



# Afspraak met de medewerker van morgen

EEN TOEKOMSTBESTENDIG HR-BELEID  
VOOR DE VLAAMSE OVERHEID

Vlaamse overheid



01

# WERKNEMER IN DE TOEKOMST?

**M**et het onderzoek 'Werknemer in de toekomst' herbekijkt de Vlaamse overheid haar eigen organisatie en HR-beleid. Welke werkgever moeten we zijn om ook in de toekomst het nodige talent aan de haak te blijven slaan en te behouden? Hoe bereiken we ook de nieuwe, jongere generatie?

Op zoek naar antwoorden doken we de wetenschappelijke literatuur in en bevroegen we medewerkers en leidinggevenden binnen de Vlaamse overheid. Al snel bleek dat het HR-beleid niet omgegooid hoeft te worden omwille van de 'nieuwe generatie' op de arbeidsmarkt. Mits wat bijsturing ziet het er voor de toekomst positief uit. ■



'GENERATIE Y' IS VAN  
EEN ANDERE PLANEEET



# EEN UITDAGING

## VLAANDEREN NAAR DE TOP

Uiteraard wordt het HR-beleid sterk beïnvloed door meerdere interne en externe factoren: conjunctuurschommelingen, demografische evoluties (zowel intern als op de arbeidsmarkt) en nieuwe verwachtingen van zowel werkgever als werknemer.

De arbeidsmarkt wordt krappere en de vergrijzing - in het bijzonder bij de overheid - neemt toe. Bovendien wordt ook de match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt steeds moeilijker. Ten slotte stellen we een toenemend vrijwillig verloop vast.

Dit alles maakt dat de overheid als werkgever voor enkele stevige uitdagingen staat. De grote uitstroom van werkkrachten moet opgevangen worden door nieuwe, veelal jongere en/of hooggekwalificeerde werknemers. Deze werknemers vertonen een hogere verloopintentie, hebben hogere verwachtingen van hun werkgever en zijn ongeduldiger wat betreft hun loopbaanontwikkeling.



In het kader van 'langer werken' moet voldoende aandacht besteed worden aan het werkbaar maken van lange loopbanen. Het aantrekken en het aan boord houden van jong talent wordt dus niet alleen een uitdaging maar ook een noodzaak.

Om de Vlaamse overheid sterker te profileren op de arbeidsmarkt moet haar personeelsbeleid dus afgestemd worden op de toekomst, met een langetermijnvisie op HR. In het volgende hoofdstuk gaan we verder in op deze trends. ■

”

**HET AANTREKKEN EN  
AAN BOORD HOUDEN  
VAN TALENT WORDT NIET  
ALLEEN EEN UITDAGING  
MAAR OOK EEN NOODZAAK**



# TRENDS OP DE ARBEIDSMARKT

De arbeidsmarkt is voortdurend in beweging. De trends die vandaag op de arbeidsmarkt ontstaan, zullen de komende jaren verder doorbreken. Tegen 2020 wijzen de voorspellingen richting een arbeidsmarkt die, door de vergrijzing enerzijds en door de ontgroening anderzijds, meer en meer onder druk komt te staan.

## GENERATIE Y

'Generatie Y' is zo'n veelbesproken evolutie. Deze generatie zou fundamenteel verschillend zijn van andere generaties en een geheel nieuwe aanpak van hun werkgevers verlangen. Bestaat die 'Generatie Y', of 'nieuwe werknemer' nu echt, en zo ja, wat betekent dat voor de Vlaamse overheid en het HR-beleid?

## DE NIEUWE WERKNEMER

Het generatiedenken en de 'nieuwe werknemer' blijken helemaal niet zo nieuw te zijn als ze klinken. Na de gouden jaren '60 en halfweg de jaren '80 en '90 werden al gelijkaardige vragen gesteld. We spreken dus van een cyclisch verschijnsel, verbonden aan een conjunctuur.



Tijdens of kort na een periode van economische voorspoed, in combinatie met een gespannen vraag op de arbeidsmarkt, duikt de term 'de nieuwe werknemer' op. Ook al loopt het niet zo'n vaart met die 'nieuwe werknemer', het betekent echter niet dat het HR-beleid van de Vlaamse overheid niet verbeterd kan worden. Hierbij moeten we onszelf allerlei vragen stellen. Is deze 'Generatie Y' echt creatiever en op zoek naar een grote dosis spanning en flexibiliteit?

Is de oudere generatie echt minder gemotiveerd en minder veranderingsbereid? Zijn zij dan weer wantrouwiger of kwetsbaarder? Onze literatuurstudie bevestigt deze stereotypen niet, integendeel.



### STEREOTYPEN BEVESTIGD?

#### NEE

Oudere werknemers zijn:

- > minder gemotiveerd
- > minder bereid, tot onwillig wat verandering betreft
- > wantrouwiger
- > minder gezond
- > kwetsbaarder wat betreft werk-privébalans

#### JA

- > Oudere werknemers zijn minder bereid te investeren in opleiding en loopbaanontwikkeling
- > Jongere werknemers hebben significant hogere verwachtingen dan ervaren werknemers

## MOBILITEIT OP DE ARBEIDSMARKT

Het vrijwillige verloop van werknemers zal vermoedelijk verder toenemen. Vooral jongeren en hoogopgeleiden bewandelen vandaag graag meerdere paden op de arbeidsmarkt, met een groter verloop als gevolg.

Vaak wordt verondersteld dat mobiliteit op de arbeidsmarkt een positief effect heeft op de productiviteit en de motivatie van de werknemer. Over deze stelling is tot op vandaag nog geen consensus. Mobiliteit heeft wel een niet te negeren positief effect op de loopbaanduur. Werknemers die al eens van job veranderen - en uiteindelijk de passende match gevonden hebben - blijven namelijk langer aan het werk.

”

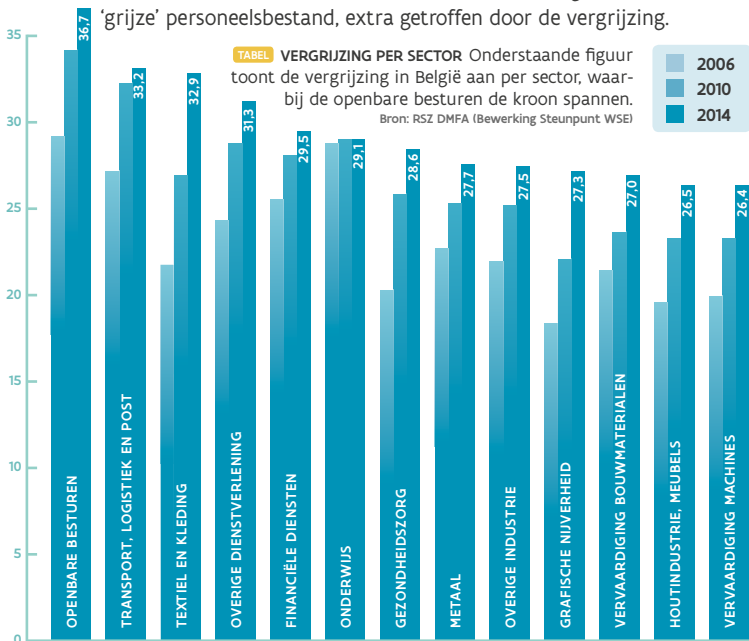
**IN TEGENSTELLING TOT WAT VAAK VERKONDIGD  
WORDT, BLIJKT EEN HOOG VERLOOP DUS  
GEEN UNIEK KENMERK VAN 'GENERATIE Y'  
OF VAN 'DE NIEUWE WERKNEMER'**

Ook opmerkelijk: op de arbeidsmarkt zijn steeds minder jongeren beschikbaar en stellen we een groeiende 'mismatch' tussen vraag en aanbod vast. Beschikbare arbeidskrachten beschikken vaak niet over de competenties die door werkgevers gevraagd worden.



## DE VERGRIJZING

Door de verminderde aangroei van de arbeidsbevolking en de grote uitstroom door pensionering - de zogenaamde 'vergrijzing' - wordt er tegen 2020 een oververhitting van de arbeidsmarkt verwacht. Het Federaal Planbureau verwacht binnen zes jaar een verhouding van 85 werkende jongeren op 100 gepensioneerde ouderen. In 2000 was die ratio nog 120 op 100. Een absoluut dieptepunt wordt verwacht tegen 2025. De overheid wordt daarenboven, door haar meer dan gemiddeld 'grijze' personeelsbestand, extra getroffen door de vergrijzing.



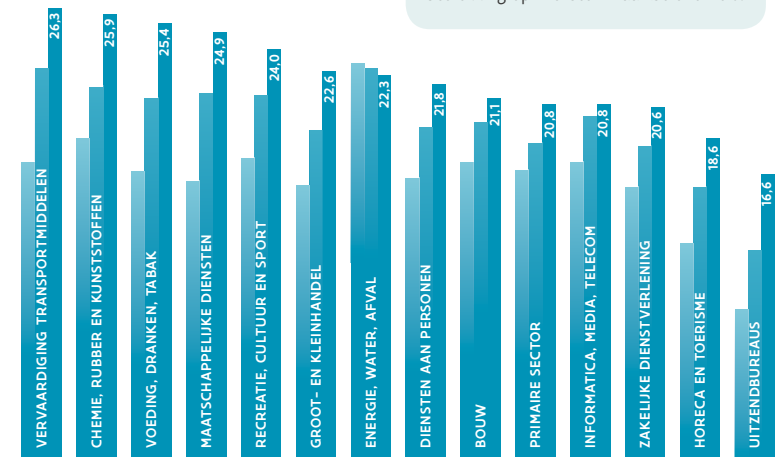


## DIVERSITEIT

We verwachten ook een verdere stijging in diversiteitstermen. Met name op vlak van het aantal werknemers met een migratieachtergrond en de arbeidsparticipatie van vrouwen. Daarnaast verhoogt de noodzaak om langer te werken ook potentieel het aantal werknemers met een arbeidshandicap.



**TABEL LEEFTIJDSPIRAMIDE** We stellen vast dat, met een gemiddelde pensioenleeftijd van 61,7 jaar, de komende 10 jaar maar liefst 31% van het personeelsbestand van de Vlaamse overheid met pensioen zal gaan. De vervangingsvraag wordt aanzienlijk. Cijfers zijn van 2013 en hebben betrekking op Diensten Vlaamse overheid.



## CONCLUSIE

De beschreven trends zorgen ervoor dat het een absolute noodzaak zal worden om werknemers uit al deze groepen zo maximaal mogelijk in te schakelen op de arbeidsmarkt.

Wat betekent dit alles nu voor de Vlaamse overheid? Enerzijds is het een opportuniteit: de Vlaamse overheid kan mensen in een meer gevorderde fase van hun loopbaan aantrekken. Anderzijds vormt het een uitdaging om net die groepen werknemers - met een hoger dan gemiddelde verloopintentie - niet te verliezen.

Omwille van de ongelijkheid tussen gevraagd en beschikbaar talent is het vandaag meer dan ooit belangrijk dat de Vlaamse overheid als werkgever blijvend investeert in de ontwikkeling van haar werknemers.

Het blijkt ook dat de verschillen tussen generaties klein of onbestaand zijn. We stellen vast dat er vaak even grote verschillen zijn binnen eenzelfde generatie. 'Generatie Y' is bijvoorbeeld niet creatiever of innovatiever dan de andere generaties. Nieuwe medewerkers, ongeacht hun leeftijd of generatie, brengen misschien wel vaker een frisse blik op oude problemen. Zo zien we dat sociale media en technologie niet enkel meer binnen het terrein van jongeren vallen. Verschillen tussen werknemers kunnen dus zelden verklaard worden door generatie maar vaker door andere factoren zoals levensfase, anciënniteit,... ■



# WERKNEMERS EN HUN VISIE

Wat verwachten de huidige werknemers van de Vlaamse overheid in de toekomst van hun job en werkgever? Wat zijn volgens hen de sterktes van de Vlaamse overheid als werkgever? We zoeken uit hoe het HR-beleid van de Vlaamse overheid zich klaar kan maken voor de toekomst.

## VLAAMSE OVERHEID, STERKE WERKGEVER

De Vlaamse overheid biedt als werkgever heel wat voordelen. Het onderzoek 'Werknemer in de toekomst' toont aan dat werknemers graag voor de Vlaamse overheid werken. Het maatschappelijke belang van hun taken en de goede werk-privébalans vinden ze erg belangrijk. Daarnaast blijkt dat de werkzekerheid ook een belangrijke troef is van de Vlaamse overheid, net als het uitdagend takenpakket.

Verwachtingen van werknemers tegenover hun werkgever kunnen weleens veranderen. Een overzicht aan de hand van de vier A's van arbeid: Arbeidsinhoud, Arbeidsomstandigheden, Arbeidsvoorwaarden en Arbeidsrelaties.



### **a** Arbeidsinhoud

Werknemers verwachten dat hun leidinggevende een eerder coachende rol opneemt, waarbij ze zelf veel autonomie krijgen bij het uitvoeren van hun taken. Wel moet samenwerking, tussen afdelingen en over organisatiegrenzen heen, volop worden aangemoedigd. Werknemers hechten ook belang aan talentmanagement, zodat iedereen op de juiste plek zit en op zijn/haar sterktes wordt ingezet. Er is ook een grote vraag naar aandacht voor de werkdruk. Dit komt extra naar voor bij werknemers die deeltijds werken, maar niet altijd een aangepast takenpakket krijgen.

### **b** Arbeidsomstandigheden

De werknemers duiden 'telewerken' aan als een pluspunt, hoewel dit te vaak losstaat van het bredere plaatje van sturen op resultaten en 'Het Nieuwe Werken'. Een punt waar volgens hen in de toekomst zeker en vast aan gewerkt kan worden. Ze vragen ook een analyse van hun kantooromgeving, omdat de principes van 'Het Nieuwe Werken' soms worden ingevoerd in gebouwen die hier niet op voorzien zijn, of niet aangepast zijn aan het huidige aantal personeelsleden. Om echt over te stappen naar 'Het Nieuwe Werken' is het belangrijk dat de leidinggevende zijn rol als manager opneemt, waarbij die vooral stuurt op resultaten.

### **c** Arbeidsvoorwaarden

Werknemers verwachten kansen op mobiliteit en doorgroeimogelijkheden binnen de Vlaamse overheid. Ze

kijken daarbij ook naar hun leidinggevende die hen als coach helpt bij hun loopbaanplanning en -ontwikkeling. Ze geven ook aan dat de topambtenaren zelf wat meer het goede voorbeeld kunnen geven wat mobiliteit betreft. Voorstanders van het zelf samenstellen van hun arbeidsvoorwaardenpakket zijn de werknemers niet. Wel zouden ze in de toekomst de rol van diploma's graag zien minderen. Zo verwachten de werknemers dat de verloning in de toekomst bepaald wordt op basis van de functiezwarte, dus niet langer op basis van het diploma van de persoon die de functie invult. Met de verloning zijn ze tevreden, maar de toepassing van 'prestatie management' leidt nu en dan wél tot frustraties. Het kordaat aanpakken van slechte presteerders juichen ze toe. Daarnaast zien ze het statuut als een waardevol iets, dat desalniettemin aan modernisering toe is.

#### **d** Arbeidsrelaties

Werknemers verwachten een leidinggevende die hen vertrouwen geeft en die duidelijk richting geeft aan de organisatie en het team. De rollen van coach en leider komen hier dus duidelijk naar voor. De leidinggevende moet hen waarderen, regelmatig feedback geven en evalueren.

#### **e** Aanvullend

Nieuwe werknemers moeten beter onthaald worden en wegwijs gemaakt worden. Daarnaast is er grote vraag naar inspanningen om het imago van de Vlaamse overheid te versterken/verbeteren. ■

# DE OVERHEID EN HAAR VISIE

Ook aan het midden- en topkader vroegen we hoe de Vlaamse overheid in de toekomst een aantrekkelijke werkgever kan blijven en wat er wordt verwacht van hun werknemers.

## PROFILERING

Meteen bleek dat er meer aandacht moet gaan naar imago en branding. De Vlaamse overheid kan zich sterker profileren op haar waarden en maatschappelijk belang. In de toekomst moet ze proactiever communiceren, zeker wanneer het gaat over verwezenlijkingen en haar meerwaarde. Door meer mobiliteit en doorgroeimogelijkheden te voorzien kan de Vlaamse overheid zorgen voor voldoende kansen voor haar medewerkers. Prestaties moeten gewaardeerd worden, onder meer door werknemers promotiekansen te bieden. Het midden- en topkader wil in de toekomst ook langetermijnrelaties blijven aangaan met de medewerkers en hun werk-privébalans bewaken.



## **WERKEN BIJ DE OVERHEID**

Wat wordt er verwacht van een werknemer bij de Vlaamse overheid? In de eerste plaats flexibiliteit en inzetbaarheid. De huidige werknemer zit niet meer continu achter zijn bureau en in de toekomst zal dit zich nog sterker doorzetten. Wél is het een werknemer die verschillende rollen op zich kan nemen, beschikbaar is, vernieuwend kan denken, zich mobiel opstelt en transversale verbanden kan leggen. Er wordt geenszins gezocht naar de witte raaf die alles kan, wel naar een optimale mix van vaardigheden op teamniveau. Daarbij zijn ook de sociale vaardigheden en de kunst van het netwerken belangrijk. Een werknemer moet contacten met belanghebbenden kunnen onderhouden, de Vlaamse overheid vertegenwoordigen, de waarden van organisatie onderschrijven en een sterke motivatie vanuit het algemeen belang naar voren schuiven. Engagement, verantwoordelijkheid, teamspirit, individuele sterktes en omgaan met de specifieke overheidscontext zijn ook belangrijke competenties.

## **CONCLUSIE**

De werkgever wil in de toekomst inzetten op marketing en branding. De Vlaamse overheid moet werken aan een sterker imago en moet haar waarden, ontwikkelingskansen en maatschappelijk relevante taken meer in de schijnwerpers plaatsen. Op die manier wordt ze als aantrekkelijke werkgever gepositioneerd.

Daarnaast moet haar leiderschap versterkt worden, met aandacht voor een beter loopbaanbeleid. Goede presteerders worden extra beloond (prestatie management) en het belang van eigentijdse selectieprocedures en -kanalen neemt toe. Ten slotte moet er nog meer werk gemaakt worden van een resultaatgerichte cultuur en een omslag naar 'Het Nieuwe Werken'. Werknemers geven een andere invulling aan de term 'flexibiliteit' dan hun werkgever. Waar werknemers vooral meer comfort nastreven door flexibiliteit - door middel van glijdende uren, tele- en thuiswerk, loopbaanonderbreking, etc. (flexi-comfort) - zien werkgevers dit meer in termen van beschikbaarheid, bijvoorbeeld door overuren te maken, stand-by te zijn, etc. ■





# ALGEMEEN BESLUIT

Zowel werknemer als leidinggevende zijn het in grote mate eens over de richting die de Vlaamse overheid uit moet. In haar geheel als organisatie en met het HR-beleid meer specifiek.

Er moet werk gemaakt worden van een beter loopbaan- en beloningsbeleid, geïnvesteerd worden in het leiderschap van de organisatie en sterk ingezet worden op het imago en het merk van de Vlaamse overheid. De verwezenlijkingen mogen absoluut meer in de verf gezet worden en moeten proactief gecommuniceerd worden naar de maatschappij, zodat elke individuele werknemer met recht en rede trots kan zijn te werken voor de Vlaamse overheid.

Daarnaast geven beide partijen ook aan de weg van 'het Nieuwe Werken' verder te willen bewandelen, waarbij vooral telewerken in de kijker wordt gezet. Het is echter belangrijk op te merken dat het concept 'flexibiliteit', door beide groepen gewenst en geprezen, een verschillende invulling krijgt naargelang de spreker. Het is dus zoeken naar een evenwicht tussen het gevraagde comfort voor de medewerker en de gevraagde beschikbaarheid door de leidinggevende.

Kan generatiemanagement de Vlaamse overheid helpen nieuwe uitdagingen aan te gaan? Het lijkt alvast niet zinvol om het HR-beleid af te stemmen op de zogenaamde 'nieuwe generatie'. Het is wel zinvol om het HR-beleid in de toekomst af te stemmen op demografische evoluties (o.a. de vergrijzing van de werknemers) en conjunctuurschommelingen. Ook met verwachtingen en behoeftes van zowel werkgevers als werknemers, het aantrekken en behouden van nieuwe werknemers en het ontwikkelen van nieuwe competenties moet rekening worden gehouden.



**MISSCHIEEN IS GENERATIEMANAGEMENT  
NIET HET JUISTE ANTWOORD, MAAR  
WEL EEN HR-BELEID OP MAAT VAN HET  
INDIVIDU DAT MET ZIJN BEIDE VOETEN IN DE  
MAATSCHAPPIJ VAN VANDAAG STAAT**

Een toekomstbestendig HR-beleid realiseren vergt een permanente inspanning van de hele organisatie. Gelukkig blijkt er daarvoor een groot draagvlak te zijn. Het komt er nu op aan de vernieuwingen op zoveel mogelijk vlakken tot stand te brengen en dit in alle geledingen van de Vlaamse overheid te laten doordringen. Op die manier kan elke werknemer van boswachter tot boekhouder, van loods tot leidinggevende, van informaticus tot ingenieur zich thuis voelen binnen de organisatie en het beste van zichzelf geven, elke dag opnieuw. ■



# KLAAR? ACTIE!

Er wordt nu al werk gemaakt van de aanbevelingen van medewerkers en leidinggevendenden in diverse projecten binnen het programma Modern HR-beleid en daarbuiten.

Zo lopen er momenteel reeds acties rond:

- > een vernieuwd loopbaanbeleid;
- > een nieuw beloningsbeleid;
- > een versterkt leiderschap;
- > het faciliteren van tijdelijke mobiliteit;
- > het Nieuwe Werken.

Dit onderzoeksproject is een initiatief van het Departement Bestuurszaken en maakt deel uit van het programma Modern HR-beleid van de Vlaamse overheid. Het onderzoek draagt bij aan de doelstellingen van 'Vlaanderen In Actie' om Vlaanderen tegen 2020 naar de top 5 van best presterende regio's in Europa te loodsen, o.a. dankzij een slagkrachtige Vlaamse overheid. ■

## Welke trends

SPELEN OP DE ARBEIDSMARKT?

## De nieuwe werknemer

BESTAAT DIE WEL?

## Verwachtingen bij werknemers

TEGEN 2020

## Verwachtingen bij werkgevers

TEGEN 2020

20  
12

## Literatuurstudie

DOOR DEPARTEMENT BESTUURSZAKEN  
aug-nov '12

## 9 focusgroepen met werknemers

79 DEELNEMERS, I.S.M. UGENT & KULEUVEN  
feb-april '13

## 2 themasessies met middenkader

+1 THEMASESSIE MET TOPKADER, DOOR  
DEPARTEMENT BESTUURSZAKEN juni-dec '13

20  
20



VOOR MEER INFORMATIE, SURF NAAR  
**BESTUURSZAKEN.BE/HR-BELEID**

**DIT IS EEN UITGAVE VAN HET DEPARTEMENT BESTUURSZAKEN**

VU.: Luc Lathouwers, secretaris-generaal  
Departement Bestuurszaken, Boudewijnlaan 30, 1000 Brussel,  
februari 2014, Depotnummer: D/2014/3241/026