun van de FOD Economie

HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE

Het leitmotiv doorheen onze programmatie van 2015 was **'Welzijn op het werk'**. Niemand is beter geplaatst om de aftrap te geven van ons werkjaar dan Leo Bormans, Global Ambassador of Happiness & Quality of Life, internationaal consultant, alom geprezen spreker en master in talen en wijsbegeerte.

'Prestaties, optimaal competentie management, gemotiveerd personeel ... Niet meer of minder dan voortvloeiels uit geluk?'

Dat was het uitgangspunt van Leo Bormans' lezing. Onze gast spreker is schrijver, animator en bracht in 2010 de internationaal geroemde bestseller 'The World Book of Happiness' uit.

'Om gelukkig te zijn, laten we optimistisch zijn!'

Vijf jaar geleden zou een dergelijke titel ietwat wollig zijn overgekomen in de programmatie van HR Public. Anno 2015 stond onze conferentie van februari helemaal in het teken van 'geluk'. Uitgaande van de reacties op onze tevredenheidsenquête blijkt deze eerste bijeenkomst een schot in de roos. De zowat honderd aanwezigen waren laaiend enthousiast en gesterkt in hun wil om te focussen op het wij-gevoel, de toekomst en het zoeken naar oplossingen.



> Leo Bormans

Terugblik op onze conferenties en colloquia van 2015

▶ 24 april 2015

COLLOQUIUM • 24 april 2015 • Luik



De nieuwe werkruimtes

De arbeidstijd en de werkruimtes ondergaan een transformatie: naar het beste of het ergste?

In samenwerking met de SEGI en de Ulg (Universiteit van Luik)

HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE

Op vrijdag 24 april organiseerden we ons eerste colloquium van het jaar onder de titel **'De nieuwe arbeidsruimtes'**. Het evenement vond plaats in het Kasteel van Colonster (Luik) in samenwerking met de SEGI.

Tijdens dit colloquium wilden we de balans opmaken van de huidige veranderingen inzake arbeidsorganisatie en -management en nieuwe mogelijkheden voorstellen in het kader van ons centrale thema voor 2015 **'Welzijn op het werk'**.

We ontvingen een panel met vooraanstaande sprekers: **Laurent Taskin** – hoogleraar aan de UCL, **Lisa Lombardi** – deskundige Co-Working bij het Waalse Digitaal Agentschap, **Laurent Ledoux** – voorzitter van de FOD Mobiliteit, **Emmanuelle Rappe** – HR-directeur bij de SPW en **Sophie Masson** – Business Analyst bij Forem. Maar dit colloquium kende eveneens een ruime inbreng van de zowat honderd deelnemers tijdens de debatten, die in goede banen werden geleid door **professor François Pichault** (ULg Lentic, voorzitter van de vergadering).



> François Pichault , Laurent Taskin, Lisa Lombardi



> Laurent Ledoux, Emmanuelle Rappe, Sophie Masson

Terugblik op onze conferenties en colloquia van 2015

▶ 11 juni 2015

COLLOQUIUM • Loopbaan • 11 juni 2015 • Brussel



Sustainable employability

Zoveel mogelijk mensen zo lang mogelijk aan de slag houden: een sociale en economische uitdaging van morgen.

In samenwerking met Business & Society Belgium en met de steun van FOD P&O

HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE

'Het Zweedse model toont aan dat langer werken niet ongelukkiger maakt, wel integendeel!'

Een uitspraak die stof geeft tot nadenken.

De deelnemers aan ons tweede colloquium op 11 juni 2015 in de lokalen van de FOD P&O in Brussel, voegden meteen de daad bij het woord.

Een keur aan sprekers liet hun licht schijnen over de verschillende aspecten van deze problematiek: professor **Ria Janvier** van de UAntwerpen, **Tanya Verheyen** en **Bob Vermeir**, gastsprekers en auteurs van een werk over remotie (tegenhanger van promotie), **Sabine Denis**, algemeen directeur bij de Business & Society Belgium en **Sonja Brouwers**, consultant bij Hay Group.

Moderator van dienst was **Johan Janssens**, administrateur-generaal Pensioendienst voor de overheidssector (PDOS) en voorzitter van de vergadering.



> Sabine Denis, Bob Vermeir, Tanya Verheyen



> Ria Janvier, Sonja Brouwers et Johan Janssens

Terugblik op onze conferenties en colloquia van 2015

▶ 1 oktober 2015

CONFERENTIE • 1 OKTOBER 2015 • BRUSSEL



Burn-out, zoektocht naar betekenis en technokapitalisme.

Gast spreker: Pascal Chabot

Met de steun van de 'Fédération Wallonie Bruxelles'

HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE

Op 1 oktober organiseerden we in het prestigieuze Academiënpaleis onze eerste bijeenkomst na het zomerreces, met steun van de Federatie Wallonië-Brussel.

Begrippen als stress en burn-out zijn sedert 1 september 2014 opgenomen in de Belgische welzijnswet. Het spreekt voor zich dat HR Public de problematiek rond burn-out niet links kon laten liggen in het programma van 2015 'Welzijn op het werk'. In plaats van te vervallen in de mediatisering van dit ziektebeeld dat gelinkt wordt met de werksfeer, gaf HR Public er de voorkeur aan het probleem vanuit een originele invalshoek te benaderen.

De voordracht werd op onnavolgbare wijze verzorgd door **Pascal Chabot**, filosoof en docent aan het IHECS.

Na zijn studie filosofie aan de universiteit Sorbonne-Paris I en de ULB, wijdt Pascal Chabot zijn doctoraatthesis aan het gedachtengoed van Gilbert Simondon, een Franse filosoof die in zijn werk schrijft over de problemen die voortvloeien uit de technische ontwikkeling en over de nieuwe vormen van vervreemding.

Hij is de auteur van werken als 'Global Burn-out' (PUF, 2013) en 'L'âge des transitions' (PUF, 2015).



> Pascal Chabot

Terugblik op onze conferenties en colloquia van 2015

▶ 17 november 2015

COLLOQUIUM • 17 NOVEMBER 2015 • BRUSSEL



'Academics meet Practitioners'

Welzijn op het werk.

Op zoek naar de synergie tussen welzijn en performantie

HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE

In samenwerking met het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO) en de UGent hebben meer dan honderd deelnemers gehoor gegeven aan ons laatste colloquium, georganiseerd in de lokalen van de IFA-OFO in Brussel.

Heel wat organisaties worden vandaag uitgedaagd om 'geluk op het werk' in balans te brengen met hun streven naar performance en resultaten. Welke factoren dragen bij tot betere arbeidsomstandigheden in termen van 'welzijn op het werk' en hoe vallen deze te rijmen met resultaatgerichte strategieën?

Dit colloquium moest een antwoord brengen op de vraag: Hoe vallen performance en welzijn op het werk te rijmen? Ook deze vragen passeerden de revue:

- Wat betekent 'geluk op het werk' en wat is de relatie met welbevinden, welzijn op het werk, betrokkenheid en engagement?
- In welke mate kunnen welzijn en performance met elkaar worden gecombineerd?
- Wat zegt de HRM-literatuur en het wetenschappelijke onderzoek over welzijn op het werk?
- Welke goede praktijken bestaan er vandaag om sociale en economische meerwaarde te realiseren in de organisatie?
- Wat is de rol van HRM in het creëren van een unieke combinatie tussen welzijn en performantie?

Onder het voorzitterschap van professor **Alex Vanderstraeten** van de UGent, kreeg ons publiek een uitgelezen kans om de standpunten en aanbevelingen te vernemen van onze eminente gastsprekers: **Prof. dr. Adeliën Decraemer**-UGent, **Prof. dr. Peggy De Prins**, Academic Director Master in Human Resource Management, Antwerp Management School, **Prof. dr. Valérie Flohimont** - Universiteit van Namen, rechtsfaculteit en **Fabienne Scandella** - Senior Researcher ETUI



> v.l.n.r. Prof. Alex Vanderstraeten, Prof. dr. Adeliën Decraemer, Prof. dr. Peggy De Prins, Prof. dr. Valérie Flohimont, Fabienne Scandella

Luc Cooremans
Erevoorzitter



Beschouwingen bij het thema van 2015

Een jaar lang hebben wij u evenementen voorgesteld met 'Welzijn op het werk' als rode draad.

Welzijn op het werk is een objectiveerbaar begrip met afspraken vervat in een reeks codes en reglementen. Daarnaast circuleren (ontzettend veel) bevragingen over het welbevinden op het werk en worden maatregelen getroffen om bepaalde situaties te verbeteren.

Welzijn op het werk is echter ook een globale, subjectieve gemoedstoestand.

De Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) beschouwt welzijn op het werk als een 'gemoedstoestand gekenmerkt door een bevredigende harmonisering tussen enerzijds de vaardigheden, de behoeften en de ambities van de werknemers en anderzijds de verplichtingen en de mogelijkheden van de arbeidswerkomgeving'.

We konden vaststellen dat welzijn op het werk een samenspel is van verschillende factoren zoals verfraaiing, comfort en inrichting van de werkplaats, een organisatie met aandacht voor het evenwicht tussen werk en privé, extra luisterbereidheid vanuit het management, meer autonomie in het werk enz.

Uit cijfers van de Cegos-barometer 2015 omtrent het sociale klimaat en de levenskwaliteit op het werk blijkt dat arbeid voor 61% van de werknemers nog steeds een bron van ontplooiing is. Wat een opluchting! Maar hoe vergaat het die overige 39%?

Ik stel voor dat zij de Ethica van Spinoza er (nog eens) bijnemen. De Nederlandse filosoof stelt namelijk dat de mens het in zijn macht heeft om zijn begeerte te regelen door het denken en het aanboren van gelukzaligheid. Via zijn begeerte bereikt de mens het geluk, op voorwaarde dat hij vrij en autonoom is, met andere woorden dat zijn geest doordrongen is van de Rede.

We moeten (opnieuw) leren gelukkig zijn, en niet alleen op het werk, maar in het leven in het algemeen. Zo eenvoudig is het.

Levensvreugde werkt net zo aanstekelijk als een goede lachbui.

Al tien jaar brengt het platform van HR Public professionele HR-managers uit de openbare sector samen voor evenementen met een sterke toegevoegde waarde. Het netwerk draait ondertussen op volle toeren en zet in op verschillende zwaartepunten: interactiviteit, mondialisering, uitbreiding van de partnerships en standpunten gericht op beleidskeuzes in het public management.

In een interview met een gespecialiseerd blad betreunde Philippe Lenaerts (toenmalig HR-manager bij de MIVB) dat er in België nauwelijks een informatieplatform bestond voor HR-management in de openbare sector. Deze verzuchting viel niet in dovemansoren. Luc Cooremans, directeur van het Instituut Cooremans (onderdeel van de hogeschool Francisco Ferrer) richtte in 2005 prompt HR Public op, een platform voor informatie, documentatie en uitwisseling waar HR-managers uit de openbare sector terecht kunnen om de 'dagelijkse uitdagingen en strategische denkpistes te begrijpen en aan te pakken'.

'We hebben gemerkt dat het delen van ervaringen en goede praktijken een van de fundamentele noden is in een sector die een vrij complex cultureel veranderingsproces doormaakt', aldus Luc Cooremans.

'In tegenstelling tot de privésector leent het werkteerrein zich daar bijzonder goed toe: concurrentie tussen de organisaties is nagenoeg onbestaande. Daarnaast leefde de ambitie om de openbare dienstverlening te verbeteren via een doorgedreven professionalisering van het HR-management. De sector had toen nog af te rekenen met een ietwat oubollig imago. De veelzijdigheid en creativiteit op het terrein heeft ons daadwerkelijk verrast!' Momenteel zijn nog vijf stichtende leden actief in verschillende organen van de vereniging en werd het team verder versterkt met vers bloed.

In tien jaar tijd is HR Public uitgegroeid van een dertigtal deelnemers tot 1400 leden uit alle overheidsgelederen (federaal, gewestelijk, communautair, provinciaal en lokaal niveau). Het platform verwelkomt tevens vertegenwoordigers uit het onderwijs, het openbaar vervoer, de gezondheidszorg, de kinderopvang enz. In de loop der jaren zijn meer dan 200 gastsprekers aan het woord geweest, waaronder heel wat universiteitsprofessoren. Meer dan 3000 deelnemers, HR-managers, maar ook andere geïnteresseerden hebben de evenementen bijgewoond.

Ander invalshoeken

HR-advies verstrekken aan de openbare sector is een van de bestaansredenen van HR Public. We kunnen er niet omheen: de grenzen tussen de privésector en de openbare diensten evolueren en vervagen, behalve dan wat de taken van openbaar gezag betreffen. *'De twee sectoren vertonen uiteraard heel wat raakpunten: de basisprincipes van het hedendaagse humanresourcesmanagement komen in vele opzichten met elkaar overeen', aldus Philippe Lenaerts. "Er bestaan tal van gezamenlijke denkpistes, tools enz. Zowel de openbare sector als de privésector stellen zich open voor nieuwe organisatievormen, met als enig verschil dat onze collega's uit de privésector winst najagen. De openbare sector daarentegen beoogt het algemeen belang. Door dit onderscheid bekijken we tal van aspecten door een andere bril, onder meer op het vlak van prestatie management.'*

'De veelzijdigheid en creativiteit op het terrein hebben ons blij verrast!'

De voorbeelden zijn legio. *'Privéondernemingen die het slecht doen, ondergaan herstructureringen vaak in samenhang met afslankingen. Wanneer de overheidsmachine sputtert, moet men deze bijstellen of eventueel op zoek gaan naar alternatieve vormen van flexibel werken. In de overheidssector bestaat er zoiets als werkzekerheid waardoor loyauteit er een andere invulling krijgt. Men heeft de gebruiker van de openbare dienstverlening lange tijd miskend, sterker nog ... er was totaal geen interesse voor het gegeven 'klant'. Uiteindelijk is men zich bewust geworden van de noodzaak om 'klantgericht' te werken, zelfs al lijkt deze term nog niet meteen ingeburgerd en verschilt de inhoudelijke aanpak enigszins met deze in de privésector ...'*

Grote verscheidenheid

In het licht van de opeenvolgende staatshervormingen is het behoud van een federale dynamiek een van de uitdagingen van HR Public. De openbare sector moet tevens afrekenen met een zeer sterke heterogeniteit gaande van de eenvoudige structuren (bv. de gemeenten) tot gigantische organisaties (bv. FOD Financiën, bpost, NMBS). *'Het hele apparaat bestaat uit instellingen met verschillende machtsniveaus, openbare ondernemingen en een waaier aan meer of minder gedereguleerde entiteiten die schipperen tussen profit en non-profit'*, benadrukt Philippe Lenaerts. *'Sommigen voelen zich geroepen om uit de non-profitsector te stappen, andere dan weer niet. Het is dus zaak de grootste gemeenschappelijke noemer te vinden in alle onderwerpen die we behandelen.'*

In het verleden hebben we de activiteiten van de vereniging vooral opgebouwd rond thema's die een vervolg kregen aan de discussietafel. *'Momenteel werken we met een vast jaarthema waarin we op geregelde tijdstippen een event plannen'*, licht Luc Cooremans toe. *'Dankzij de aanwezigheid binnen onze rangen van vertegenwoordigers uit diverse overheidsinstanties – zowel Waalse, Vlaamse als Brusselse – kunnen we de problematieken beter identificeren, de prioriteiten bepalen en ze invullen aan de hand van de ervaringen op het terrein. Op die manier slagen we erin een heuse toegevoegde waarde te leveren.'*

Kruissnelheid

In 2014 heeft HR Public onder meer gewerkt rond het thema 'Jongerengarantie' of het streven naar betere integratiemechanismen voor jongeren op de arbeidsmarkt. De krachtlijnen van dit programma werden samengevat in een publicatie. In ons thema van vorig jaar **'Welzijn op het werk'** zijn we geen enkel onderwerp uit de weg gegaan: geluk op het werk, nieuwe werkomgevingen, duurzame inzetbaarheid van werknemers, burn-out, synergie tussen welzijn en performance ... In de eerste helft van dit jaar verschijnt er een publicatie met onze bevindingen over de omvang van de flexizekerheid.

'Dit thema kadert perfect in die andere ambitie van ons, i.e. het varen van een internationale koers', voegt Philippe Lenaerts eraan toe. *'Uit de contacten met HR-managers uit andere landen blijkt dat we dezelfde bekommernissen delen. Overall rondom ons ondergaat de overheidssector een veranderingsproces. We moeten dus af van onze kerktorenmentaliteit. In de Scandinavische landen heerst een brede openbare dienstverlening met een interessant evenwicht tussen de privésector en de overheid. We hebben er dus alle belang bij andere horizonten te verkennen en de concrete oplossingen, de gebruikte tools en de uiteindelijke resultaten op ons platform af te toetsen.'*

'HR Public verwierf ondertussen tien jaar ervaring met initiatieven die zowel positief als negatief uitpakten', aldus Luc Cooremans. 'We beschikken over een stevige basis, een stabiele structuur en een solide financieel model.'

We communiceren op professioneel niveau ... Na tien jaar hebben we onze kruissnelheid bereikt en zijn we klaar om onze blik te verruimen tot over de landgrenzen.' Vanuit dit oogpunt ontwikkelt HR Public contacten en partnerschappen met andere netwerken, zoals HR Square, en verenigingen. *'Voor bepaalde activiteiten verkiezen we elk onze eigen invulling, voor andere hebben we er alle baat bij de handen in elkaar te slaan',* meent Philippe Lenaerts. *'We kunnen ons bijvoorbeeld via een samenwerkingsverband aansluiten bij een internationale HR-beroepsorganisatie. In een gemonialiseerde wereld is het van cruciaal belang dat we ons internationaal profileren.'*

En netwerken maar ...

Heel wat verenigingen trachten de jongere generaties te bereiken via hun digitale netwerken. Dit probleem is niet zozeer aan de orde bij HR Public. *'Op onze events mogen we telkens opnieuw jongeren verwelkomen die net zoals hun meer ervaren collega's nood hebben aan interactie, uitwisseling van informatie en delen van ervaringen; een tegenwicht voor de nieuwe arbeidsvormen zoals thuiswerk, die aanleiding geven tot een zeker isolement. Het belang van netwerken, in combinatie met de sociale contacten en de mogelijkheid om elkaar in andere contexten te leren kennen, is ook vandaag meer dan ooit een must.'*

Naast de sociale factor is er de educatieve dynamiek: *'onze colloquia en conferenties zijn events waar de deelnemers kennis kunnen verwerven',* legt Luc Cooremans uit. *'Ze zijn opgevat als opleidingsstructuren waarbij wij nadrukkelijk focussen op de toegevoegde waarde voor de deelnemers. In de lijn van dit basisprincipe starten we dit jaar met masterclasses waarin meer tijd en ruimte voorzien is voor interactie, debat en rechtstreeks contact met de docent.'*

'HR Public moet eveneens evolueren naar een discussieplatform', besluit Philippe Lenaerts, *'waarbij we de resultaten van dit overleg moeten uitspelen of zelfs als drukingsmiddel gebruiken in interpellaties aan het adres van beleidsmakers en overheidsstructuren. Daarom zijn we van plan een comité op te richten dat gespecialiseerd is in het jaarthema en zich profileert als een denktank. Tegen de achtergrond rijzen vraagstukken over regulering, statuten, engagement of zelfs loyauteit die eigen zijn aan de sector. Onze uitdagingen zijn behoorlijk diverser dan deze in de privésector waar de aandeelhouder uiteindelijk het laatste woord heeft.'*



Verschijnt in juni 2016

Verantwoordelijke uitgever

Philippe Lenaerts

Maatschappelijke zetel

Silversquare Business Club

Louizalaan 523, 1050 Brussel

**Vragen, informatie,
suggesties ...**

Neem gerust contact met ons op:

info@hrpublic.be

Voorzitter

Philippe Lenaerts

Erevoorzitter

Luc Cooremans

Ondervoorzitters

Alex Vanderstraeten

Yves Verweyen

Bestuurders

Fabienne De Mortier

Frédérique Delcart

Philippe Kempinaire

Marie-Astrid Dreeze

Koen Noerens

Alain Moolens

Eric Schevenels

Financieel verantwoordelijke

Jean-Pierre Ortmans

Communicatie & Partnerships

Partners

> Gold Partners

ascento
HR experts in talent mobility

t interim

ulis
SOLUTIONS GRIJZ / SECTEUR PUBLIC

> Silver Partners

F **B** **F** **D** **E** **R** **A** **T** **I** **O** **N**
WALLONIE-BRUXELLES

> Media Partners

HR.square
Netwerk voor arbeidsmarkt en personeelsbeleid