



VLAAMSE OVERHEID

BELEIDSRAPPORT

personeel en organisatie

'05

Voorwoord



Als voorzitter van het college van secretarissen-generaal heb ik de eer u – wellicht voor de laatste keer – het beleidsrapport Personeel & Organisatie van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap voor te stellen.

Dit is ook om nog een andere reden een historisch rapport. Het is het eerste beleidsrapport binnen de huidige legislatuur. Dat was een goede reden om het rapport in een nieuw lay-outkleedje te steken. Ook de structuur is grondig gewijzigd. Om beter aan te sluiten bij de gangbare theoretische P&O-modellen en -systemen, hebben we gezocht naar een minder legislatuurgebonden opbouw en zijn we afgestapt van het vroegere kader van strategische doelstellingen. De nieuwe structuur weerspiegelt de tweevoudige rol en opdracht van P&O: strategische partner van het beleid en het management enerzijds, initiator en begeleider van P&O-processen anderzijds. De traditionele blikvangers blijven daarbij de rol spelen van tastbare en concrete illustraties van goede P&O-praktijken.

Maar laat hierover geen misverstand bestaan: dit rapport is geen managementhandboek met kant-en-klare recepten voor een goed P&O-beleid. In dit rapport wordt evenmin het beleid bepaald. Dat is immers de bevoegdheid van de minister van Bestuurszaken zelf, in het kader van zijn beleidsnota of beleidsbrief. Dit rapport is wél een beleidsondersteunend document, waarin de P&O-functie kritisch de effecten van het P&O-beleid binnen de Vlaamse overheid – waarvoor ze zelf mede-verantwoordelijk is – op grote lijnen doorlicht en op basis hiervan globale aanbevelingen formuleert voor de politieke beleidsverantwoordelijken. Centraal staat hierbij de overtuiging dat een draagvlak voor het beleid alleen kan worden gecreëerd door te investeren in een participatieve aanpak, met maximale betrokkenheid van alle P&O-verantwoordelijken (centraal – decentraal) en door te zorgen voor een goed klankbord bij het management. Die overtuiging is gebaseerd op de ervaringen en leerpunten van de vorige jaren.

Wellicht is dit dus het laatste rapport vóór de implementatie van het BBB-project, die gepland is voor begin 2006. Hierdoor zal de hele organisatiestructuur immers grondig veranderen. Ook het P&O-landschap zal er dan helemaal anders uitzien. Centraal wordt de beleidsondersteuning (departement) gescheiden van de beleidsuitvoering (IVA-Overheidspersoneel en EVA-Rekrutering & Selectie). Decentraal worden de Algemene Administratieve Diensten (AAD's) vervangen door Managementondersteunende Diensten (MOD's). Bovendien kan de verdere responsabilisering van het management – één van de basisprincipes van BBB – een belangrijke invloed hebben op de toekomstige invulling van P&O.

Alle P&O-verantwoordelijken staan de komende jaren voor de grote uitdaging om binnen het nieuwe kader de noodzakelijke samenwerkings- en overlegstructuren uit te bouwen, om op die manier tot een optimale afstemming tussen de centrale en decentrale P&O-prioriteiten te komen. Een kwaliteitsvolle P&O-functie – zowel decentraal als centraal, en in synergie optredend – is nodig om met het hele Vlaamse overheidsapparaat succesvol de sprong te kunnen maken naar het hogere maturiteitsniveau dat met Beter Bestuurlijk Beleid geambieerd wordt.

Eric Stroobants
voorzitter van het college van secretarissen-generaal

Colofon

Aan het **"Beleidsrapport Personeel en Organisatie 2004"** werkten mee (in alfabetische volgorde) :

De leden van de Permanente Interdepartementale Werkgroep Personeel en andere P&O-verantwoordelijken

Kathleen Bernaert (MVG-IDPB)

Ingrid Pelssers (MVG-APO)

Joris Bouve (MVG-COO)

Sonja Vanblaere (MVG-LIN)

Frans Cornelis (MVG-APO)

Roger Van den Troost (MVG-AAZ)

Nicole De Boeck (MVG-EWBL/LV)

Jan Van Mulders (MVG-OND)

Jan De Keye (MVG-EWBL)

Herwig Van Nerum (MVG-APO)

Peggy De Nil (MVG-AZF)

Martine Van Sande (MVG-AAZ)

Arnold Desmet (MVG-WIM)

Anne Vanwalleghem (MVG-WVC)

Willy De Weirdt (MVG-APO)

De deelnemers aan de voorbereidende werkgroepen

Liesbeth Beckers (MVG-EWBL/LV)

Jeannot Roseleth (MVG-AZF)

Kurt Cooreman (MVG-WVC)

Eddy Scheers (MVG-LIN)

Jozef Cosyn (MVG-EWBL)

Luc Segers (MVG-AAZ)

Wouter De Boeck (MVG-LIN)

Nancy Sempels (MVG-APO)

Lutgart De Buel (MVG-AAZ)

Gerda Serbruyns (MVG-APO)

Christian De Clercq (MVG-APO)

Kato Simons (MVG-AAZ)

Magy De Ghoy (MVG-EWBL/LV)

Sofie Stevens (MVG-WVC)

Mieke Demeester (MVG-KMB)

Martine Van den Abeele (MVG-OND)

Hilde De Paepe (MVG-AZF)

Vicky Van den Berge (MVG-COO)

Irene Deschutter (MVG-OND)

Petra Van de Putte (MVG-LIN)

Freija De Smet (MVG-APO)

Els Van de Velde (MVG-WVC)

Pieter Deturck (MVG-APO)

Ingrid Van De Velde (MVG-EWBL/LV)

Anja D'hoë (MVG-KMB)

Joke Van Dyck (MVG-EZ)

Bart Dumolyn (MVG-EWBL)

Luc Van Havere (MVG-APO)

Tom Geys (MVG-AAZ)

An Van Herck (MVG-EWBL/LV)

Lars Hegemann (MVG-AZF)

Marcel Vanlerberge (MVG-APO)

Annie Hofman (MVG-OND)

Patrick Van Praet (MVG-EWBL/LV)

Annemie Lagrain (MVG-IDPB)

Frieda Van Roost (MVG-AAZ)

An Lekens (MVG-LIN)

Sabien Verhulst (MVG-EWBL)

Inge Lynen (MVG-APO)

Eric Vernailen (MVG-AAZ)

Jef Mannaerts (MVG-AAZ)

Ronny Verstraete (MVG-KMB)

Gijs Martens (MVG-APO)

Inge Victor (MVG-KAW)

Eric Min (MVG-EWBL)

Christine Vissenaekens (MVG-AZF)

Hilde Robbeets (MVG-APO)

Dany Vissers (MVG-LIN)

Marleen Roggeman (MVG-APO)

Kirsten Wybouw (MVG-WVC)

Overige medewerkers

Karin Behaegel

Pascale Leroy

Katrien Callens

Sammy Leus

Marleen Coppens

Chris Meganck

Ben De Bruyne

Hilde Pattijn

Hans De Smedt

Ivan Smet

Arnest D'haene

Michel Vandermeulen

Raymond François

Marina Vanwinghe

Karolien Geelen

Freddy Verbeke

Gisèle Gillis

Johan Vermeiren

Katleen Goossens

Linda Wouters

Erwin Joostens

en nog zoveel anderen ...

Coördinatie en eindredactie

Luc Van Havere

Verantwoordelijke uitgever

Frans Cornelis,

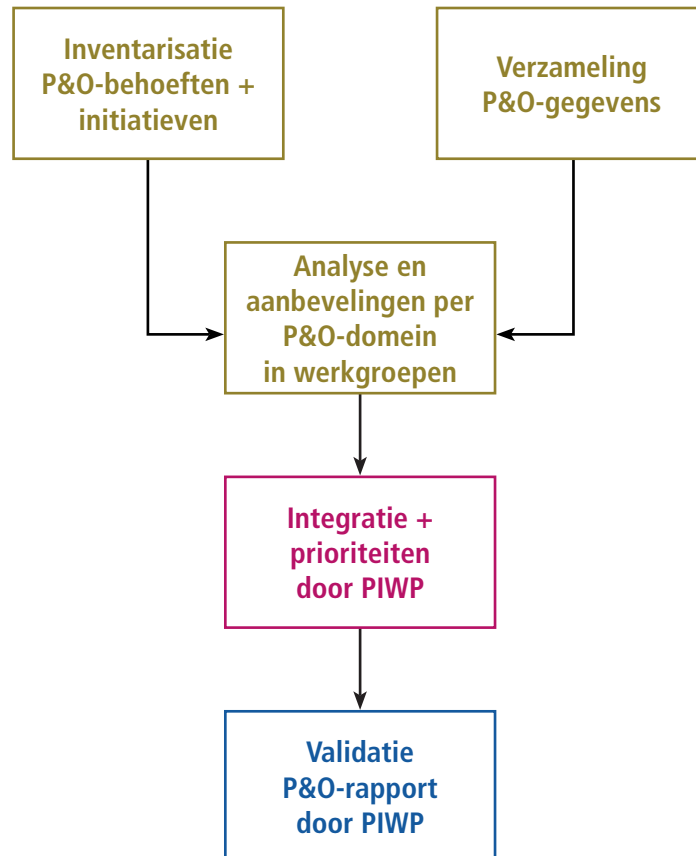
directeur-generaal van de administratie Personeelsontwikkeling

Wettelijk depotnummer

D/2005/3241/138

Ten geleide

Het beleidsrapport P&O is het resultaat van een jaarlijks weerkerend proces van beleidsevaluatie en beleidsvoorbereiding, dat kadert binnen de beleidscyclus P&O en als volgt verloopt.



Het proces van overleg en samenwerking tussen de P&O-verantwoordelijken is minstens even belangrijk als het eindresultaat. Via een participatieve aanpak wordt gestreefd naar een maximale afstemming van de "generieke" aanbevelingen op de decentrale P&O-behoeften, om het draagvlak bij P&O-verantwoordelijken én bij het management te versterken.

Het rapport kunt u ook terugvinden op de website <http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid>.

Generieke "bouwstenen" van het rapport

KENGETALLEN

kengetal	omschrijving	2003	2004

TERUGBLIK

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

AANBEVELINGEN

BENCHMARKS

BLIKVANGER

(→ zie ook "Leiderschap", p. 59)

INHOUD

Deel 1. Personeelssterkte en personeelskosten

Personeelssterkte en personeelskosten	12
---	----

Deel 2. P&O als strategische partner van het beleid én van het management

P&O als strategische partner van het beleid én van het management	29
---	----

Deel 3. De P&O-processen

Organisatiecultuur en –structuur

- Waardebeleving en integriteit	37
- Kwaliteitszorg, klantentevredenheid en vertrouwen in de overheid	43
- Structuur-, proces- en personeelsplanning	47

Personeelsaanwerving en -doorstroming

- Functies, competenties, loopbanen en beloning	51
- Rekrutering en selectie (extern / intern)	55
- Uitstroombelief (outplacement,...)	67

Prestatiemanagement en personeelsontwikkeling

- Kwaliteitsvol leidinggeven	72
- Personeelsontwikkeling	77

Welzijn op het werk

- Arbeidsflexibiliteit	84
- Veiligheid en gezondheid	89
- Gelijkekansenbeleid (mannen/vrouwen – allochtonen - personen met een handicap - kort geschoolden - ervaren werknemers)	96
- Personeelstevredenheid en positief arbeidsklimaat	102

Bijlagen

- Bijlage 1: Managementcode Personeel & Organisatie - stand van zaken	106
- Bijlage 2: PersoneelsResultatenOnderzoek (PRO) 2004 voor het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap	112
- Managementsamenvatting en beleidsaanbevelingen (bijgevoegd)	

Blikvangers

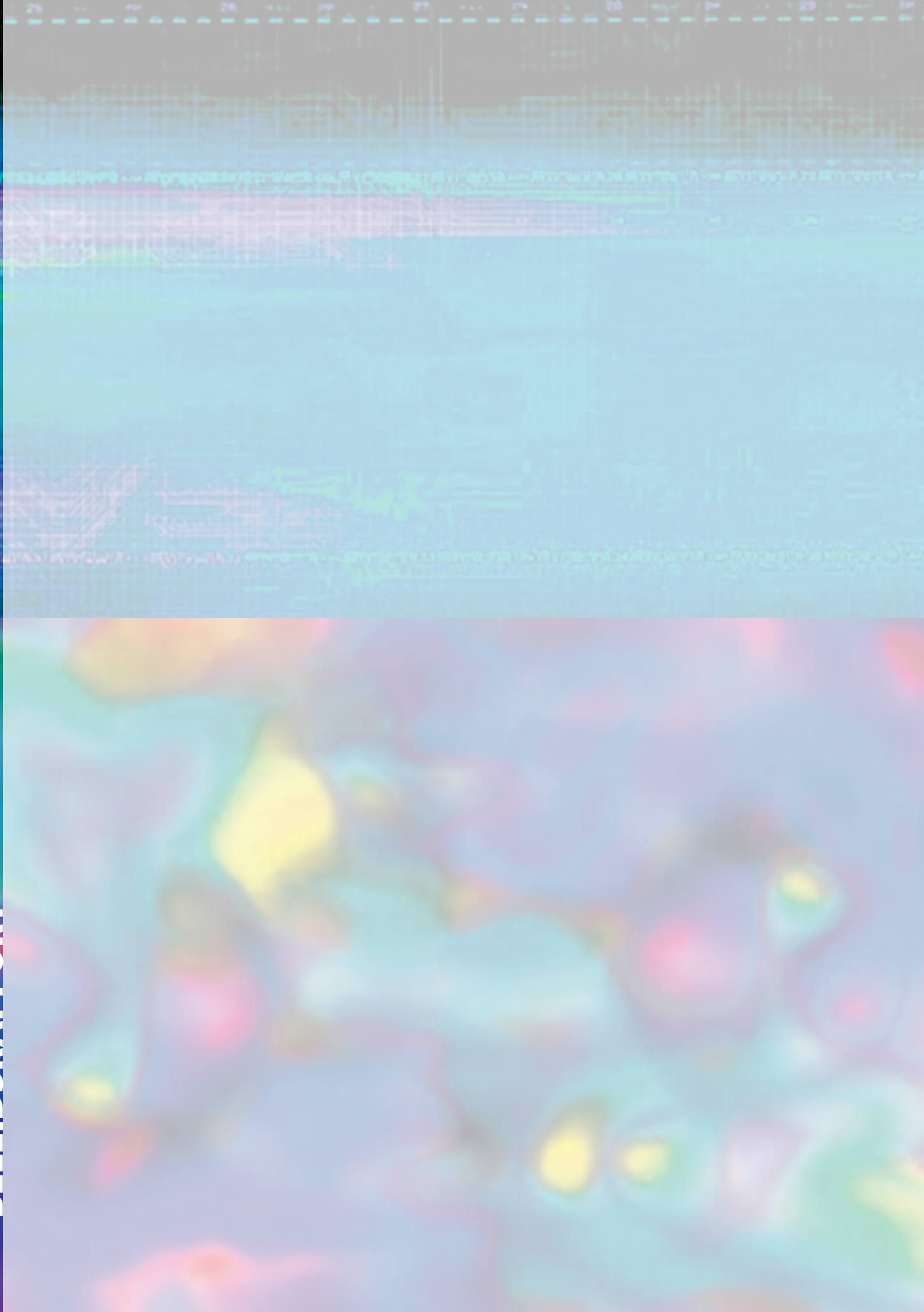
1. Evolutie van reis- en maaltijdvergoedingen: het resultaat van een nieuwe aanpak inzake interne controle in het departement Algemene Zaken en Financiën	26
2. Normen en waarden in de praktijk in de administraties Landbouw & Visserij	42
3. Personeels- en klantentevredenheid bij de afdeling Bos & Groen van de administratie Milieu-, Natuur-, Land- en Waterbeheer (departement Leefmilieu en Infrastructuur)	46
4. De AAD staat MODel: reorganisatie van de afdeling Algemene Administratieve Diensten van het departement Algemene Zaken en Financiën als voorbereiding op de overgang naar de Managementondersteunende Dienst van het beleidsdomein Bestuurszaken	50
5. Uitbouw van de beleidsondersteunende capaciteit binnen de toekomstige beleidsdomeinen "Financiën en Begroting" en "Buitenlands Beleid, Internationale Samenwerking en Toerisme"	53-54
6. Over kruis- en leerpunten: de bevorderingsronde als instrument van verandering in het departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw (EWBL)	63-64
7. Rotatie van stagiairs bij de administratie Wegen en Verkeer van het departement Leefmilieu en Infrastructuur	64-65
8. Aanpassingen in de aanpak van het loopbaanexamen ten dienste van personeelsleden met een handicap	65
9. Het Vlaams Ecologisch Netwerk (VEN): opleiding op maat voor personeelsleden van het departement Leefmilieu en Infrastructuur	81
10. "360° - IOP"- proefproject bij het Gemeenschappelijk Vlimpers Dienstencentrum (GVDC)	82
11. Een actief preventief gezondheidsbeleid : cardiovasculaire opsporingscampagne in het departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur en preventief kankeronderzoek in het departement Algemene Zaken en Financiën	93-94
12. Het nieuwe rookbeleid binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap	95
13. De welzijnswet als opportuniteit voor het HR-beleid van het Vlaams Instituut voor Wetenschap en Technologie in Vlaanderen.	100
14. Meer kleur in de onderwijsadministratie: instroom van personeelsleden van allochtone afkomst	101
15. "De dialoogdag" voor personeelsleden met een handicap van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse Openbare Instellingen, en voor hun leidinggevend en P&O-verantwoordelijken	105

Tabellen

Tabel 1. - Berekening van de netto arbeidstijd (MVG - 2004)	15
Tabel 2. - Aantal werknemers op 31/12/2004 en bruto VTE in 2004 (MVG)	15
Tabel 3. - Evolutie van het personeelsbestand in bruto VTE en personen per departement (MVG: 2003-2004)	16
Tabel 4. - De evolutie in de verdeling volgens geslacht, niveau en statuut van het personeel (MVG: 2003-2004)	17
Tabel 5. - De evolutie in de leeftijdsopbouw van het personeel (MVG: 2003-2004)	18
Tabel 6. - Evolutie van het aantal personeelsleden met een startbaanovereenkomst volgens niveau (MVG: 2002-2004)	18
Tabel 7. - Personeelsleden die na een startbaanovereenkomst (vanaf 2002) op 31/12/04 nog tewerkgesteld waren in een andere functie (MVG)	19
Tabel 8. - Evolutie van de spreiding van de loonkost (budgetlast) over de departementen (MVG: 2003-2004)	19
Tabel 9. - Onbezoldigde afwezigheden versus vervangingscontracten volgens niveau (MVG - 2004)	22
Tabel 10. - De kerncijfers voor rekrutering en selectie per rekruteringskanaal (MVG - 2004)	56
Tabel 11. - Vacature-aanbod per niveau en statuut (MVG - 2004)	56
Tabel 12. - Profiel van de kandidaten voor externe statutaire vacatures en vacatures op de IAM, volgens leeftijd en geslacht (MVG - 2004)	57
Tabel 13. - Aanbod van externe statutaire vacatures per kwartaal (MVG - 2004)	58
Tabel 14. - Ingevulde statutaire vacatures per departement (MVG: 2003 - 2004)	58
Tabel 15. - Evolutie van het aantal ingevulde externe statutaire vacatures (MVG: 1999 - 2004)	59
Tabel 16. - Evolutie van de gemiddelde doorlooptijd voor invulling van externe statutaire vacatures (MVG: 1999 - 2004)	59
Tabel 17. - Overzicht van de horizontale mobiliteit (MVG - 2004)	60
Tabel 18. - De personeelsbewegingen tussen de entiteiten via de Interne Arbeidsmarkt (MVG - 2004)	61
Tabel 19. - Overzicht van de verticale mobiliteit (MVG - 2004)	61
Tabel 20. - Overzicht van de aangeboden én ingevulde bevorderingsbetrekkingen volgens rang (MVG - 2004)	61
Tabel 21. - Overzicht van de kandidaten voor de interne bevorderingsprocedures (EWBL - 2004)	63
Tabel 22. - Overzicht van de kandidaten voor bevorderingsronde "2004 bis" (EWBL)	63
Tabel 23. - Overzicht van de uitstroom volgens reden van het vertrek (MVG - 2004)	67
Tabel 24. - Aantal personen die tussen 31/01/04 en 31/12/04 vrijwillig het ministerie hebben verlaten	67
Tabel 25. - Pensionering volgens leeftijd, niveau en geslacht (MVG - 31/01/04 t/m 31/12/04)	68
Tabel 26. - Aantal nieuwe aanvragen voor outplacementbegeleiding volgens niveau en geslacht (MVG - 2004)	69
Tabel 27. - Status van alle lopende outplacementbegeleidingen eind 2004 (MVG)	69
Tabel 28. - Overzicht van de lopende "Proeftuinen PLOEG Plus" met hun respectievelijke doelstellingen	72
Tabel 29. - Aantal geëvalueerde en te evalueren personeelsleden over werkjaar 2003 (MVG - 2004)	74
Tabel 30. - Evolutie van de vormingsparticipatie volgens niveau, geslacht, statuut en leeftijd (MVG: 2002-2004)	77
Tabel 31. - Evolutie van het aantal opgemaakte individuele ontwikkelplannen volgens niveau, statuut en leeftijd (MVG: 2003-2004)	78
Tabel 32. - Infrastructurele voorzieningen thuiswerken (MVG - 31/12/2004)	84
Tabel 33. - Office sharing (MVG - 31/12/2004)	84
Tabel 34. - Het gebruik van verlofstelsels naar geslacht en niveau (MVG - 2004)	85
Tabel 35. - Evolutie van het gebruik van zorgverloven en loopbaanonderbreking (MVG: 2003-2004)	85
Tabel 36. - Het gebruik van verlofstelsels naar geslacht en leeftijd (MVG - 2004)	86
Tabel 37. - Overzicht van de arbeidsongevallen per departement (MVG - 2004)	92
Tabel 38. - Personeelsleden met een startbaanovereenkomst (MVG - 2004)	98
Tabel 39. - Respons op het PersoneelsResultatenOnderzoek van het personeel (niet-management) volgens niveau (MVG - PRO 2004)	102
Tabel 40. - De gemiddelde, hoogste en laagste score van het personeel per dimensie (MVG - PRO 2004)	103
Tabel 41. - De gemiddelde, hoogste en laagste score van het personeel op 4 arbeidsklimaatvragen (MVG - PRO 2004)	103

FIGUREN

Figuur 1. - Evolutie van de personeelssterkte in personen en bruto VTE en van de beschikbaarheid (MVG: 1992-2004)	15
Figuur 2. - Leeftijdspiramide van het ministerie op 31/12/2004 in personen	18
Figuur 3. - Enkele aanvullende personeelskosten naast de loonkost (MVG - 2004)	20
Figuur 4. - Enkele uitgaven voor secundaire personeelsvoorzieningen (MVG - 2004)	20
Figuur 5. - Leeftijdspiramide van het ministerie op 31/12/2004 in bruto VTE	21
Figuur 6. - Leeftijdspiramide van het ministerie op 31/12/2004 in netto VTE	21
Figuur 7. - De bezoldigde afwezigheden in werkdagen (MVG - 2004)	23
Figuur 8. - Aandeel van de deeltijdse afwezigheid wegens ziekte in de totale arbeidstijd volgens niveau (MVG - 2004)	23
Figuur 9. - Evolutie maaltijdvergoedingen in het departement Algemene Zaken en Financiën (2003-2005)	26
Figuur 10. - Respons op de vragen die peilen naar de waardebeleving in de werkomgeving (PRO Vlaamse overheid 2004)	40
Figuur 11. - Spreiding van de gemiddelde resultaten op de waardebeleving van de administraties, wetenschappelijke en openbare instellingen van de Vlaamse overheid die deelnamen aan PRO 2004.	40
Figuur 12. - Man/vrouw verdeling per leeftijdsgroep van de sollicitanten voor intern (IAM) en extern (SELOR) aangeboden vacatures (MVG - 2004)	57
Figuur 13. - Pensionering volgens leeftijd en geslacht (MVG - 31/01/04 t/m 31/12/04)	68
Figuur 14. - Prestatietoelagen volgens niveau en % (MVG - 2004)	73
Figuur 15. - De kwaliteit van het leidinggeven volgens de perceptie van de medewerkers (MVG - BUE 2004)	74
Figuur 16. - Evolutie van de vormingsparticipatie volgens leeftijd (MVG: 2002-2004)	77
Figuur 17. - Aantal afwezigheden wegens ziekte volgens de afwezigheidsduur en het niveau (MVG - 2004)	90
Figuur 18. - Evolutie van de ziekteafwezigheid volgens leeftijd (MVG: 2003-2004)	91
Figuur 19. - Evolutie van de ziekteafwezigheid volgens niveau (MVG: 2003-2004)	91
Figuur 20. - De belangrijkste oorzaken van arbeidsongevallen op het werk (MVG - 2004)	92
Figuur 21. - Gemiddelde score van het PersoneelsResultatenOnderzoek per dimensie volgens niveau (MVG - PRO 2004)	103
Figuur 22.- Gemiddelde perceptie per entiteit over de werksfeer en de gekregen waardering (MVG - PRO 2004)	104



PERSONEELSSTERKTE EN PERSONEELSKOSTEN

>01

> PERSONEELSSTERKTE EN PERSONEELSKOSTEN

Belangrijke kanttekening vooraf

We stellen vast dat, zowel in de private als in de publieke sector, over de personeelsbezetting en aanverwante thema's nog steeds hoofdzakelijk wordt gesproken in termen van "aantal werknemers" of "aantal personeelsleden". Wanneer er moet bespaard worden, dan drukt men die besparing uit in het aantal te ontslagen of af te vloeien werknemers. Nochtans is door enkele recente ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, het verband tussen het aantal personeelsleden en de personeelskost die zij vertegenwoordigen, minder rechtlijnig geworden. Ten gevolge van de dalende gemiddelde werktijd per werknemer (o.a. door de grotere vraag naar deeltijds werken, enz...), is het aantal werknemers steeds minder representatief geworden voor de reële personeelsbezetting en personeelskost. De personeelssterkte uitgedrukt in VTE (voltijds equivalenten) geeft een veel realistischer beeld, zeker wanneer die VTE, zoals in onze benadering, gedefinieerd wordt als de bezoldigde personeelscapaciteit. Hierdoor worden werknemers die tijdelijk (onbezoldigd) afwezig zijn en vervangen worden, niet meegeteld (alleen hun vervangers). Het maakt in die benadering ook geen verschil of een functie door één voltijdse of door twee halftijdse werknemers wordt ingevuld. Via de VTE kan dus een éénduidiger verband tussen de personeelsbezetting en de loonkost gelegd worden.

Om voornoemde reden zullen wij voor de kengetallen, tabellen en figuren in dit beleidsrapport nog meer dan voorheen "VTE"

als eenheid hanteren. Voor de berekening van die VTE is trouwens een éénduidige, gestandaardiseerde definitie en berekeningswijze binnen de Vlaamse overheid vastgesteld. Uiteraard wordt daarnaast het aantal personeelsleden (in fysieke personen) ook als basiskengetal behouden en indien relevant in de analyse opgenomen.

Enkele definities

Aantal personeelsleden

alle werknemers (statutairen en contractuelen) die op het referentietijdstip (bvb. 31/12/jaar x) tewerkgesteld waren bij het ministerie. Personeelsleden die gebruik maakten van de uitstapregeling¹ of die tijdelijk voltijds afwezig zijn (bvb. omdat ze een andere functie buiten het ministerie vervullen, met voltijdse loopbaanonderbreking zijn, voltijds politiek verlof genieten, enz...) worden ook meegeteld, alsook hun eventuele plaatsvervangers (in sommige gevallen worden er dus 2 functiehouders voor 1 arbeidsplaats geteld). Personeelsleden met 2 halftijdse contracten, worden uiteraard slechts als 1 personeelslid geteld.

Kalenderdagen in dienst

het totaal aantal kalenderdagen dat alle personeelsleden samen in dienst waren bij het ministerie in jaar x (op basis van de datum van in- en uitdiensttreding). Voor iemand die een heel jaar in dienst was in 2004, komt dit neer op 366 dagen.

Werkdagen in dienst

het aantal kalenderdagen in dienst, verminderd met het aantal zaterdagen en zondagen en gemeenschappelijke verlofdagen (o.a. feestdagen) binnen die periode. In 2004 telden we 104 weekenddagen en 14 feestdagen, zodat we voor iemand die het hele jaar voltijds gewerkt heeft en geen enkele dag afwezig was nog 248 dagen overhouden.

Bruto arbeidstijd

het aantal werkdagen in dienst, verminderd met de onbezoldigde afwezigheden tijdens de periode in dienst (bvb. naar aanleiding van deeltijds werken of opdrachten buiten het ministerie). Door dit cijfer te delen door 248, bekomen we de bruto VTE.

Netto arbeidstijd

de bruto arbeidstijd verminderd met de bezoldigde afwezigheden tijdens de periode in dienst (het betreft vooral het jaarlijks vakantieverlof en de afwezigheden wegens ziekte, zwangerschap of arbeidsongevallen – de dienstvrijstellingen worden (nog) niet in rekening gebracht). Door dit cijfer te delen door 213 (d.i. 248 werkdagen – 35 vakantiedagen), bekomen we de netto VTE.

Ziekteverzuimpercentage

de verhouding tussen het aantal werkdagen afwezigheid wegens ziekte en de bruto arbeidstijd

¹Het betreft een éénmalige uitstapregeling voor 56-plussers, die ingevoerd is in 1999 en afgesloten is na goedkeuring van de personeelsplannen "AS IS" in 2002.

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

kengetal	omschrijving	2004
middelen ten opzichte van taken	% van het personeel dat vindt dat het over voldoende middelen beschikt om zijn/haar werk uit te voeren / % van het lijnmanagement dat vindt dat de huidige beschikbare middelen volstaan om hun opdrachten volledig uit te voeren	73% / 33%
gebruik van middelen	% van het personeel dat vindt dat in zijn/haar organisatie de middelen goed besteed worden / % van het lijnmanagement dat vindt dat alle leidinggevenden in de Vlaamse overheid dezelfde mate van autonomie hebben bij de aanwending van middelen	46% / 13%

prestatie-indicatoren

Personeelsbestand⁽¹⁾

kengetal	omschrijving	2003	2004
personeelsomvang in personen	aantal personeelsleden in personen op 31/12/jaar x (excl. kabinetten)		
	- incl. uitstappers	13.549	13.837
	- excl. uitstappers	13.072	13.352
personeelsomvang in bruto VTE	de totale arbeidstijd in jaar x (werkdagen) van alle personeelsleden die in dienst waren bij het ministerie, rekening houdend met hun effectieve tewerkstellingsperiode (in/uit) verminderd met hun onbezoldigde afwezigheden tijdens die periode (deeltijdse prestaties, loopbaanonderbreking, detachering,...), gedeeld door het aantal in jaar x door één voltijdse werknemer theoretisch te werken dagen (incl. vakantiedagen)	11.972 (2.957.084 / 247)	12.121 (3.006.029 / 248)
personeelsomvang in netto VTE	bruto arbeidstijd in jaar x verminderd met de bezoldigde afwezigheden (vakantieverlof, ziekte, arbeidsongevallen, zwangerschap,...), gedeeld door het aantal in jaar x door één voltijdse werknemer theoretisch te werken dagen verminderd met de vakantiedagen	10.966 (2.324.707 / 212)	11.192 (2.383.981 / 213)
man/vrouw-verhouding in personen	aantal mannen t.o.v. aantal vrouwen in het personeelsbestand op 31/12/jaar x	M: 8.083 (59,7%) V: 5.466 (40,3%)	M: 8.143 (58,8%) V: 5.694 (41,2%)
man/vrouw-verhouding in bruto VTE	bruto VTE voor mannen in jaar x t.o.v. bruto VTE voor vrouwen	M: 7.529 (62,9%) V: 4.443 (37,1%)	M: 7.510 (62,0%) V: 4.611 (38,0%)
statuustratio volgens geslacht	% statutaire personeelsleden op 31/12/jaar x (T/M/V)	T: 75,0% M: 81,9% V: 64,9%	T: 75,6% M: 82,2% V: 66,3%
vergrijzing volgens geslacht	aantal personeelsleden vanaf 55 jaar (excl. uitstappers) t.o.v. het totaal personeelsbestand op 31/12/jaar x (T/M/V)	T: 1.998 (15,3%) M: 1.628 (21,0%) V: 370 (7,0%)	T: 2.174 (16,3%) M: 1.711 (21,9%) V: 463 (8,4%)
hoogkwalificatie-ratio volgens geslacht	% van de personeelsleden met een opleiding hoger onderwijs (niveau A en B) t.o.v. het totaal personeelsbestand op 31/12/jaar x (T/M/V)	T: 40,6% M: 42,8% V: 37,5%	T: 42,2% M: 43,9% V: 39,8%
bezoldigde afwezigheid	aandeel van de bezoldigde afwezigheid in de bruto arbeidstijd voor jaar x	6,66% (196.942 / 2.957.084)	6,58% (197.813 / 3.006.029)
gemiddelde netto arbeidstijd per werknemer	totale netto arbeidstijd in jaar x (VTE) gedeeld door het totaal aantal personeelsleden die deze arbeidstijd realiseerden (excl. uitstappers)	0,75 VTE (10.966 / 14.542)	0,77 VTE (11.192 / 14.504)
beschikbaarheidsfactor	de verhouding tussen de bruto arbeidstijd in VTE in jaar x en het aantal personen die gemiddeld in dienst waren in het ministerie in jaar x (gemiddelde van de personeelsaantallen op het einde van elke maand) ⁽²⁾	0,9227 (11.833 / 12.825)	0,9124 (11.999 / 13.151)

instroomratio op jaarbasis	aantal personeelsleden op 31/12/jaar x die nog niet in dienst waren op 31/12/jaar x-1	8,5% (1.152 / 13.549)	6,0% ⁽³⁾ (832 / 13.837)
instroom op jaarbasis volgens geslacht	aantal mannelijke en vrouwelijke personeelsleden op 31/12/jaar x die nog niet in dienst waren op 31/12/jaar x-1	620 / 532	434 / 398 ⁽³⁾
instroom op jaarbasis volgens statuut	aantal statutaire en contractuele personeelsleden op 31/12/jaar x die nog niet in dienst waren op 31/12/jaar x-1	522 / 630	299 / 533 ⁽³⁾
uitstroomratio op jaarbasis	aantal personeelsleden op 31/12/jaar x-1 die niet meer in dienst zijn op 31/12/jaar x	5,05% (663 / 13.141)	4,54% ⁽³⁾ (615 / 13.549)
uitstroom op jaarbasis volgens geslacht	aantal mannelijke en vrouwelijke personeelsleden op 31/12/jaar x-1 die niet meer in dienst zijn op 31/12/jaar x	436 / 227	393 / 222 ⁽³⁾
uitstroom op jaarbasis volgens statuut	aantal statutaire en contractuele personeelsleden op 31/12/jaar x-1 die niet meer in dienst zijn op 31/12/jaar x	355 / 308	384 / 231 ⁽³⁾

Personeelkost

kengetal	omschrijving	2003	2004
totale loonkost	som van alle in jaar x uitbetaalde brutosalarissen (incl. vakantiegeld en eindejaarstoelage, toeslagen, sociale lasten, werkgeversbijdragen en kinderbijslag) (incl. startbanen en jobstudenten)		
	- excl. uitstappers	519.805.788,85 EUR	528.033.447,11 EUR
	- incl. uitstappers	530.837.705,69 EUR	543.839.005,84 EUR
gemiddelde loonkost per bruto VTE	de totale loonkost gedeeld door de totale bruto VTE in jaar x	43.419 EUR	43.564 EUR
gemiddelde loonkost per netto VTE	de totale loonkost gedeeld door de totale netto VTE in jaar x	47.402 EUR	47.180 EUR
totale kost prestatiebeloning	som van alle betaalde variabele beloningstoelagen (functioneringstoelagen, managementstoelagen en staftoelagen) in jaar x	3.288.395 EUR	3.686.524 EUR
vergoedingen woonwerkverkeer	som van alle uitbetaalde vergoedingen voor woon-werkverkeer, incl. fietsvergoeding	6.188.700 EUR	7.349.415 EUR
totale vormingskost	het totale budget dat in het ministerie besteed werd aan vorming, training en opleiding in jaar x	3.867.000 EUR	3.849.000 EUR
totale kost secundaire arbeidsvoorwaarden	totaal bedrag dat het ministerie in jaar x besteedde aan volgende faciliteiten voor het personeel: hospitalisatieverzekering, catering, sociale dienstverlening, medische dienstverlening ⁽⁴⁾ , kinderopvang	3.497.300 EUR	3.680.123 EUR

(1) Vanaf dit jaar worden, tenzij anders vermeld, in het personeelsaantal ook de personeelsleden met een startbaanovereenkomst, de jobstudenten en de personen die gebruik maakten van de uitstapregeling meegeteld. De cijfers voor 2003 werden herberekend.

(2) excl. personeelsleden met een startbaanovereenkomst, jobstudenten en uitstappers

(3) in- en uitstroom werden berekend tussen 31/01/04 en 31/12/04 (11 maanden), omdat de gegevens m.b.t. het Lambermont-personeel vóór 01/01/04 niet in COGNOS zijn opgenomen

(4) de kost voor medische dienstverlening omvat: geneeskundig toezicht, griepvaccinaties, opleidingen ter preventie van bot- en gewrichtsklachten en de cardiovasculaire opsporingscampagne

BELANGRIJKSTE TRENDS IN DE EVOLUTIE VAN HET PERSONEELSBESTAND EN DE PERSONEELSKOST

De evolutie van het personeelsbestand

Op 31 december 2004 telde het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap volgens de nieuwe ruimere definitie - waarbij in tegenstelling tot de vorige jaren nu ook de personeelsleden worden meegeteld die eind 2004 gebruik hebben gemaakt van de uitstaperegeling¹ en die een startbaanovereenkomst of een contract als jobstudent hadden - 13.837 personeelsleden, van wie 8.143 mannen en 5.694 vrouwen. Dat getal is een momentopname: over heel 2004 gespreid zijn er in het totaal door het ministerie 15.023 personen tenminste één dag tewerkgesteld geweest. Samen vertegenwoordigden die personeelsleden in 2004 3.006.029 bezoldigde dagen, of omgerekend 12.121 bruto VTE (zie definitie hierboven). Wanneer we bovendien ook rekening houden met de bezoldigde afwezigheden (de dienstvrijstellingen (voorlopig) niet meegerekend), dan bekomen we voor 2004 een netto VTE van 11.192. Tabel 1 geeft een overzicht van de omrekening voor 2004 van het totaal aantal werkdagen in netto VTE.

Omdat, afhankelijk van het thema waarop een kengetal betrekking heeft, geopteerd kan worden om bepaalde personeelscategorieën al of niet mee te tellen in het personeelsbestand, hebben

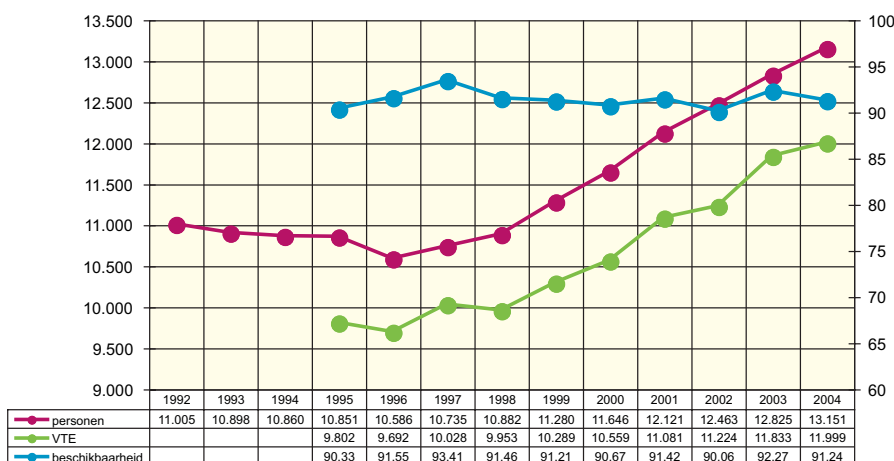
wij de meest gehanteerde kencijfers m.b.t. de personeelssterkte in tabel 2 samengebracht.

Op 31/12/2003 telde het ministerie 13.549 personeelsleden. Er zijn dus in 2004 288 personeelsleden bijgekomen. Dit cijfer moet echter sterk gerelativeerd worden. Zo worden volgens de nieuwe berekeningswijze de definitief "uitgestapte" ambtenaren nog als personeelslid meegeteld tot ze 60 jaar geworden zijn, omdat tijdens die periode nog 70% van hun loon wordt doorbetaald. Tot de 13.837 personeelsleden behoorden er eind 2004 485 "uitstappers". Bovendien worden in dit personeelsaantal ook de 409 personeelsleden meegeteld die op 31/12/2004 tijdelijk langdurig (onbezoldigd) voltijds afwezig waren.

Om de evolutie in VTE tussen 2003 en 2004 te kunnen bepalen, moet de bruto VTE berekend voor 2003 (cfr. Beleidsrapport P&O 2003), vermeerderd worden met het aantal VTE dat de personeelsleden met een startbaanovereenkomst en met een contract als jobstudent in 2003 vertegenwoordigden. Dit geeft voor 2003 11.972 VTE. In 2004 is de bruto VTE dus toegenomen met 149 VTE.

Figuur 1 schetst de personeelsevolutie in personen en (bruto) VTE over een langere periode (vanaf 1992 tot nu)². Door de VTE te delen door het gemiddeld aantal personeelsleden, bekomt men de "beschikbaarheidsfactor". De evolutie moet echter omzichtig benaderd worden, omdat in de loop der jaren de registratie- en rapporteringssystemen, alsook de definities en berekeningswijzen soms enigszins zijn aangepast.

Figuur 1. - Evolutie van de personeelssterkte in personen en bruto VTE en van de beschikbaarheid (MVG: 1992-2004)



Tabel 1. - Berekening van de netto
arbeidstijd (MVG - 2004)

	aantal werkdagen / VTE
werkdagen in dienst	3.423.106
feestdagen	182.724
onbezoldigd afwezig	234.353
bruto arbeidstijd	3.006.029
bruto VTE	12.121
vakantie	424.235
bezoldigd afwezig	197.813
netto arbeidstijd	2.383.981
netto VTE	11.192

Tabel 2. - Aantal werknemers op 31/12/2004 en bruto VTE in 2004 (MVG)

	aantal personen op 31/12/04	bruto VTE in 2004
Algemeen totaal	13.897	12.628
kabinetten	60	3
uitstappers	485	504
Totaal excl. kabinetten en uitstappers	13.352	12.121
startbanen	140	84
jobstudenten	1	38
Totaal excl. kabinetten, uitstappers, startbanen en jobstudenten	13.211	11.999

²Om de cijfers over die langere periode te kunnen vergelijken, worden de uitstappers en de personeelsleden met een startbaanovereenkomst en met een contract als jobstudent niet meegeteld. De bruto VTE wordt vergeleken met de gemiddelde maandelijkse personeelssterkte over het volledige jaar

We stellen vast dat de personeelssterkte (zowel in personen als in VTE) sinds 1998 voortdurend is toegenomen. Zoals ook reeds in de vorige beleidsrapporten is aangegeven, wordt die stijging grotendeels verklaard door de voortdurende uitbreiding van het takenpakket van het ministerie. De verdere geleidelijke verschuiving van federale bevoegdheden naar de gewesten gaat meestal gepaard met een overheveling van de betrokken personeelsleden (bv. ten gevolge van het Lambermont-akkoord werden op 01/10/2002 705 federale personeelsleden van het ministerie van Landbouw overgeheveld). Daarnaast werden door de Vlaamse Regering in uitvoering van het Regeerakkoord of om de dienstverlening aan de burger te verbeteren, diverse nieuwe initiatieven genomen, waarvoor bijkomend personeel werd aangetrokken. Voor de periode 2000-2004 omvatte het aantal aanwervingen voor nieuwe initiatieven door het ministerie 1.042 VTE. Enkele voorbeelden:

- leegstandsheffing door het Vlaams Gewest
- uitbreiding VI. Nautische Autoriteit
- binnenvaartbegeleiding
- uitbouw Interne Audit (voor VOI)
- oprichting kenniscellen (PPS, Wetsmatiging, Modern Beloningsbeleid)
- oprichting jeugd-opvangcentrum Everberg
- aanstelling bos- en natuurwachters
- toezicht baggerwerken
- project "Minder hinder" - ring rond Antwerpen
- onbemande camera's
- integrale jeugdhulp
- het Zorgfonds
- ...

BENCHMARKS

Volgens PASO (Panel Survey of Organizations in Flanders) bedroeg de werkgelegenheidsgroei (d.i. de verhouding tussen het personeelsbestand op het einde en bij het begin van het jaar) voor organisaties met 10 werknemers of meer in 2001 2,6%, zijnde het verschil tussen het instroom- en uitstroombestand (resp. 16,4% en 13,9%). De grootste organisaties (200 werknemers of meer) worden gekenmerkt door een opvallend lager groeipercentage (0,7%). Bij de overheid en non-profitsector bedroeg de gemiddelde groei voor 2001 3,1%.

Hoe vertaalt die evolutie zich naar de basiskenmerken van het personeelsbestand?

De toe- of afname van de personeelssterkte in personen is zuiver de resultante van de in- en uitstroom van personeelsleden. Voor de evolutie van de (bruto) VTE ligt dat enigszins anders: ook persoonsgebonden factoren, zoals de evolutie van de gemiddelde werktijd per werknemer, zullen, zelfs bij een ongewijzigd personeelsaantal, de evolutie van de VTE beïnvloeden. De evoluties inzake onderstaande kenmerken, zijn het gevolg van een mix van interne en externe factoren. Zo wordt de evolutie in de personeelsverdeling per departement niet alleen bepaald door de in- en uitstroom, maar ook door de interne personeelsbewegingen tussen de departementen onderling. De evolutie in de verdeling naar niveau en statuut heeft, naast de in- en uitstroom, vooral ook te maken met de mate waarin het personeel intern doorstroomt naar een ander statuut of een ander niveau. En de verschuivingen tussen de leeftijdsgroepen van de leeftijds piramide hebben vooral te maken met de jaarlijkse veroudering van het personeelsbestand. Kortom, er is geen éénduidig verband tussen de kwalitatieve personeelsevolutie en de evolutie van de onderliggende personeelskenmerken.

A. De spreiding over de organisatiestructuur

Normaal verwacht men dat de evolutie in VTE in lijn ligt met de evolutie in personen. Maar omdat de bruto VTE berekend wordt op basis van de effectieve werkroosters tijdens de referentieperiode en de personeelssterkte gemeten wordt op de laatste dag van die periode, kunnen alnaargelang de situatie toch verschillende effecten ontstaan:

- de bruto VTE neemt toe of daalt, terwijl het aantal personeelsleden ongewijzigd blijft, wanneer personeelsleden resp. terugkeren uit of kiezen voor een langdurige onbezoldigde afwezigheid (bv. voltijdse loopbaanonderbreking);
- bij een continue sterke stijging of daling van de personeelsaantallen, is de personeelssterkte in personen op het einde van de referentieperiode resp. maximaal of minimaal, terwijl de bruto VTE overeenstemt met het gemiddelde over de volledige periode;
- de bruto VTE op jaarbasis van een personeelslid dat wordt aangeworven in het begin van de referentieperiode, ligt veel hoger dan die voor een aanwerving op het einde van die periode, terwijl dit voor de personeelsaantallen geen verschil maakt.

Belangrijke factoren die tot een verschil in de evolutie van de VTE en het aantal personeelsleden kunnen leiden, zijn dus:

- de wijze waarop de langdurige onbezoldigde afwezigheden evolueren;

Tabel 3. - Evolutie van het personeelsbestand in bruto VTE en personen per departement (MVG: 2003-2004)

	bruto VTE			personen		
	2003	2004	evolutie	12/31/03	12/31/04	evolutie
SCI/IA	91,8	91,4	-0,4	103	105	2
COO	269,2	271,8	2,6	323	313	-10
AZF	1.093,10	1.120,90	27,8	1.299	1.345	46
WIM	112,6	115,5	2,9	133	127	-6
OND	974,2	965,6	-8,6	1.165	1.155	-10
WVC	1.564,90	1.632,10	67,2	1.811	1.929	118
EWBL	1.588,50	1.603,80	15,3	1.805	1.871	66
LIN	6.278,00	6.320,00	42	6.912	6.994	82
MVG (1)	11.972	12.121	149	13.551	13.839	288

(1) Bij een verdeling over de departementen worden personeelsleden met 2 deeltijdse contracten in 2 verschillende departementen dubbel geteld.

- het tijdstip binnen de referentieperiode waarop personeelsleden in of uit dienst treden;
- de wijze waarop de personeelssterkte in personen tijdens de referentieperiode evolueert;
- de mate waarin de werkroosters van personeelsleden die de entiteit verlaten, verschillen van de werkroosters van hun vervangers.

Bovendien is de evolutie in de spreiding over de departementen het resultaat van twee processen:

- de in- en uitstroom van personeelsleden : hieronder verstaan we alle personeelsleden die tijdens de referentieperiode in dienst zijn getreden bij het ministerie of het ministerie hebben verlaten;
- de interne doorstroom van personeelsleden : personeelsleden die tijdens de referentieperiode naar een ander departement zijn overgestapt.

Hetzelfde geldt ook voor de verdeling volgens niveau en statuut, waarbij personeelsleden intern naar een ander niveau of ander statuut kunnen doorstromen.

B. De verdeling volgens geslacht, niveau en statuut van het personeel

Belangrijkste vaststellingen:

- de aangroei situeert zich vooral bij het statutair personeel van de hogere niveaus (A en B);
- op niveau D neemt het statutair personeel

duidelijk af. Binnen dit niveau stijgt wel de contractuele tewerkstelling;

- de contractuele tewerkstelling daalt daarentegen voor alle andere niveaus;
- bij de vrouwen neemt het aantal statutaire personeelsleden sterk toe in vergelijking met de mannen.

Uit een diepere analyse blijkt dat de evolutie van de verdeling volgens niveau en statuut sterk beïnvloed wordt door interne personeelsbewegingen. Zo werden in 2004 329 contractuele personeelsleden vast benoemd. Dit gebeurde vooral in de niveaus A en B (telkens 127 vaste benoemingen). In 300 van de 329 situaties gebeurde de vaste benoeming binnen hetzelfde niveau als de oorspronkelijke (contractuele) functie. Voor 139 personeelsleden is het niveau in de loop van 2004 gewijzigd (voor 110 vastbenoemden en 29 contractuelen), zonder dat hun statuut veranderde. De meest voorkomende promoties in 2004 waren : van D naar C (67), van C naar B (34) en van B naar A (21).

Samengevat heeft de evolutie in 2004 als gevolg dat :

- hetaandeel vrouwen in het personeelsbestand opnieuw licht is toegenomen en nu 41,2% bedraagt;
- het aandeel contractuelen vooral bij de vrouwen is gedaald met 1,4%, waardoor het globale percentage nu nog 24,4% bedraagt;
- het aandeel hoogopgeleide personeelsleden, vooral bij de vrouwen, blijft stijgen (+2,4%

tegenover +1,6% globaal), waardoor die groep nu al 42,2% van de totale werknemerspopulatie vertegenwoordigt.

C. De leeftijdsstructuur

Belangrijkste vaststellingen:

- de leeftijdsgroep van 25 t/m 29 jaar kende in 2004 de grootste toename. Uit de in- en uitstroomcijfers volgens leeftijd, blijkt dat die toename vooral te wijten is aan het positief instroomsaldo voor die leeftijdsgroep in 2004 (+141 personeelsleden), en niet aan de doorstroming tussen de verschillende leeftijdsgroepen. Wellicht hebben de aanwervingen voor startbanen, die specifiek op die jongere leeftijdsgroepen zijn gericht, hierin een belangrijk aandeel;
- opvallend is de sterke aangroei in de leeftijdsgroep van 55 t/m 59 jaar. Dit kan erop wijzen dat het effect van de éénmalige uitstapregeling voor die groep grotendeels uitgewerkt is en er vanuit de onderliggende leeftijdsgroep weer een sterke doorstroming naar die klasse plaatsvond;
- merkwaardig is tenslotte de sterke afname bij de mannen in de leeftijdsgroep van 50 t/m 54 jaar. Uit een meer gedetailleerde analyse blijkt dat er tussen 2003 en 2004 359 mannen naar de leeftijdsgroep van 55 t/m 59 doorschoven, terwijl er slechts een aangroei was van 255 mannen uit de onderliggende leeftijdsklasse van 45 t/m 49 jaar.

Samengevat stellen we vast dat de vergrijzing (d.i. het aandeel van de 55-plussers in het totale

Tabel 4. - De evolutie in de verdeling volgens geslacht, niveau en statuut van het personeel (MVG: 2003-2004)

		12/31/03			12/31/04			evolutie		
		vast	con	totaal	vast	con	totaal	vast	con	totaal
mannen	A	2.235	391	2.626	2.295	369	2.664	60	-22	38
	B	649	186	835	767	146	913	118	-40	78
	C	1.816	256	2.072	1.831	251	2.082	15	-5	10
	D	1.921	635	2.556	1.801	693	2.494	-120	58	-62
	totaal ⁽¹⁾	6.621	1.468	8.089	6.694	1.459	8.153	73	-9	64
vrouwen	A	872	378	1.250	1.003	365	1.368	131	-13	118
	B	582	222	804	696	204	900	114	-18	96
	C	1.163	461	1.624	1.195	455	1.650	32	-6	26
	D	929	872	1.801	882	904	1.786	-47	32	-15
	totaal ⁽¹⁾	3.546	1.933	5.479	3.776	1.928	5.704	230	-5	225

(1) Bij een verdeling volgens niveau worden personeelsleden met 2 deeltijdse contracten binnen 2 verschillende niveaus dubbel geteld.

Tabel 5. - De evolutie in de leeftijdsopbouw van het personeel (MVG: 2003-2004) ⁽¹⁾

leeftijd	12/31/03			12/31/04			evolutie		
	mannen	vrouwen	totaal	mannen	vrouwen	totaal	mannen	vrouwen	totaal
<= 24	269	316	585	295	326	621	26	10	36
25-29	653	700	1.353	731	790	1.521	78	90	168
30-34	686	697	1.383	714	737	1.451	28	40	68
35-39	759	677	1.436	775	684	1.459	16	7	23
40-44	986	812	1.798	930	793	1.723	-56	-19	-75
45-49	1.201	804	2.005	1.175	794	1.969	-26	-10	-36
50-54	1.585	929	2.514	1.483	951	2.434	-102	22	-80
55-59	1.283	314	1.597	1.344	407	1.751	61	93	154
>= 60	345	56	401	367	56	423	22	0	22
totaal	7.767	5.305	13.072	7.814	5.538	13.352	47	233	280

(1) excl. uitstappers

personeelsbestand), na een tijdelijke terugval t.g.v. de uitstapregeling, weer is toegenomen met 1% en nu 16,3% bedraagt. Voor het eerst is die stijging ook procentueel het grootst bij de vrouwen.

Ter illustratie wordt hieronder de leeftijdspiramide van het ministerie in personen weergegeven. Hieruit blijkt duidelijk het grote overwicht van de mannen in de oudere leeftijdsgroepen. Vanaf het geboortjaar 1965 is de leeftijdsopbouw voor de mannen en vrouwen veel evenwichtiger.

Startbanen

Vanaf dit jaar wordt het personeel met een startbaanovereenkomst (in het kader van het Rosetaplan van de federale minister van

Tewerkstelling) ook meegeteld in het globaal personeelsbestand. In de loop van 2004 waren er in het ministerie 222 werknemers met een startbaanovereenkomst tewerkgesteld.

In tabel 6 krijgt u een overzicht van de evolutie per niveau van de werknemers met een startbaan tijdens de 3 laatste jaren (toestand op 31 december).

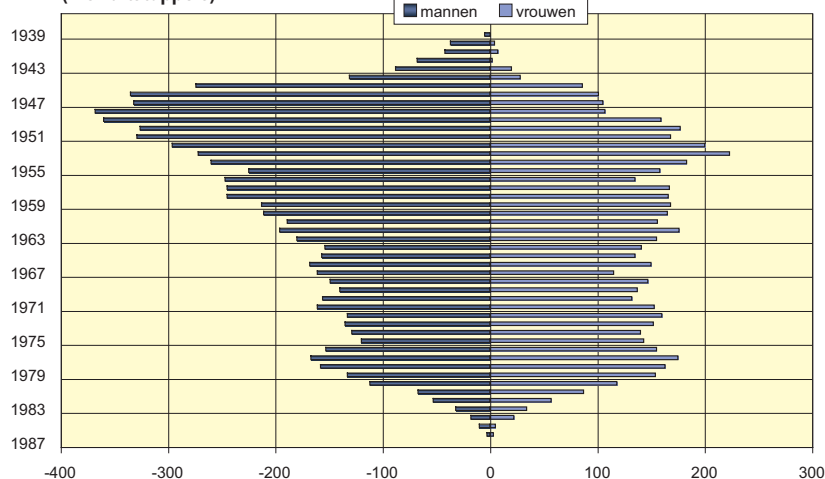
Opvallend is de stijging van het aandeel kortgeschoolden (niveau D): van 44% in 2002 naar 57% in 2004. Een opmerkelijke stijging die ingaat tegen de algemene trend binnen het ministerie, waarbij steeds minder kortgeschoold personeel wordt aangeworven. De strengere selectie van startbaanaanvragen naar de doelgroepen (alloctonen, personen met een handicap en kortgeschoolden) toe, die

sinds 2003 wordt gehanteerd, heeft zichtbaar effect gehad (→ zie ook het hoofdstuk "Gelijkekansenbeleid").

Tabel 7 geeft het aantal personeelsleden weer die op 31 december 2004 als statutair of contractueel (niet-startbaan) in het ministerie tewerkgesteld waren en die tijdens de voorbije 3 jaar (d.w.z. van 2002 tot 2004) met een startbaancontract bij het ministerie hebben gewerkt. Daaruit blijkt dat ongeveer 1 op 4 mensen met een startbaan kans heeft op een tewerkstelling na de startbaan. Opvallend is dat voor de startbanen op niveau A die kans zelfs meer dan 1 op 2 is. Op basis van deze cijfers kunnen we concluderen dat hoe lager het niveau, hoe kleiner de kans op een voortgezette tewerkstelling (voor niveau D is die kans nog geen 1 op 5).

Daarnaast valt uit de cijfers ook op te maken dat als mensen doorstromen, 3 op 4 dit doen via een contractuele overeenkomst en 1 op 4 in dienstverband. Ook hier liggen de cijfers voor

Figuur 2. - Leeftijdspiramide van het ministerie op 31/12/2004 in personen (incl. uitstappers)



Tabel 6. - Evolutie van het aantal personeelsleden met een startbaanovereenkomst volgens niveau (MVG: 2002-2004)

niveau	31/12/02	31/12/03	31/12/04
A	10	10	0
B	4	11	6
C	29	34	53
D	34	46	81
totaal	77	101	140

Tabel 7. - Personeelsleden die na een startbaanovereenkomst (vanaf 2002) op 31/12/04 nog tewerkgesteld waren in een andere functie (MVG)

niveau	totale doorstroom naar een...			doorstroom %		
	vaste betrekking	contractuele betrekking	totaal	mannen	vrouwen	totaal
A	6	9	15	57,1%	53,8%	55,6%
B	3	6	9	30,0%	35,3%	33,3%
C	12	24	36	23,7%	27,8%	26,1%
D	3	37	40	16,4%	21,7%	18,4%
totaal	24	76	100	21,8%	28,0%	24,7%

niveau A beduidend anders: meer dan 1 op 3 kan aan de slag in vast dienstverband. Voor niveau D is de kans op een statutaire tewerkstelling slechts 1 op 13.

De evolutie van de personeelskosten

A. De loonkost (budgetlast)

De kwantitatieve evolutie van de personeelssterkte in VTE (die berekend wordt op basis van de bezoldigde dagen) vormt uiteraard de belangrijkste determinant voor de evolutie van de loonkost in budgetlast. Toch is het verband niet éénduidig: een aantal personeelskenmerken bepalen in sterke mate de individuele loonkost en dus ook de grootte van de globale personeelsuitgaven. Denk maar aan het kwalificatieniveau, de leeftijd,

het aantal dienstjaren en het contracttype waarin men is tewerkgesteld. Tenslotte kan de loonkost ook wijzigen door specifieke maatregelen met betrekking tot het loon zelf, zoals loonsverhogingen, indexeringen, wijzigingen in premies en vergoedingen, enz... Hieronder wordt een poging gedaan om de evolutie in de loonkost tussen 2003 en 2004 te duiden.

De stijging van de loonkost was zeer beperkt

Uit de kengetallen blijkt een stijging van de totale loonkost van 519,8 mln. euro naar 528,0 mln. euro (exclusief uitstap) en van 530,8 mln. euro naar 543,8 mln. euro (inclusief de kost van de uitstappers). Dit is resp. een stijging met 8,2 mln. euro of met 13 mln. euro.

Deze stijging is duidelijk minder hoog dan de vorige jaren. Een stijging met resp. 1,54% of met 2,45% is zelfs beneden een normale evolutie van index, vergrijzing en CAO.

Externe factoren die voor een stijging van de loonkost (excl. uitstap) in 2004 hebben gezorgd, zijn:

- de loonindexeringen per 1 juli 2003 en per 1 november 2004 (gecumuleerd effect van 8,17 mln. euro);
- de verhoging van de eindejaarstoelage (1,8 mln. euro).

Samen komt dit neer op een totale kost van 9,97 mln. euro.

We stellen dus vast dat de stijging van de loonkost minder hoog is dan de kost van index en sectoraal akkoord 2003-2004 samen. In reële termen van 2003 is er dus in feite een 'non-stijging'. Dit is een zeer markant gegeven, gelet op de VTE-aangroei met 1,2% van 2003 naar 2004.

De éénmalige uitstapregeling voor 56-plussers, die in 2002 is afgesloten en waarvan het effect nog voelbaar is tot in 2007, heeft niet alleen een belangrijke invloed op de evolutie van het personeelsbestand, maar zorgt tevens tijdelijk voor een zware budgettaire last, omdat de uitstappers tot hun 60ste verjaardag nog 70% van hun wedde blijven ontvangen. Zo stellen we vast dat de stijging van de totale loonkost inclusief uitstappers voor 4,8 mln. euro verklaard wordt door de stijging van de uitstapkost (van 11 mln. euro in 2003 naar 15,8 mln. euro in

Tabel 8. - Evolutie van de spreiding van de loonkost (budgetlast) over de departementen (MVG: 2003-2004)

	2003			2004		
	niet-uitstappers	uitstappers	totaal	niet-uitstappers	uitstappers	totaal
CSG	5.442.118,36 EUR	245.346,79 EUR	5.687.465,15 EUR	5.635.703,55 EUR	192.610,53 EUR	5.828.314,08 EUR
COO	12.358.092,19 EUR	251.463,05 EUR	12.609.555,24 EUR	12.563.833,51 EUR	175.072,28 EUR	12.738.905,79 EUR
AZF	40.590.591,96 EUR	627.346,21 EUR	41.217.938,17 EUR	41.816.862,80 EUR	1.046.757,34 EUR	42.863.620,14 EUR
WIM	5.383.780,55 EUR	116.199,64 EUR	5.499.980,19 EUR	5.806.511,28 EUR	132.543,46 EUR	5.939.054,74 EUR
OND	38.590.618,79 EUR	1.763.011,30 EUR	40.353.630,09 EUR	38.912.047,37 EUR	2.256.469,99 EUR	41.168.517,36 EUR
WVC	63.982.603,91 EUR	1.711.371,60 EUR	65.693.975,51 EUR	66.912.564,42 EUR	1.917.036,54 EUR	68.829.600,96 EUR
EWBL	70.193.744,40 EUR	882.519,64 EUR	71.076.264,04 EUR	69.200.601,93 EUR	1.998.829,56 EUR	71.199.431,49 EUR
LIN	283.264.238,69 EUR	5.434.658,61 EUR	288.698.897,30 EUR	287.185.322,25 EUR	8.086.239,03 EUR	295.271.561,28 EUR
MVG	519.805.788,85 EUR	11.031.916,84 EUR	530.837.705,69 EUR	528.033.447,11 EUR	15.805.558,73 EUR	543.839.005,84 EUR

³De opgegeven budgetlast bevat de loonkostbedragen van alle basisallocaties die via het loonadministratiesysteem Vlimpers en de CDVU (voor wat betreft kinderbijslag) aan de betrokken personeelscategorieën worden betaald. Dit gaat niet enkel over startbanen en vergoedingen, maar ook over specifieke projecten die op andere dan de bestaansmiddelen worden aangerekend (bijvoorbeeld de Dienst Informatie Vorming & Afstemming (DIVA) van het departement Onderwijs) of ook over de personeelsleden van de DAB's Vloot of Loodswezen of de groen- en natuurarbeiders van de afdelingen Bos en Groen en Natuur en van het Instituut voor Bosbouw en Wildbeheer (departement LIN). Anderzijds zijn bedragen betaald via geldvoorschotten of rechtstreeks via de boekhouding (reis- en verblijfskosten), niet opgenomen in de budgetlast.

2004). Toch stellen we vast dat die uitstapkost stagneert en zelfs licht begint af te nemen sinds het tweede kwartaal van 2004. De uitstapkost zal in 2005 dan ook al iets lager zijn dan in 2004 en zal daarna sterk afnemen tot ongeveer 9 mln. euro in 2006 en tot 2 à 2,5 mln. euro in 2007. In de loop van 2008 zal die kost volledig wegvallen, omdat dan alle uitstappers de leeftijd van 60 jaar bereikt zullen hebben en dus met vervroegd pensioen zullen zijn.

De loonkost van het variabel loon of de prestatietoelagen (functionerings-, management- en staftoelagen) bedroeg in 2004 3,7 mln. euro. Dit is een stijging tegenover 2003 met (opnieuw) 12% maar is nog steeds marginaal en niet marktconform te noemen in verhouding tot de totale loonkost (0,7%). Er werden 87 managementtoelagen toegekend, 2 staftoelagen en 2.101 functioneringstoelagen (→ zie ook hoofdstuk "Kwaliteitsvol leidinggeven").

De gemiddelde loonkost per bruto VTE bedroeg in 2004 43.564 euro op jaarbasis.

In vergelijking met 2003 (43.418 euro) is er een lichte stijging, maar deze is veel lager dan wat het effect van index en CAO betekent. Zoals reeds eerder aangegeven, wordt de evolutie van die gemiddelde loonkost vooral bepaald door de evolutie van kostengerelateerde personeelskenmerken, zoals het kwalificatieniveau, de leeftijd (geldelijke anciënniteit) en het aantal dienstjaren (dienstanciënniteit). Hiervoor verwijzen we naar de evolutie van het personeelsbestand, in het begin van dit hoofdstuk.

Responsabilisering inzake weddenkredieten

In 2004 volstond het gedepartmentaliseerde weddenkrediet niet voor de departementen LIN (tekort van 5,5 mln. euro) en Onderwijs (tekort van 0,5 mln. euro). Door een herschikking binnen de basisallocatie 11.03 (op basis van solidariteit vanwege de andere departementen) kon aan dit tekort verholpen worden. Door de opeenvolgende 'kortingen' kampten evenwel alle departementen met een structureel tekort op het weddenkrediet zodat niet alle vacatures konden worden ingevuld.

Reeds bij de besprekingen van de begrotingsopmaak 2005 werd duidelijk dat zou getracht worden te remediëren aan het tekort van het departement LIN. Deze problematiek kwam uit-

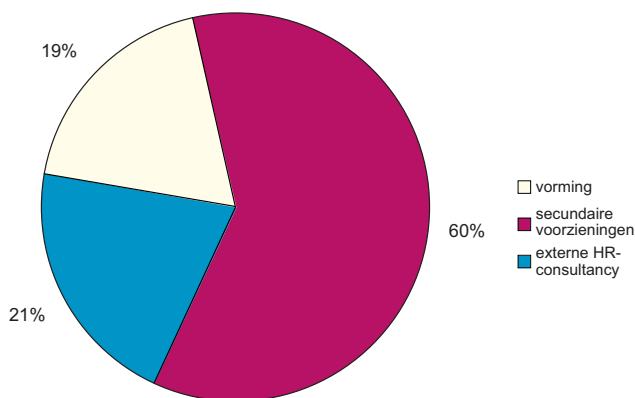
eindelijk slechts aan bod bij de bespreking van de effecten van de wervingstop die op 17 september 2004 door de Vlaamse Regering - voorlopig als bewarende maatregel - werd ingevoerd.

De zgn. wervingstop werd door een beslissing van de Vlaamse Regering van 4 februari 2005 voor het ministerie vervangen door een budgettaire maatregel; in dezelfde beslissing was een formele departementale splitsing van de weddenkredieten, het apart zetten van de uitstap kredieten en een harraming van de departementale weddenkredieten opgenomen. Deze beslissingen werden uitgevoerd middels de begrotingscontrole 2005 (zie ook de beslissing van de Vlaamse Regering van 29 april 2005).

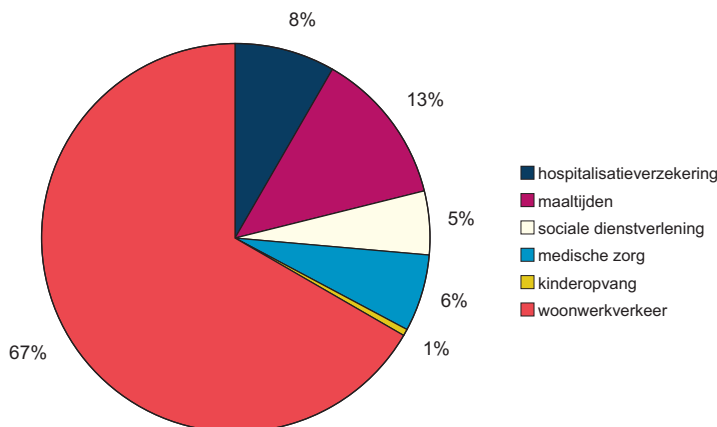
B. Andere personeelskosten

Ofschoon veruit het grootste deel van het personeelsbudget naar de salarissen gaat, toch dienen nog andere (indirecte) kosten in rekening te worden gebracht. Elk personeelslid moet immers over de middelen kunnen beschikken om het werk waarvoor men is aangeworven te kunnen uitvoeren. Bovendien kan elke werknemer aanspraak maken op een aantal "secundaire" voorzieningen die door het ministerie als werkgever aan het personeel worden aangeboden. Met het oog op een verdere responsabilisering van het management voor alle personeelskredieten, is een goed inzicht in het bestedingspatroon onontbeerlijk om tot een optimale aanwending en verdeling van die middelen te kunnen komen. De budgetverdeling is tevens een financiële weerspiegeling van de accenten die het ministerie de voorbije jaren in haar beleid heeft gelegd. In figuur 3 werden,

Figuur 3. - Enkele aanvullende personeelskosten naast de loonkost (MVG - 2004)



Figuur 4. - Enkele uitgaven voor secundaire personeelsvoorzieningen (MVG - 2004) ⁽¹⁾



(1) excl. de loonkost van het eigen personeel

als resultaat van een weliswaar onvolledige inventarisatie, een aantal personeelsuitgaven samengebracht. Kosten die nog niet in rekening zijn gebracht, zijn o.a. de wervingskost, de kost van de infrastructuur (gebouwen, verwarming,...), het wagenpark, de IT-kost, enz... Figuur 4 geeft een meer gedetailleerd beeld van de verdeling van de uitgaven voor secundaire personeelsvoorzieningen over de diverse voorzieningen.

NOG ENKELE OPVALLENDE VASTSTELLINGEN...

De gemiddelde arbeidstijd per werknemer blijft dalen

De beschikbaarheidsfactor geeft de verhouding weer tussen de bruto arbeidstijd in VTE en het aantal personen die gemiddeld in 2004 in dienst waren⁴. Die factor is in 2004 gedaald van 92,27% tot 91,24%. Er zijn in 2004 m.a.w. meer personeelsleden ingezet om eenzelfde werkvolume te realiseren. Hierbij wordt echter geen rekening gehouden met de bezoldigde afwezigheden. Wanneer we naar de reële aanwezigheid op de werkvloer kijken, en we berekenen de gemiddelde netto arbeidstijd per werknemer, dan stellen we vast dat die in 2004 wel licht is toegenomen van 0,75 VTE tot 0,77 VTE per werknemer. Concreet betekent dit dat een manager per aangeworven werknemer gemiddeld op jaarbasis op een "netto rendement" (uitgedrukt in arbeidstijd) van 75% kan rekenen en dat dus voor de uitvoering van een opdracht waarvoor 3 VTE nodig is, men 4 werknemers zal moeten aanwerven. De lichte stijging van de netto arbeidstijd per werknemer is ondermeer een gevolg van een daling van het aandeel van de bezoldigde afwezigheid in de totale bruto arbeidstijd van 6,66% naar 6,58%.

We stellen vast dat de beschikbaarheidsfactor en netto arbeidstijd per werknemer sterk varieert volgens geslacht en leeftijd. Om dit te illustreren hebben we de bruto en netto VTE per werknemer uitgezet in een leeftijds piramide. Als we die piramide vergelijken met de "normale" leeftijds piramide in personen (zie figuur 2), dan komt het vertrouwde beeld weer tot uiting :

- de VTE ligt gemiddeld lager bij vrouwen dan bij mannen, omdat vrouwen meer gebruik maken van diverse verlofstelsels die een vermindering

⁴ Hiervoor berekenen we het gemiddelde van de personeelsaantallen op het einde van elke maand

van de arbeidstijd beogen. Het aandeel van de vrouwen in de totale personeelscapaciteit (uitgedrukt in bruto VTE), ligt dan ook een stuk lager dan hun vertegenwoordiging in personen (38% ten opzichte van 41,2%);

- bij de mannen daalt de gemiddelde VTE meer naarmate de leeftijd toeneemt, dan bij de vrouwen.

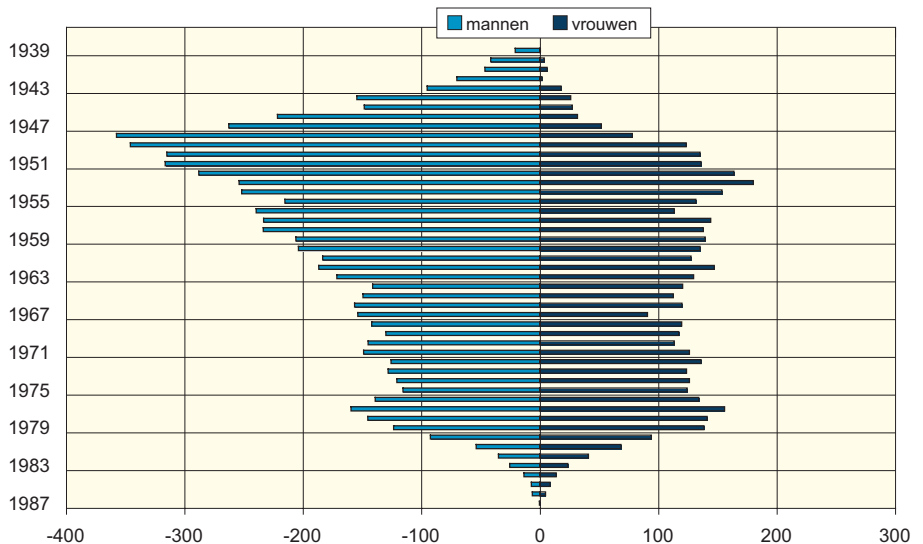
De onbezoldigde afwezigheden worden slechts in beperkte mate gecompenseerd door vervangingsaanwervingen

Door de daling van de gemiddelde arbeidstijd per werknemer, dient de manager het werk te verdelen over een groter aantal personeelsleden. Dit

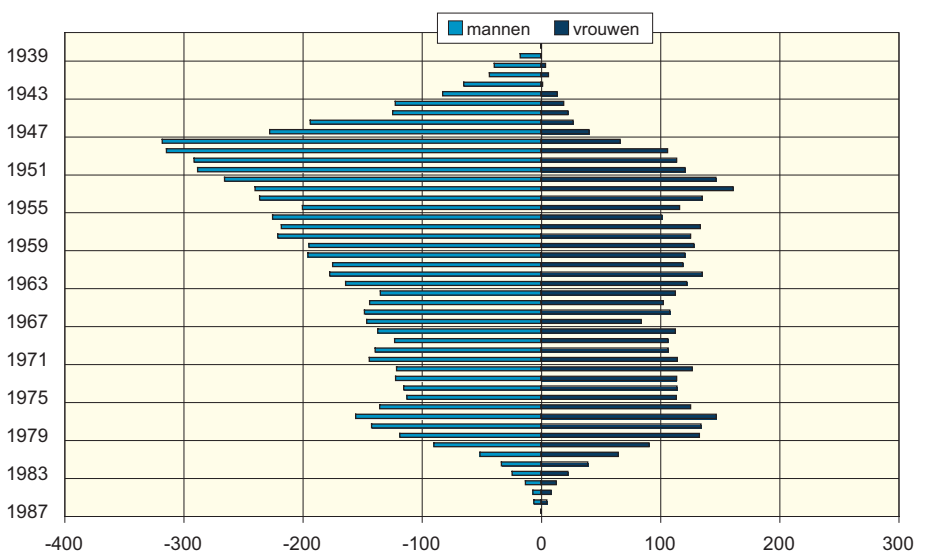
verzwaart uiteraard zijn/haar managementtaak:

- er dienen meer werknemers te worden aangeworven, opgeleid en ingewerkt;
- het leidinggeven zelf wordt zwaarder omdat er meer werknemers aangestuurd moeten worden (d.w.z. via PLOEG de uit te voeren taken plannen, opvolgen, beoordelen en waarderen);
- het wordt moeilijker om het werk te organiseren en de continuïteit van de dienstverlening te verzekeren, vooral omdat de toenemende afwezigheden de afgesproken planning doorkruisen;
- bovendien stelt men vast dat voor slechts een fractie van de afwezigheden vervangers worden aangeworven. Dit betekent dat die taken (tijdelijk) door collega's moeten overgenomen worden;
- ...

Figuur 5. - Leeftijds piramide van het ministerie op 31/12/2004 in bruto VTE



Figuur 6. - Leeftijds piramide van het ministerie op 31/12/2004 in netto VTE



In 2004 waren alle personeelsleden van het ministerie samen 246.312 werkdagen onbezoldigd afwezig. Die afwezigheden, die verdeeld waren over 4.411 personeelsleden, komen overeen met 993 bruto VTE. Hierbij dient nog 30% van de werkdagen verlof voorafgaand aan de pensionering (uitstappers) bijgeteld te worden, als het onbezoldigd aandeel in die afwezigheid. Dit komt neer op 151 bruto VTE. Samen vertegenwoordigden de onbezoldigde afwezigheden in 2004 dus een vermindering van de personeelscapaciteit met 1.144 bruto VTE. Hierbij wordt het complement van deeltijdse contracten niet als onbezoldigde afwezigheid beschouwd.

Op basis van de gemiddelde loonkost per niveau per bezoldigde werkdag, kan het budget geraamd worden dat ten gevolge van die onbezoldigde afwezigheden in 2004 is vrijgekomen. Die afwezigheden vertegenwoordigden aldus een totale budgetlast van 49.283.538,81 euro.

In 2004 waren 1.115 personeelsleden met een vervangingscontract tewerkgesteld. Samen vertegenwoordigden zij 159.820 werkdagen of 644 bruto VTE. Hun totale budgetlast in 2004 bedroeg 19.418.536,76 euro of ongeveer 40% van het budget dat door de onbezoldigde afwezigheden in 2004 is vrijgekomen. In bruto VTE compenseerden de vervangingscontracten ongeveer 56% van het verlies aan personeelscapaciteit. Dit verschil in budgetlast en VTE is o.a. te verklaren door de lagere kost van de zgn. gesubsidieerde vervangingscontracten (waarvoor een lagere patronale bijdrage verschuldigd is), de lagere geldelijke anciënniteit van die vervangers en de meestal jongere leeftijd van die personeelsleden. Voor het beperkt aantal vervangingscontracten in verhouding tot de totale onbezoldigde afwezigheid (VTE), zijn er diverse verklaringen:

- de huidige vervangingsregeling is minder strikt dan vroeger en biedt het management een grotere vrijheid om het door afwezigheden vrijgekomen budget aan te wenden. Managers trachten die middelen op de meest efficiënte wijze te besteden in functie van de actuele prioriteiten, waarbij men vaak kiest voor een aanwerving voor een andere of nieuwe functie (bvb. in het kader van een personeelsplan), dan voor een vervanging van een tijdelijke afwezigheid in een bestaande functie;
- om functionele redenen wordt het budget dat vrijkomt door afwezigheden op de laagste

niveaus, vaak samengevoegd en gebruikt voor een aanwerving van hoger gekwalificeerd, maar duurder personeel, binnen de "formatie" of een goedgekeurd personeelsplan. Dit kan gedeeltelijk de afwijking in VTE tussen afwezigheid en vervanging verklaren;

- de categorieën van contracttypes die gebruikt worden om vervangingsaanwervingen te registreren en waarop bovenstaande analyse is gebaseerd, zijn niet helemaal sluitend. Zo wordt bvb. de vervanging van opgespaarde afwezigheden in continudiensten van het departement WVC geregistreerd als contracttype "CTU" (contractueel tijdelijke en uitzonderlijke behoeften). Bovendien bestaat er naast de nominatieve vervangingscontracten ook een "contingent" contractuelen die instaan voor de vervanging van vaste personeelsleden die deeltijds werken, gecontingenteerd verlof nemen, enz... Meestal zijn dit gesubsidieerde contractuelen.

71% van de vervangingscapaciteit in 2004 situeerde zich op de laagste niveaus (C en D), terwijl die niveaus "slechts" 62% van de onbezoldigde afwezigheid vertegenwoordigden. Dit komt wellicht omdat voor die overwegend uitvoerende taken gemakkelijker een geschikte vervanger op de arbeidsmarkt kan worden gevonden. Bovendien is voor vele uitvoerende functies de noodzaak om snel te vervangen groter om de continuïteit van de dienstverlening niet in het gedrang te laten komen (bvb. catering- en onderhoudspersoneel). Ook de duur van de afwezigheid speelt een rol: kortere afwezigheden worden wellicht minder vervangen dan langdurige. Ongeveer 47% van de vervangingen betreft afwezigheden ten gevolge van loopbaanonderbreking. Die vervangingen dekken 70% van alle afwezigheden ten gevolge van voltijdse en halftijdse loopbaanonderbreking in 2004.

BENCHMARKS

Volgens PASO (Panel Survey of Organizations in Flanders) betrof de instroom in 2001 in organisaties met 10 werknemers of meer vooral contracten van onbepaalde duur of vaste benoemingen (73,7%), terwijl de contracten van bepaalde duur 21,4% vertegenwoordigden. Bij de overheid en in de non-profitsector was het beeld helemaal anders: daar bedroeg het aandeel van de contracten van onbepaalde duur of vaste benoemingen slechts 40,3% van de instroom in 2001.

De bezoldigde afwezigheden blijven zwaar wegen op het globale personeelsbudget

In 2004 vertegenwoordigden de belangrijkste geregistreerde bezoldigde afwezigheden voor het hele ministerie 193.679 werkdagen. Dit aantal moet nog vermeerderd worden met de afwezigheid ten gevolge van verlof voorafgaand aan de pensionering (waarvan 70% bezoldigd is) en met het bezoldigd vakantieverlof, zodat men uiteindelijk uitkomt op 705.523 werkdagen afwezigheid (of 2.845 bruto VTE). Hierbij wordt (nog) geen rekening gehouden met dienstvrijstellingen die voor diverse activiteiten door de leidinggevende aan het personeel kunnen worden toegekend (bvb. voor bloed- en plasmadonatie, bijstand aan personen met een handicap of zieken, vakbondsactiviteiten enz...). Figuur 7 geeft een overzicht van die afwezigheden en hun impact op de globale arbeidstijd. Uiteraard dient de manager bij de inschatting van de personeelsbehoeften en de toetsing ervan aan het beschikbaar budget, die afwezigheden mee

Tabel 9. - Onbezoldigde afwezigheden versus vervangingscontracten volgens niveau (MVG - 2004)

niveau	dagen onbezoldigde afwezigheid	dagen onbezoldigd uitstap (30%)	totaal dagen onbezoldigd afwezig	bezoldigde dagen vervangingscontr.	%
A	68.740	6.802	75.542	30.268	40,1%
B	28.942	2.834	31.775	16.117	50,7%
C	71.138	12.913	84.051	55.908	66,5%
D	77.493	14.999	92.491	57.527	62,2%
Totaal	246.312	37.547	283.859	159.820	56,3%

te verrekenen. Door een goed preventief beleid kan hij/zij echter een aantal afwezigheden, zoals die wegens ziekte en arbeidsongeval, trachten te beperken (→ zie hoofdstuk "Veiligheid en Gezondheid"). We stellen vast dat de impact van de bezoldigde afwezigheden op de totale arbeidstijd, vrij sterk verschilt volgens het niveau van de personeelsleden: globaal bedraagt die voor het ministerie 23,5%, maar voor niveau A is de invloed het laagst (19,9%) en voor niveau D het hoogst (26,7%). Dit is vooral te wijten aan het groter aantal afwezigheden wegens ziekte en ten gevolge van het verlof voorafgaand aan de pensionering.

Net zoals voor de onbezoldigde afwezigheden, kunnen wij op basis van de gemiddelde loonkost per niveau per werkdag ook een raming maken van de globale kost van de bezoldigde afwezigheden.

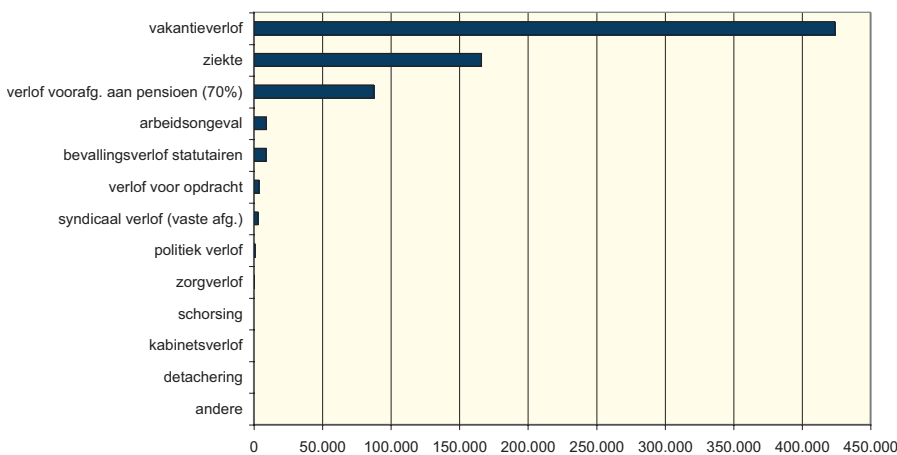
Die bedroeg in 2004 in totaal (dus incl. de vakantiedagen en de dagen verlof voorafgaand aan het pensioen) 119.432.522,60 euro.

Een specifieke groep binnen de afwezigheid wegens ziekte, vormt de deeltijdse ziekteafwezigheid. Deze regeling is ingevoerd om personeelsleden na hun ziekte de mogelijkheid te geven om het werk sneller, maar deeltijds te hervatten en daarna geleidelijk weer naar een voltijdse prestatie toe te groeien. In 2004 hebben 228 personeelsleden van die regeling gebruik gemaakt. Hun (deeltijdse) afwezigheid bedroeg 12.037 werkdagen (of 48,5 bruto VTE). Meer dan 80% van die afwezigheden hebben betrekking op personeelsleden van de lagere niveaus (C en D). De totale kost van die afwezigheid in 2004 kan geraamd worden op 1.855.145 euro.

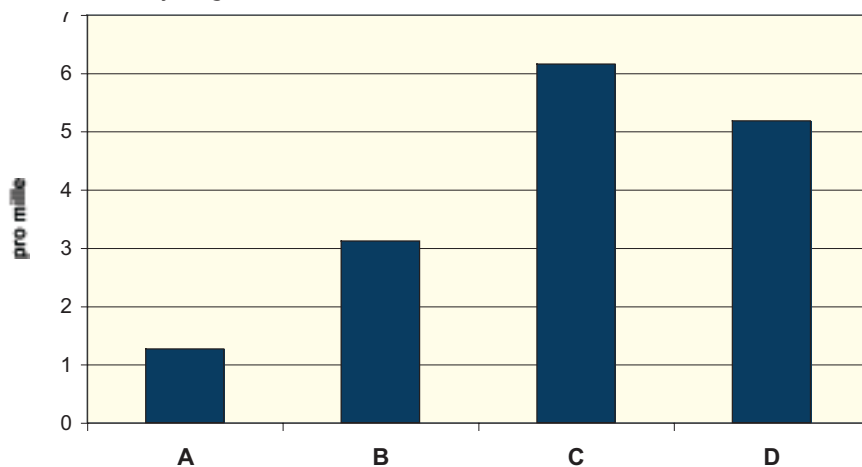
P&O-beheer- en rapporteringssystemen : onmisbare instrumenten voor management en beleid!

Het management en het beleid moeten beschikken over betrouwbare systemen om nauwgezet de effecten van het gevoerde P&O-beleid op het personeel en de personeelskost te kunnen opvolgen en voorspellen en hierover op een efficiënte en éénduidige manier te kunnen rapporteren. Dit impliceert dat vooraf voor de diverse P&O-domeinen beleids- en managementrelevante gestandaardiseerde kengetallen ontwikkeld worden. Aan die doelstelling wordt in het ministerie vanuit twee invalshoeken gewerkt : centraal (vooral in functie van het corporate P&O-beleid) en decentraal (in functie van de prioriteiten en behoeften van de departementen).

Figuur 7. - De bezoldigde afwezigheden in werkdagen (MVG - 2004)



Figuur 8. - Aandeel van de deeltijdse afwezigheid wegens ziekte in de totale arbeidstijd volgens niveau (MVG - 2004)



⁵ MIS staat voor Management Informatie Systeem

⁶ Het Vlimpersforum is interdepartementaal samengesteld en treedt op als stuurorgaan van het gemeenschappelijk Vlimpers dienstencentrum. Het wordt voorgezeten door de manager van dit dienstencentrum en heeft als leden de afdelingshoofden van de departementale personeelsdiensten, het afdelingshoofd Kanselarij en één vertegenwoordiger van de administraties Ambtenarenzaken en Personeelsontwikkeling

A. Interdepartementale COGNOS-rapportering

Sinds 1 januari 2003 worden alle personeelsgegevens van het ministerie geregistreerd in de Vlimpers-databank. Om over deze informatie te kunnen rapporteren en de beschikbare gegevens te kunnen analyseren, werd eind 2003 beslist om een interdepartementaal rapporteringssysteem te ontwikkelen op basis van COGNOS, een software voor MIS⁵-toepassingen. Deze rapporteringstool begon eind 2004 valide gegevens af te leveren. Om de verdere ontwikkeling en implementatie van dit systeem beter te kunnen aansturen en begeleiden, is in 2004 binnen de schoot van het bestaande Vlimpers-forum⁶ een interdepartementale werkgroep "COGNOS-rapportering Vlimpers" opgericht. Hun opdracht bestaat erin om via de Vlimpers-rapportering de gewenste P&O-informatie op een overzichtelijke en gebruiksvriendelijke manier ter beschikking te stellen van de gebruikers. Aangezien de Cognos-tool werkt via webpagina's is de rapportering gemakkelijk raadpleegbaar door een brede groep gebruikers.

Voor wie is de Vlimpers-rapportering bestemd?

Elke lijnmanager - van secretaris-generaal tot afdelingshoofd - heeft toegang tot de Vlimpers-rapportering. Een manager krijgt enkel toegang tot de gegevens over de entiteit die onder zijn/haar bevoegdheid valt. De toegang wordt dus op dezelfde wijze georganiseerd als de toegang tot de

Vlimpers Selfservice voor de manager. Managers kunnen de personeelsgerelateerde rapporten van hun entiteit ophalen via het intranet.

Elke departementale personeelsdienst beschikt over de nodige software en kennis om standaardrapporten te ondersteunen en specifieke rapporten te ontwerpen ter ondersteuning van de eigen taken en verantwoordelijkheden. Binnen de personeelsdienst kan het aanspreekpunt voor Vlimpers-rapportering de manager wegwijs maken in de Cognos-tool.

Waaruit bestaat de Vlimpers-rapportering?

Er werd een gemeenschappelijke databank (ODS= Opslag in Dimensioneel Schema) opgebouwd van waaruit rapporten kunnen worden opgemaakt, hetzij rechtstreeks (voor operationele rapporten), hetzij via kubussen (voor managementrapportering).

De operationele rapporten zijn vooral nuttig om het dagelijks personeelsbeheer door de personeelsdienst en het management te ondersteunen. Een testgroep heeft het werken met die rapporten aangevat midden maart 2005. Elke dimensie die in het ODS opgeladen is, zal via die weg raadpleegbaar zijn.

Kubussen zijn meer geschikt als beleids- en managementrapporten, om via geaggregeerde P&O-informatie (o.a. kengetallen) bepaalde effecten van het gevoerde P&O-beleid op te volgen en op basis hiervan het beleid eventueel bij te sturen. Ze zijn opgevat als een flexibele matrix, waarbij de gebruiker in de rijen en kolommen de gewenste gegevens (dimensies) uit een keuzelijst kan toevoegen en opvragen. Een voorbeeld: hoeveel personeelsleden per geslacht en leeftijd (kolommen) zijn tewerkgesteld in een bepaalde administratie (rij).

Enkele voorbeelden van Vlimpers-rapporten zijn:

- Wat is de personeelskost van een bepaalde afdeling voor het voorbije budgettaire jaar?
- Hoeveel ziekte-dagen werden er in een entiteit opgenomen over een bepaalde periode?
- Hoeveel contractuele personeelsleden telt een entiteit?
- Wat is het overzicht van de opgenomen verloven voor een bepaalde periode van een entiteit?

De gemaakte rapporten kunnen in de eigen gebruikersomgeving worden bewaard onder de vorm van een excel-bestand of een pdf-formaat.

Welke P&O-gegevens zijn reeds beschikbaar?

Volgende kubussen werden reeds ontwikkeld:

- Personeelsbestand (aantal, VTE, afwezigheden)
 - deze kubus genaamd "Vlimpers-Welzijn" geeft gedetailleerde rapporten rond verloven en afwezigheden
 - daarnaast vindt men onder dit thema diverse gegevens over het personeelsbestand, zoals het contracttype, geslacht, niveau, graad ...

In de rapportering worden een aantal voorgedefinieerde en uniforme meetwaarden gehanteerd, zoals bruto-VTE, aantal dagen bezoldigd, aantal dagen onbezoldigd...

- Personeelskost (budgetlast + diverse deelcomponenten)
 - in deze kubus genaamd "Vlimpers-Financieel" vindt u gedetailleerde gegevens over de loonkost, opgesplitst in normale budgetlast, vakantiegeld en eindejaarstoelage.
 - de loonkost kan tot op het meest gedetailleerd niveau bekeken worden, vanuit verschillende invalshoeken (dimensies). Enkele voorbeelden: budgetlast per entiteit binnen het departement, per begrotingsartikel, per budgettaire jaar of kwartaal enz...

Het aantal kubussen wordt nog verder uitgebreid. Hiervoor wordt een vaste werkwijze gevolgd. Eerst worden, in overleg met de administratie Personeelsontwikkeling én de departementale aanspreekpunten "COGNOS-rapportering", de gewenste kengetallen gedefinieerd en de grote lijnen van de berekeningswijze vastgesteld. Na validatie van die kengetallen (door de PIWP), worden de definities en berekeningswijzen door het technisch COGNOS-team verder uitgewerkt en geïmplementeerd in de COGNOS-omgeving. Soms zijn hierbij aanpassingen of aanvullingen aan de basisgegevens (datawarehouse) noodzakelijk.

Alvorens de nieuwe rapporten in productie te stellen, worden ze eerst uitvoerig getest door de departementale aanspreekpunten.

Welke rapportering is nog in ontwikkeling?

- de kubus "Welzijn" (aantal, VTE en afwezigheden) wordt verder aangevuld met bijkomende informatie rond ziekte-tellers, het medische controleorgaan, arbeidsgeneeskunde, de pensioencommissie, enz...
- momenteel wordt gewerkt aan een kubus "In-, uit- en doorstroom". Deze kubus zal rapportering bieden over alle in- en uitgaande personeelsbewegingen en de horizontale en verticale mobiliteit binnen een entiteit;
- daarna staat de noodzakelijke rapportering rond de vacaturemarkt (rekrutering- en selectieprocedures) op stapel;
- er wordt onderzocht wat de rapporteringsbehoeften zijn om de module "arbeidsplaatsbeheer" van Vlimpers operationeel te maken.

B. Departementale initiatieven inzake COGNOS-rapportering

Naast de interdepartementale rapportering worden op initiatief van de departementen zelf ook andere aanvullende toepassingen in COGNOS ontwikkeld. Zo werkt het departement AZF aan een systeem ter ondersteuning van de opvolging van het personeelsbudget. Door het departement WVC wordt, in overleg met de afdeling Vorming, een COGNOS-rapportering uitgewerkt rond Personeelsontwikkeling (vorming, training en opleiding), op basis van de databank "Promote" die door de meeste departementen wordt gebruikt voor het beheer van hun vormingsgegevens.

Daarnaast is er ook nood aan de uitwerking van een simulatietool die in staat moet zijn om de effecten van geplande maatregelen of verwachte evoluties zoals vergrijzing, sectorale akkoorden, uitstroom enz. concreet in kaart te brengen. Hiervoor zullen in de loop van 2005 binnen het departement AZF enkele concrete initiatieven genomen worden.

Dankzij die departementale initiatieven kunnen, in synergie met de interdepartementale aanpak, versneld aanvullende ministeriebrede rapporteringen aan het management en het beleid aangeboden worden.

AANBEVELINGEN

Er dienen aangepaste P&O-opvolgings- en beheersystemen voor het management en het beleid ontwikkeld te worden. Om interne benchmarking (management) en aggregatie van gegevens (beleid) mogelijk te maken, dienen voor alle P&O-domeinen éénduidige kengetallen gedefinieerd te worden, waarbij de managementcode P&O als referentiekader kan fungeren. Kritieke randvoorwaarden bij de verdere implementatie van P&O-rapportering zijn:

- de structurele verankering van de ondersteuning en coördinatie van de P&O-rapportering (beleid - management - operationeel) in de organisatie. De ontwikkeling van nieuwe kengetallen en de aanpassing van bestaande data- en rappor-

teringssystemen vergt een grote inzet van menskracht en middelen;

- de oprichting van één centraal loket voor de verzameling en -verwerking van P&O-informatie over de Vlaamse overheid, om over- en dubbelbevragingen inzake P&O bij de diverse entiteiten te vermijden (vermindering van de administratieve lasten). Belangrijk is dat:
 - dit loket binnen en buiten het ministerie (dus ook door VOI's) wordt erkend als uniek aanspreekpunt (o.a. voor parlementaire vragen, vragen van het college van secretarissen-generaal, vragen van de Vlaamse Regering en de minister van Bestuurszaken, ...); vragen die aan andere diensten worden gesteld, worden doorgegeven aan het loket;

- het loket toegang heeft tot de centrale data van het ministerie en voor decentrale informatie een beroep kan doen op het netwerk van rapporteringsverantwoordelijken;
- het loket maximaal gebruik maakt van bestaande standaarden voor de rapportering, maar indien nodig ook waakt over de uniformiteit van andere gegevens (concretisering en verduidelijking van de vraag);
- het loket alle beschikbare P&O-gegevens en rapporteringen beheert, met inbegrip van historische reeksen; op termijn kan die informatie ook via het web voor een ruimer publiek toegankelijk gemaakt worden.

BLIKVANGER

Evolutie van reis- en maaltijdvergoedingen: het resultaat van een nieuwe aanpak inzake interne controle in het departement Algemene Zaken en Financiën

Inleiding

De directieraad van AZF formuleerde in april 2004, naar aanleiding van een Interne Audit-rapport met betrekking tot de interne controlesystemen, een aantal aanbevelingen inzake reis- en maaltijdvergoedingen. Eén van de aanbevelingen betrof de kostenstaat voor het bekomen van een maaltijdvergoeding. Er werd beslist dat vanaf 1 juli 2004 voor elke verplaatsing een aangepaste gedetailleerde opgave moest worden ingevuld. Deze beslissing werd eind juni 2004 naar alle personeelsleden gecommuniceerd via de AZF-info, via de departementale muurkrant en via de infosite van de AAD. Via deze laatste twee kanalen werd ook het aangepaste formulier ter beschikking gesteld.

Door deze nieuwe werkwijze werd het voor het Sociaal Secretariaat mogelijk om de geldigheid van de aangevraagde maaltijdvergoedingen te toetsen aan Art. XII 90 §6 van het VPS. Er wordt immers geen maaltijdvergoeding toegekend voor dienstreizen binnen een straal van 25 km vanaf de standplaats of woonplaats wanneer de verplaatsing met een motorvoertuig gedaan wordt of binnen een straal van 5 km in het andere geval. Vanaf juli 2004 werden enkel nog aanvragen aanvaard die correct ingevuld waren op het nieuwe formulier, en is het Sociaal Secretariaat begonnen met een systematische toetsing aan deze bepaling.

Bespreking van de cijfers

In onderstaande grafiek worden de uitbetaalde maaltijdvergoedingen voor 2003, 2004 en de eerste 3 maanden van 2005 vergeleken. Omdat men nog tot 6 maanden na het maken van de dienstreis een kostenstaat mag indienen, moet men rekening houden met een vertraging van een half jaar bij de interpretatie van de cijfers. De bedragen van de uitbetaalde maaltijdvergoedingen zijn definitief tot en met oktober 2004. Voor de periode november 2004 tot en met maart 2005 zullen de finale bedragen zeker nog stijgen omdat nog niet alle opgaven voor die periode ingediend (moesten) zijn.

De bedragen van 2003 kunnen als een baselinemeting beschouwd worden van een situatie zonder enige controlemogelijkheid. Het totaal aan maaltijdvergoedingen uitbetaalde bedrag in 2003 was 100.785 euro. Het bedrag van de uitbetaalde maaltijdvergoedingen fluctueert blijkbaar systematisch. Er is een piek in oktober, en een terugval in de maanden juli, augustus en december. Die terugval wordt grotendeels verklaard door de vakantieperiodes.

De bedragen voor de eerste helft van 2004 (van januari 2004 tot en met juni 2004) omvatten zowel gecontroleerde als niet gecontroleerde aanvragen. Hieruit blijkt duidelijk dat in elke maand van 2004 minder is betaald dan in dezelfde maand in 2003. Gemiddeld gaat het om 1.430 euro per maand, wat overeenkomt met ruim 110 maaltijdvergoedingen minder per maand.

De bedragen voor de periode juli 2004 tot en met oktober 2004, betreffen uitsluitend nog gecontroleerde aanvragen en zijn definitief. Hier kunnen we het effect van de controle reeds zuiver nagaan. Er werd in deze periode gemiddeld 3.847 euro per maand minder uitgegeven aan maaltijdvergoedingen ten opzichte van dezelfde maanden in 2003, wat overeenkomt met ruim 300 maaltijdvergoedingen minder per maand. Ruw geraamd levert de interne controle bijna 40.000 euro per jaar op aan voordien onterecht uitbetaalde maaltijdvergoedingen.

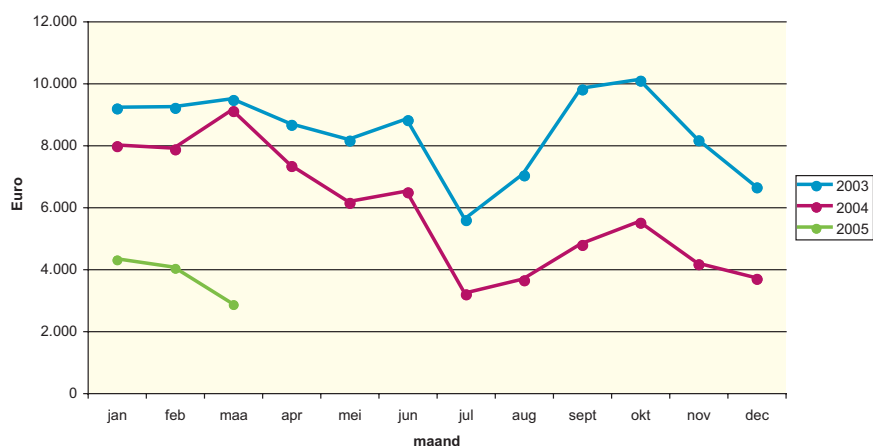
Contactpersoon:

Lars Hegemann

02 553 51 75

lars.hegemann@azf.vlaanderen.be

Figuur 9. - Evolutie maaltijdvergoedingen in het departement Algemene Zaken en Financiën (2003-2005)









**P&O ALS STRATEGISCHE
PARTNER VAN HET BELEID
ÉN VAN HET MANAGEMENT**

>02

> P&O ALS STRATEGISCHE PARTNER VAN HET BELEID ÉN VAN HET MANAGEMENT

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

kengetal	omschrijving	2004
responsabilisering	% lijnmanagers dat vindt dat de bevoedheden volstaan om de algemene opdracht van de entiteit volledig uit te voeren	57%
	% lijnmanagers dat vindt dat de doelstellingen duidelijk en meetbaar zijn	73%
	% lijnmanagers dat vindt dat de doelstellingen uitdagend zijn	87%
	% lijnmanagers dat vindt dat de huidige beschikbare middelen (mensen en financiën) volstaan om de opdrachten volledig uit te voeren	33%
	% lijnmanagers dat vindt dat in de Vlaamse overheid er een duidelijke afbakening is van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen het politieke en ambtelijke niveau	29%
	% lijnmanagers dat vindt dat alle leidinggevenden (binnen dezelfde managementlaag) in de Vlaamse overheid dezelfde mate van autonomie hebben bij het aanwenden van de middelen	13%
kaders algemeen personeelsbeleid	% lijnmanagers dat vindt dat het door het algemeen personeelsbeleid (Vlaamse overheid) geboden kader toelaat om geschikte medewerkers aan te trekken, te motiveren en te behouden	42%
	% lijnmanagers dat vindt dat specifiek het beloningsbeleid (Vlaamse overheid) toelaat om geschikte medewerkers aan te trekken, te motiveren en te behouden	24%
klantgerichtheid ondersteunende diensten	% lijnmanagers dat vindt dat in de ondersteunende diensten van de Vlaamse overheid de interne klant centraal staat	45%

De achtergrond van Beter Bestuurlijk Beleid

Via het reorganisatieproject BBB probeert de Vlaamse overheid invulling te geven aan de nieuwe maatschappelijke uitdagingen en rol die de samenleving van de overheid verwacht. De ambities om de diensten zo dicht mogelijk bij de burger te brengen (maximale subsidiariteit) en toch herkenbaar en coherent als overheid op te treden, leiden tot een interessant spanningsveld. Er wordt vaak gepoogd om zowel voordelen van vergaande decentralisatie (slagkracht) als van centralisatie (identiteit en coherentie) te behouden of te versterken.

Het personeelsmanagement (en het P&O-beleid dat hiervoor wordt ontwikkeld), dat tot doel heeft om het personeel als belangrijkste kapitaal van een organisatie optimaal te kunnen inzetten voor de realisatie van de primaire opdracht(en), bevindt zich samen met de overige "horizontale" materies in het centrum van deze discussie. Krijgt het management hierover de volledige

autonomie en verantwoordelijkheid toegewezen, of wordt het P&O-beleid ook na BBB nog sterk centraal aangestuurd?

Uit de discussies die hierover in 2004 en de voorgaande jaren zijn gevoerd en uit de visie, concepten en instrumenten die hieruit resulteerden, blijkt dat inzake P&O niet éézijdig wordt gekozen voor centrale aansturing of decentrale autonomie, maar wordt gezocht naar een goed evenwicht tussen beide. De hoofdbezorgdheid is om P&O **strategisch** te positioneren, zodat de relatie van de centrale P&O met het algemene beleid én die van de decentrale P&O met het beleid van elk beleidsdomein wordt versterkt. Het belang en de noodzaak van die strategische rol en positie wordt nog groter door de toenemende maatschappelijke druk op de overheidsuitgaven in het algemeen en de kost van het overheidsperoneel in het bijzonder. We leven immers in een tijd waarin de burger zich veel kritischer opstelt t.a.v. de dienstverlening van de overheid en ook verwacht dat de middelen die hiervoor ter beschikking

worden gesteld zuinig, efficiënt en effectief worden aangewend. Parallel hiermee is binnen de overheid zelf een trend ingezet naar meer deregulering en grotere responsabilisering van het management om zelf hun interne werking en middelen te organiseren in functie van de toevertrouwde opdrachten. Die responsabilisering gaat hand in hand met een grotere vraag van de politieke en ambtelijke beleidsverantwoordelijken naar verantwoording en rapportering door het management over de besteding van de beschikbare middelen in functie van de beoogde effecten (doelmatigheidsanalyse).

Deze ontwikkelingen houden voor P&O opportuniteiten en risico's in:

- enerzijds biedt dit voor P&O een unieke kans om strategisch mee te denken met het management en de inspanningen en investeringen inzake P&O af te stemmen op de specifieke behoeften en aldus een meer zichtbare toegevoegde waarde te geven. Bovendien dwingt het P&O om ook meer kostenbewust te denken en werken en adequate opvolgings- en rap-

porteringssystemen te ontwikkelen om die nieuwe werkwijze te onderbouwen. Dankzij die strategische verankering zal het draagvlak en het commitment van het management voor de concrete voorbereiding en implementatie van nieuwe P&O-initiatieven ook versterkt worden;

- anderzijds kan een te sterke of éénzijdige focus op die kostenfactor, de uitvoering van bepaalde P&O-processen bemoeilijken of zelfs de realisatie of instandhouding van fundamentele P&O-principes bedreigen. Het is de taak van P&O om erover te waken dat de basisbeginselen voor een goed P&O-beleid in alle omstandigheden gerespecteerd blijven. P&O kan het management helpen om de noodzakelijke kostenbeheersing door te voeren vanuit een positieve visie op 'activering' van het menselijke potentieel.

Responsabilisering van het management : een langzaam proces

Het regeerakkoord 2004 (Vertrouwen geven, verantwoordelijkheid nemen) en de Beleidsnota Bestuurszaken 2004-2009 bevestigen het principe van de responsabilisering van het management. Het regeerakkoord bepaalt dat de politieke overheid met het lijnmanagement in de administratie resultaatgerichte doelstellingen afsprekt en hen een verregaande operationele autonomie geeft om hun opdracht te vervullen, in een open informatierelatie met het politieke niveau en met verantwoordingsplicht, via beheersovereenkomsten. De beleidsnota stelt dat de duidelijke responsabilisering van het lijnmanagement binnen de Vlaamse overheidsadministratie één van de meest in het oog springende vernieuwingen is van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid. Deze responsabiliseringsoperatie omvat onder meer het toekennen van meer vrijheid in het financieel, facilitair en personeelsbeheer.

Ondertussen bleek in juni 2004 uit het laatste Personeelsresultatenonderzoek (➔ zie bijlage 2 met een overzicht van alle PRO-resultaten) dat het management van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap – globaal genomen – zich nog niet helemaal "geresponsabiliseerd" voelt. Een meerderheid van 57% meent dat ze als manager voldoende bevoegdheden hebben om hun opdracht volledig uit te voeren. Een significante groep van 23% stelt dat dit niet het geval is. Positiever is dat 73% de eigen

doelstellingen duidelijk en meetbaar vindt. Zelfs 87% vindt de eigen doelstellingen ook uitdagend. Tegenover deze positieve resultaten staat dat slechts 33% van de managers het gevoel had dat de huidige middelen volstaan om de opdrachten uit te voeren; 48% vond dat de middelen niet voldoende zijn.

Een meerderheid van de managers (67%) vindt dat leidinggevend in de Vlaamse overheid niet dezelfde mate van autonomie hebben bij de aanwending van middelen, 13% meent dat dit wel het geval is.

Er bestaat dus nog een zekere kloof tussen de beleidsintenties en de wijze waarop de dagelijkse praktijk door het management werd gepercipieerd op het einde van de vorige legislatuur. Een voorbeeld is het typisch spanningsveld tussen enerzijds procesoptimalisatie en personeelsplanning en anderzijds de budgettaire context waarbinnen dit moet worden gerealiseerd.

Beheersovereenkomsten: kunnen we het leerproces goed organiseren?

Na de BBB-reorganisatie zullen op basis van onderhandeling tussen de topmanager en het politieke niveau over de nodige middelen in functie van de uit te voeren opdracht (cfr. Regeerakkoord en beleidsnota's VR), beheersovereenkomsten afgesloten worden. Die nieuwe werkwijze impliceert een grotere inspraak en flexibiliteit inzake vaststelling en aanwending van het personeelsbudget. Hierover zullen de politieke en de ambtelijke top via open dialoog en heldere procedures tot duidelijke keuzes moeten komen. In de plaats van het vastgestelde spanningsveld moet dit leiden tot een dynamische interactie tussen enerzijds de elementen van missie, strategie en processen en anderzijds de elementen van P&O-budget en personeelsbehoefte. Doel is om processen te ontwikkelen, die uitmonden in een beheersovereenkomst, die de gedeelde waarden van de partners in het beleid naar voren schuiven.

Op het einde van de vorige legislatuur ervoer een meerderheid van de lijnmanagers in het ministerie niet dat er een duidelijke afbakening van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden was tussen het politieke en het ambtelijke niveau. Slechts 29% vond dat dit het geval was (4% akkoord – 25% eerder akkoord) en 46% dat dit niet het geval was (8% niet akkoord – 38% eerder niet akkoord)

De introductie van beheersovereenkomsten waarmee deze verantwoordelijkheden en bevoegdheden heel wat helderder moeten worden, zal dus een leerproces zijn. Er kan niet verwacht worden dat dit zomaar in één stap zal lukken. Maar door een goed veranderingsmanagement en een goede ondersteuning kan het leertraject versneld worden en kunnen de te verwachten valkuilen en erbij horende frustraties grotendeels vermeden worden. Zo zou er opnieuw enthousiasme kunnen ontstaan en het gevoel op de goede weg te zijn.

Drempels voor responsabilisering in het personeelsbeleid

Om dit toekomstbeeld te kunnen realiseren, zullen tegelijk ook een aantal drempels moeten verlaagd of weggenomen worden, die de ruimte voor het management beperken om – op hun niveau – een personeelsbeleid te voeren aangepast aan de eigen situatie en de eigen uitdagingen.

Een aantal kaders in het huidige personeelsbeleid vormen specifieke drempels om op een duurzame en verantwoorde wijze te kunnen ingrijpen in het personeelsbestand en de erbij horende kosten:

- de functionele loopbaan is momenteel geconcipieerd als een "vlakke" loopbaan, waarop het management geen vat heeft en die bij een onevenwichtige leeftijdsstructuur van het personeelsbestand aanleiding kan geven tot een exponentiële groei van de uitgaven.

Voorstel: Een andere invulling van de functionele loopbaan met meer ruimte voor managementkeuzes in functie van specifieke situaties waardoor de "endogene" groei iets meer beheerst kan worden (cfr. modern beloningsbeleid).

- de begrotingsopmaak gaat momenteel nog sterk uit van een vast budget over de jaren heen, waardoor een flexibel budgetbeheer in functie van wisselende noden wordt bemoeilijkt. De belangrijkste knelpunten zijn:
 - er is geen verschuiving van budgetten in de tijd (over begrotingsjaren heen) in functie van prioriteiten mogelijk : wat men niet opgebruikt is verloren – zuinigheid wordt bestraft;
 - er is geen verschuiving mogelijk tussen de diverse basisallocaties.

Voorstel: Door een enveloppefinanciering op basis van een meerjarenbegroting (bvb. per legislatuur) van de apparaatskredieten ontstaat meer flexibiliteit inzake budgetbeheer. Die kredieten dienen bepaald te worden op basis van

de recurrente opdrachten en de nieuwe uitdagingen opgenomen in de beleidsnota's van de diverse beleidsdomeinen. In die begroting dient de vereiste evolutie van het budget i.f.v. de in de beleidsnota vooropgestelde opdrachten en prioriteiten, a priori ingecalculeerd te worden. Die in de tijd variërende budgettaire ruimte vormt dan het kader waarbinnen het management op basis van een goede proces- en personeelsplanning tot een optimale benutting van dat budget dient te komen.

- Het statutair personeel (75 % van het personeelsbestand) geniet vastheid van tewerkstelling. Dit principe overheerst ook in de algemene visie en houding ten aanzien van contractuele tewerkstelling (contractuelen worden zolang mogelijk in dienst gehouden). Wanneer de noodzakelijke upgradering van medewerkers ten gevolge van een evolutie van de functie (kennis en competenties) door de voortdurend veranderende opdrachten niet haalbaar blijkt, kan dit tot problemen leiden. Er heerst immers in onze organisatie (nog) geen spontane cultuur van mobiliteit en herplaatsing (noch bij het management, noch bij de werknemers zelf), waardoor werknemers "in overtail" vaak te lang en te zwaar blijven doorwegen op het personeelsbudget.

Voorstel: Er wordt momenteel volop gesleuteld aan een nieuw herplaatsingsbeleid. Het onmiddellijke doel is snel te komen tot een betere "herintegratie" van werknemers die hun functie verliezen. Maar terzelfdertijd moet vooral op basis van een actiever loopbaan- en mobiliteitsbeleid voorkomen worden dat nieuwe inzetbaarheidsproblemen ontstaan.

- Het onvoorwaardelijk terugkeerrecht van personeelsleden naar hun oorspronkelijke functie na een langdurige afwezigheid (bvb. loopbaanonderbreking, verlof voor opdracht, detachering, proeftijd extern, ...) bemoeilijkt voor het management een lange termijn-personeelsplanning. Dergelijke afwezigheden zijn voor het management moeilijk te voorspellen en dus niet pro-actief te benaderen. Hierdoor ontstaan tijdelijk open gaten in de personeelsbezetting. De vervanging vergt steeds extra investeringen (aanwerving + inwerking) en verloopt moeilijker t.g.v. de beperkte aantrekkingskracht door het gebrek aan loopbaanperspectief voor de "vervanger".

Voorstel: Misschien biedt het nieuwe herplaatsingsbeleid en de structuren die hiervoor worden opgericht (bvb. het arbeidsmarkt bureau) een opportuniteit voor een andere inhoudelijke

invulling van het terugkeerrecht na een langdurige afwezigheid. In het ontwerp van raamstatuut is in elk geval reeds een andere invulling van dit terugkeerrecht voorzien.

- Het huidig beloningssysteem is (buiten de prestatietoelage en loopbaanvertraging) generiek gebaseerd op een algemeen instapniveau (diploma + eventueel vereiste ervaring bij aanwerving) en de (automatisch) opgebouwde anciënniteit. De manager heeft te weinig hefboomen om via beloning en waardering in te spelen op de ambities en uitdagingen in de entiteit.

Voorstel: Het beloningsbeleid zal in de toekomst zo moeten uitgewerkt worden dat het meer ondersteunend is voor de globale strategie van de Vlaamse overheid en voor de strategie van elke entiteit.

- Binnen onze organisatie is er nog geen echte cultuur (en/of know-how?) aanwezig om de kosten/baten (toegevoegde waarde) van P&O-initiatieven duidelijk zichtbaar te maken. Dit inzicht zal echter nodig zijn wanneer het "geresponsabiliseerd" management binnen zijn beperkte budgettaire ruimte P&O-investeringen zal afwegen tegenover andere uitgaven waarvan de meerwaarde gemakkelijker kan aangetoond worden.

Voorstel: Dit is een cruciale randvoorwaarde voor P&O om een strategische rol te kunnen opnemen. P&O zal hierop dan ook als aanloop naar BBB voorbereid moeten worden. Onder het luik "Positie en rol van P&O" worden hierrond enkele aanbevelingen geformuleerd.

De kaders in het P&O-beleid verruimen: meer sturen op hoofdlijnen

Er zijn geen aanwijzingen dat het bestaan van algemene kaders niet (meer) aanvaard wordt, maar de kaders worden door een groot gedeelte van het management als te eng ervaren. Slechts 42% van het lijnmanagement in het ministerie vond in juni 2004 dat de algemene kaders van het personeelsbeleid toelaten om geschikte medewerkers aan te trekken, te motiveren en te behouden (35% is hier negatief over, 23% neutraal). Vooral het beloningsbeleid moet het daarbij ontgelden. Daarover is nog slechts 24% positief en 46% negatief.

Dit is een dubbel pijnpunt. Of het management nu uiteindelijk 'gelijk' heeft of niet is slechts een deel van het probleem. Al minstens even schadelijk is het feit dat dergelijke percepties

leven en dat van daar uit de loyaliteit van het management tegenover de Vlaamse overheid als 'corporate' gegeven en de bereidheid om zich in te schrijven in een groter geheel onder druk kunnen komen. Het leerpunt is dat er – naast het onverdroten voortzetten van de pogingen om het algemene personeelsbeleid verder te dereguleren en te versoepelen – veel aandacht nodig is voor communicatie over dit proces.

Het instrument dat vanuit deze fundamentele bezorgdheid de voorbije jaren werd ontwikkeld, gevalueerd en deels geïmplementeerd is de managementcode P&O. Er moet dan ook geduldig werk worden gemaakt van de verdere implementatie, onder meer via de opname ervan in 'het generieke luik' van de beheersovereenkomsten (→ zie bijlage 1 voor de stand van zaken van de uitvoering van de managementcode P&O).

Nood aan goede beheersinstrumenten

De responsabilisering van het management inzake P&O, vereist dat managers kunnen beschikken over goede, betrouwbare instrumenten om nauwgezet de evolutie van de personeelskost in relatie tot de evolutie van het personeelsbestand op te volgen en hierover op een efficiënte en éénduidige manier naar het beleid en de politieke overheid te rapporteren. Dergelijke systemen kunnen hen ook helpen om de oorzaken van de vastgestelde tendenzen te detecteren, hieruit de toekomstige evolutie te voorspellen en de budgettaire weerslag ervan en van geplande management- of beleidsbeslissingen inzake P&O op korte en lange termijn in te schatten.

Om zowel op beleids- als op managementniveau een goed inzicht te krijgen in de effecten (meerwaarde) van de investeringen in P&O, dienen voor diverse P&O-domeinen echter nog een hele reeks beleids- en managementrelevante gestandaardiseerde kengetallen ontwikkeld te worden.

In de loop van 2004 is er in overleg met de departementale personeelsdiensten en alle andere betrokken actoren hard gewerkt aan de ontwikkeling van een gemeenschappelijk rapporteringssysteem (via COGNOS) voor P&O-informatie van het ministerie. Momenteel kan via dit systeem op elk organisatieniveau de evolutie van het personeelseffectief en de

hieraan gekoppelde loonkost opgevolgd worden. Er lopen diverse projecten (departementaal en interdepartementaal) om ook rond andere P&O-gegevens of thema's een dergelijke interactieve rapportering op te bouwen (→ zie ook hoofdstuk "Personeelssterkte en personeelskosten").

Gevolgen van de BBB-herstructurering en de responsabilisering van het management voor de positie en rol van P&O

De personeelskost weegt zeer zwaar door in de totale middelenbegroting van elke entiteit. Naarmate de druk op die middelen toeneemt, verwacht het management steeds meer van P&O dat men creatief meedenkt om tot een optimale aanwending van dat menselijk kapitaal te komen. Hierdoor komen "klassieke" P&O-processen, zoals in-, door- en uitstroom van personeel en prestatie-, competentie- en beloningsmanagement, in een andere context te staan. Dit heeft nu al enkele gevolgen:

- steeds meer entiteiten voelen het belang aan van systemen om de P&O-strategie beter te kunnen afstemmen op de algemene strategie en de onkosten en baten van P&O-initiatieven goed te kunnen inschatten. Dit verklaart de groeiende interesse voor systemen en modellen zoals het kwaliteitsmodel EFQM, de Balanced Scorecard, enz... Door de administratie Personeelsontwikkeling is er een netwerk "Kwaliteit" opgericht om initiatieven en kennisuitwisseling te bevorderen. Er wordt vooral gewerkt vanuit drie modellen: het EFQM model, het CAF model en de Balanced Scorecard (→ zie ook hoofdstuk "Kwaliteit"). In de loop van 2004 heeft MOVI het initiatief genomen om een "open" werkgroep rond de "HR-balanced scorecard" op te starten, waarin kennis en ervaringen uitgewisseld kunnen worden tussen entiteiten van het ministerie en de VOI's. Uiteindelijk ondersteunen al deze initiatieven het eerste principe van de managementcode P&O, nl. de doorvertaling van de strategische en operationele keuzes van het beleidsdomein en de entiteit naar eigen beleidskeuzes qua P&O.
- het management wordt zich ervan bewust dat men snel een beter zicht moet kunnen krijgen op de processen die nodig zijn om de opdracht(en) te realiseren en op de functies en het personeel die hiervoor moeten worden ingezet. Via de herwerkte aanpak van de proces- en personeelsplanning en de ontwikke-

ling van een globaal kader (competenties en functiefamilies), probeert het ministerie op die nieuwe vraag in te spelen (→ zie hoofdstuk "Structuur-, proces- en personeelsplanning" en "Functies, loopbanen en beloning"). Uit de evolutie van het personeelsbestand blijkt dat managers bewuster omgaan met de invulling van de diverse kwalificatieniveaus.

Zoals reeds eerder aangegeven, gaat principe 1 van de managementcode over de strategische rol die P&O in de domeinen moet opnemen: *"de strategische en operationele keuzes van het beleidsdomein en de entiteit worden doorvertaald naar eigen beleidskeuzes qua personeel en organisatie binnen het globale kader van de Vlaamse overheid, en dit wordt als geheel helder gecommuniceerd"*.

Dit principe, samen met de BBB context, heeft gevolgen voor de P&O-functies centraal én decentraal. In 2004 werden hiervoor voorstellen en ideeën geleverd in het project "het P&O-beleid van de Vlaamse overheid: verduidelijking van de werking van de organisatiestructuur van corporate P&O". Hoewel de opdracht zich richtte naar de organisatie van P&O-corporate worden in de marge ook een aantal suggesties gedaan voor de invulling van P&O-decentraal. Het is echter duidelijk dat deze invulling de bevoegdheid is van de beleidsdomeinen zelf.

De decentrale P&O moet – naast ondersteuning - ook een strategische rol opnemen

Het belangrijkste advies voor wat betreft de decentrale P&O is de suggestie om een strategische P&O-rol te voorzien per beleidsdomein. De rol van een dergelijke strategische functie (werktitle P&O-coördinator) is voornamelijk die van businesspartner van het managementcomité en de beleidsraad. De strategische P&O-functie is verantwoordelijk voor de organisatieontwikkeling in het beleidsdomein. Dat betekent meer concreet de P&O-strategie uitwerken voor het beleidsdomein, ondersteuning bieden aan de entiteiten (MOD en management) bij het definiëren van hun eigen specifieke P&O-beleid, de realisatie van de managementcode in het beleidsdomein bewaken, organisatieontwikkeling voor het beleidsdomein (structuur en processen, veranderingsmanagement, ...), samen met de MOD's waken over de correcte uitvoering van het P&O-beleid, de link met corporate P&O onderhouden.

Het beleidsdomein kan eventueel deze rol ruimer zien en ook andere MOD-materies (ICT, facilities,...) hierbij betrekken. Of een beleidsdomein kan de rol beperkter zien en enkel de rol van coördinator voor het beleidsdomein en de contacten met corporate opnemen. De rol van de "P&O-strateg" is hoe dan ook fundamenteel verschillend van de functies in de MOD omdat die werkt op het niveau van de strategie van het beleidsdomein als geheel.

We stellen inderdaad vast dat de decentrale P&O vandaag nog te weinig een strategische rol opneemt. In de beleidsnota's van de functionele ministers is weinig aandacht besteed aan de impact van de beleidsopties op P&O. Alles wijst erop dat P&O weinig betrokken was bij de opmaak van die strategische nota's. Slechts uitzonderlijk wordt op basis van die beleidsnota's een specifiek strategisch P&O-plan opgemaakt. Toch wordt dit door 10 van de 22 entiteiten die deelnamen aan een bevraging over hun P&O-prioriteiten, als prioritair project voor 2005 naar voren geschoven. In de toekomstige structuur zal P&O een meer strategische rol moeten opnemen (zie hierboven). Naarmate het kostenaspect belangrijker wordt (o.a. ten gevolge van de responsabilisering), zullen ook op het vlak van P&O de ingezette middelen voortdurend afgewogen worden tegenover de gewenste en bereikte effecten. Voor elk project zal de toegevoegde waarde voor de organisatie aangetoond moeten worden. Om voldoende P&O-verantwoordelijken voor te bereiden op die nieuwe strategische rol, zullen dringend een aantal initiatieven genomen moeten worden. We denken ondermeer aan het zichtbaar maken en leren van goede voorbeelden uit andere organisaties, inzicht verwerven in het opstellen van een eigen strategisch P&O-plan met de budgettaire impact ervan, inzicht in de samenhang tussen P&O-processen en de globale strategie, de introductie van mechanismen en tools ter ondersteuning van strategische planning (BSC – EFQM - ...), enz... Hierbij kan voortgebouwd worden op de fundamenten die gelegd werden tijdens het seminarie van eind 2003 rond de strategische rol van P&O.

Dit alles mag uiteraard natuurlijk niet doen vergeten dat de decentrale P&O in eerste instantie ondersteunend moeten zijn. Trouwens, het opnemen van een strategische rol zal maar aanvaard worden naarmate de ondersteuning door kwaliteit en klantgerichtheid toegevoegde waarde kan aantonen. Globaal genomen was het management in juni 2004 nog niet echt in de wolven over de klantge-

⁷ Het gaat hier natuurlijk niet alleen over ondersteuning op het vlak van P&O, en de vraag was ook niet gedifferentieerd naar centrale of entiteitsgerelateerde ondersteunende diensten.

richtheid van de ondersteunende diensten⁷. Slechts 45% meende dat in de ondersteunende diensten de interne klant centraal staat.

Strategische rol voor de centrale P&O

Het globale kader voor het P&O-beleid wordt bepaald door de Vlaamse Regering op voorstel van de minister van Bestuurszaken. Het departement Bestuurszaken ondersteunt de minister van Bestuurszaken hierbij. Een zeer beperkt aantal beleidsadviseurs in het departement zal nauw moeten samenwerken met de experts in de IVA⁸ Overheidspersoneel en de EVA Rekrutering & Selectie om tot de juiste beleidsconcepten te komen. Daarnaast is het nodig de zorg voor de onmisbare P&O-beleidsformatie nog beter te verankeren.

De IVA Overheidspersoneel zal werken als een intern adviesbureau dat eigen initiatieven neemt of op vraag van departementen, beleidsdomeinen en entiteiten opdrachten kan uitvoeren. P&O-adviseurs bouwen een expertise op in een P&O-domein maar moeten ook een voldoende brede P&O-kennis bezitten om te kunnen inspelen op vragen van klanten.

De strategische rol van de centrale P&O is in essentie om de juiste accenten te leggen waarmee het Vlaamse overheidsapparaat als geheel steeds beter het menselijk kapitaal kan laten renderen. Streefdoel moet zijn de waarde van het Vlaamse ambtenarenkorps voor de Vlaamse maatschappij verder te verhogen. Waarden zoals onder andere integriteit, competentie en inzet op alle niveaus zijn daarvoor de ingrediënten. Dit kan door – via een globaal (d.i. de ganse Vlaamse overheid overspannend) programmamanagement – strategische initiatieven te nemen en het management en de decentrale P&O uit te dagen om zich hieraan op te trekken en zelf projecten binnen deze algemene kaders op te starten. Terzelfdertijd moet via het agentschap de nodige ondersteuning kunnen aangeboden worden. In dit beleidsrapport worden een aantal van die mogelijke initiatieven op het vlak van organisatieontwikkeling in ruime zin, kwaliteitszorg, integriteit, arbeidsklimaat, diversiteit, enz.. reeds beschreven.

De sleutelactoren zijn in eerste instantie de managers. Een krachtlijn van het beleid van de centrale P&O moet daarom liggen in het scheppen van de juiste randvoorwaarden (sturing en ondersteuning) opdat de managers dit in hun eigen entiteit kunnen realiseren. Het instrument waarmee het management uitgedaagd wordt goede resultaten neer te zetten op het vlak van personeel & organisatie is de managementcode P&O (→ zie bijlage 1 voor de stand van zaken). Mits volgehouden inspanningen ligt het zeker binnen bereik om de 12 principes van goed P&O op middellange termijn echt te realiseren in de Vlaamse overheid. Het is de specifieke rol van de centrale P&O om - onder meer via dit (dynamisch) instrument - te waken over de coherentie van de globale kaders en om initiatieven te nemen waardoor de "P&O maturiteit" van de Vlaamse overheid gestaag blijft toenemen.

Het gemeenschappelijk P&O-gebeuren speelt ook nog vanuit een andere invalshoek een strategische rol. Zo'n gemeenschappelijk beleid is wellicht potentieel het krachtigst denkbare instrument voor het aanscherpen van een gezamenlijke culturele identiteit. Daarmee kan gestuurd worden op dezelfde principes, wat ook de verscheidenheid in de concrete uitwerking moge wezen.

Op de meest directe wijze kan vooral via een gemeenschappelijk personeelsbeleid voor het (top)management gestuurd worden op synergie en coherentie, rechtstreeks in functie van maximale meerwaarde voor minimale kost. Een vrijwel onmisbaar element van zo een specifiek personeelsbeleid voor het management is het toekennen van 'corporate' rollen aan zo veel mogelijk (top)managers, zodat het blikveld van elkeen voldoende open blijft. Rond de belangrijkste thema's zouden bvb. denktanks of sturings- of begeleidingsplatformen kunnen opgericht worden. De centrale P&O kan het management ondersteunen bij dergelijke gemeenschappelijke platformen.

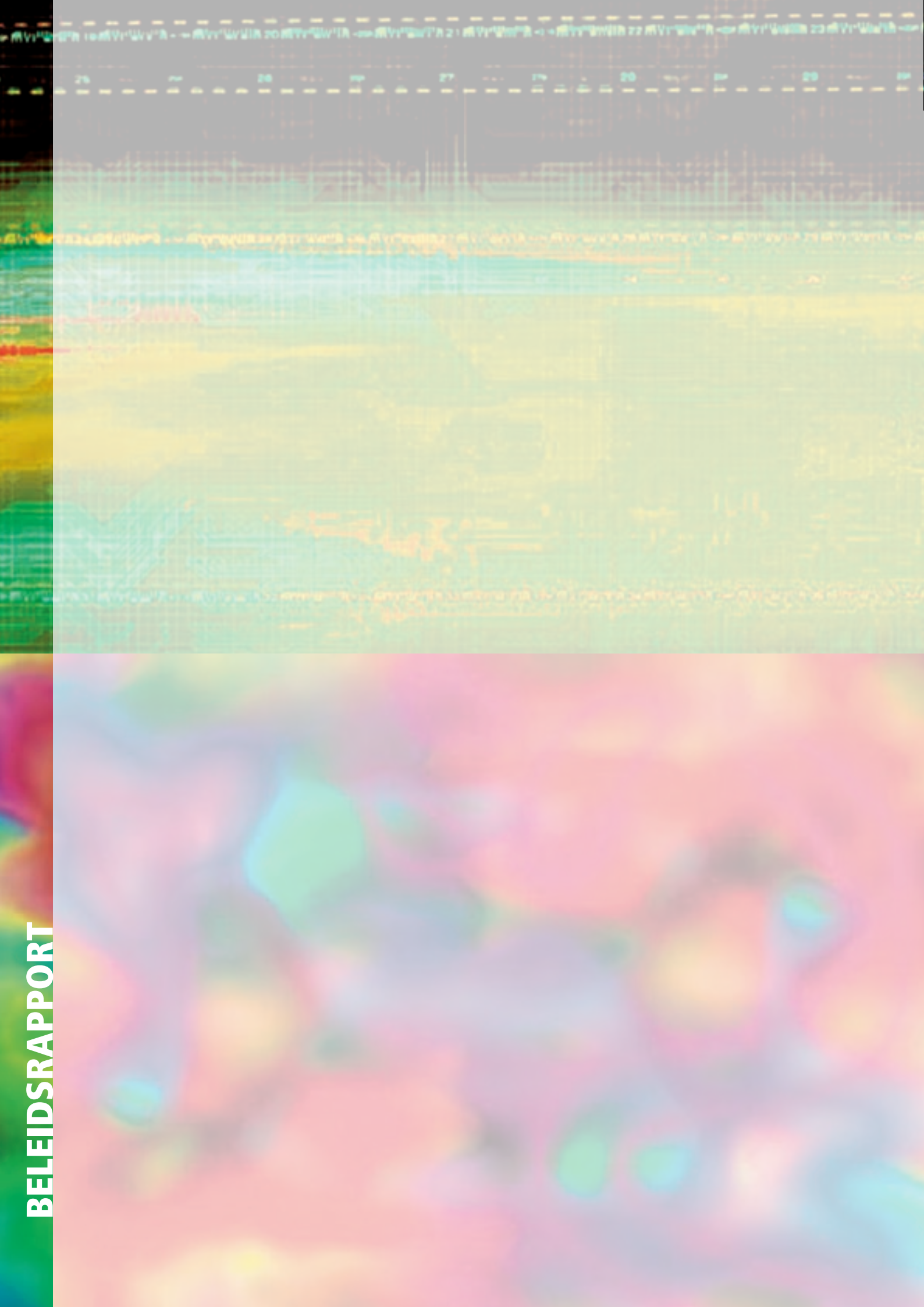
Samenwerking en overleg tussen centrale en decentrale P&O-actoren zal kritisch zijn. Zo zal er bvb regelmatig formeel overleg moeten zijn over strategische P&O-onderwerpen maar ook samenwerking in projecten en informeel overleg is belangrijk voor het realiseren van de P&O-strategie.

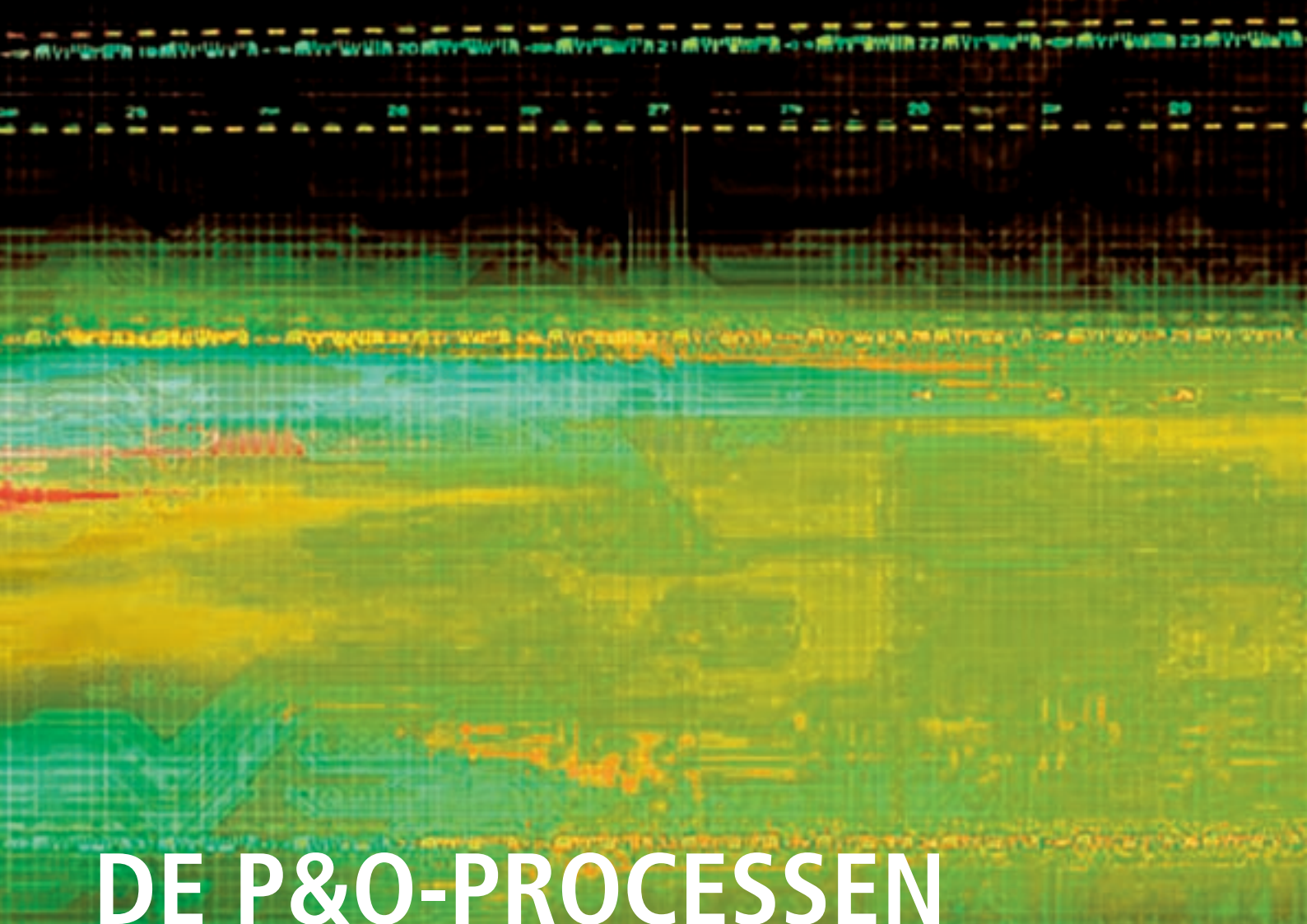
Migratie naar de nieuwe structuur. Moet de P&O-functie niet voorgaan?

Uiteraard zal de P&O-functie, samen met het overige personeel, in het kader van BBB moeten migreren naar de nieuwe structuur. Om een optimale begeleiding door P&O van de globale transitie mogelijk te maken, gebeurt de migratie van P&O best vooraf. Uit de aanpak van die migratie kunnen leerpunten voor de globale aanpak getrokken worden. Het is ook een opportuiniteit om via een open aanpak (bvb. via de interne arbeidsmarkt) rotaties tussen de huidige P&O-posities (centraal-decentraal / MVG-VOI) mogelijk te maken om aldus tot een optimale invulling van de nieuwe P&O-functies te komen, los van bestaande structuren maar vertrekkende vanuit de aanwezige kennis, competenties en motivatie van de betrokkenen zelf. Vanuit haalbaarheidsoverwegingen kan dit project (in eerste instantie) beperkt worden tot de sleutelfuncties inzake P&O. De aanpak zou ondermeer volgende stappen kunnen omvatten:

- alle beschikbare informatie over de toekomstige invulling van P&O (centraal – decentraal) samenleggen en integreren;
- op basis van de uitgetekende P&O-rollen (centraal – decentraal) en via de nieuwe instrumenten (competentiewoordenboek en functiefamilies) de toekomstige P&O-functies en loopbanen definiëren;
- de huidige en toekomstige P&O-functies registreren (arbeidsplaatsbeheer);
- de bestaande P&O-capaciteit (VTE) in kaart brengen door de huidige P&O-werkers te alloceren op de bestaande functies;
- de huidige personeelscapaciteit toetsen aan de toekomstige behoeften, om de kloof te kunnen vaststellen;
- via een belangstellingsregistratie bij de huidige functiehouders peilen naar hun toekomstige loopbaanverwachtingen. Eventueel kan dit gecombineerd worden met een potentieelinschatting met het oog op een professionele loopbaanoriëntatie;
- een specifiek ontwikkelaanbod voor de diverse P&O-functies creëren.

⁸ IVA staat voor Intern Verzelfstandigd Agentschap; EVA voor Extern Verzelfstandigd Agentschap. Beide structuren maken onderdeel uit van de nieuwe organisatiestructuur na BBB.





DE P&O-PROCESSEN

> 03

> ORGANISATIECULTUUR EN -STRUCTUUR

Waardebeleving en integriteit

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

kengetal	omschrijving	2004
samenwerken	% van het personeel dat vindt dat er goed wordt samengewerkt in zijn/haar directe werkomgeving / % van het lijnmanagement dat vindt dat er goed samengewerkt wordt in de Vlaamse overheid	72% / 36%
betrouwbaarheid	% van het personeel dat vindt dat afspraken en regels correct worden nageleefd / % van het lijnmanagement dat vindt dat de Vlaamse overheid op een betrouwbare en integere wijze	65% / 69%
voortdurend verbeteren	% van het personeel dat vindt dat er gezocht wordt naar manieren om beter te werken in zijn/haar directe werkomgeving / % van het lijnmanagement dat vindt dat er inspanningen geleverd worden die uitzicht geven op een beter functioneren van de Vlaamse overheid	65% / 38%
klantgerichtheid	% van het personeel dat vindt dat in zijn/haar directe werkomgeving de klant centraal staat / % van het lijnmanagement dat vindt dat de interne en de externe klant centraal staat in de	78% / 60%
integriteit interne selecties	% van het personeel / % van het lijnmanagement dat vindt dat de interne selecties integer	51% / 79%
gebruik van middelen	% van het personeel dat vindt dat in zijn/haar organisatie de middelen goed besteed worden / % van het lijnmanagement dat vindt alle leidinggevenden in de Vlaamse overheid dezelfde mate van autonomie hebben bij de aanwending van middelen	46% / 13%

TERUGBLIK

In zijn beleidsnota 'Bouwen aan Vertrouwen' maakte de nieuwe minister bevoegd voor Bestuurszaken van integriteit één van de topprioriteiten voor de legislatuur. Zonder een uitgesproken en zichtbare integriteit in alle geledingen van de Vlaamse overheid kan niet verhoopt worden dat het vertrouwen van de burger duurzaam teruggewonnen wordt.

Een integriteitsbeleid is nochtans in menig opzicht een paradoxaal gegeven. Zolang er geen grote zichtbare problemen zijn op dit vlak is het niet gemakkelijk om voldoende energie vrij te maken voor een preventiebeleid. Er is altijd wel iets dat dringender en/of belangrijker is. En als er dan wel grote problemen opduiken komt de nadruk meteen te liggen op het curatieve, waardoor integriteitsbeleid onvermijdelijk negatief gepositioneerd is. Ondertussen is er wel een kapitaal aan vertrouwen vernietigd, en daarnaast zijn hoge kosten verbonden aan geschillen en herstelmaatregelen. Een preventief en positief integriteitsbeleid voeren vereist ook de moed te erkennen dat de organisatie kwetsbaar is.⁹

Ondertussen werden de eerste zichtbare stappen in de uitwerking van het integriteitsbeleid gezet. Op 14 en 15 april verzamelde het topmanagement

van het Ministerie en de Openbare en Wetenschappelijke Instellingen voor een tweedaags seminarie rond de thematiek van vertrouwen en integriteit (→ zie kader op blz. 39). Daarnaast wordt ook gewerkt aan een betere bescherming van de klokkenluiders. Diverse andere projecten staan in de steigers.

De minister legt in zijn beleidsvisie over integriteit een grote nadruk op de preventieve 'borging' en dit vormt een bijzondere uitdaging voor de functie Personeel en Organisatie.

Die uitdaging voor het personeelsbeleid ligt er vooral in te werken aan een effectieve en duurzame verandering van de organisatiecultuur. In een dergelijke preventieve aanpak kan integriteit niet apart aangepakt worden, maar moet het een vanzelfsprekende dimensie zijn van de waarden die we in de Vlaamse overheidsorganisaties wensen terug te vinden.

De voorbije jaren werden vanuit het programma competentie management (→ zie hoofdstuk "Functies, competenties, loopbanen en beloning") vier 'waardegebonden competenties' geïdentificeerd en concreet geëxpliciteerd. Het betreft klantgerichtheid, betrouwbaarheid, voortdurend verbeteren en samenwerken¹⁰. Samen drukken

ze een visie uit over hoe de Vlaamse overheid wil werken: met de blik niet gericht op onszelf, maar op de maatschappij waarvoor wij werken; niet wispelturig, ondeskundig of inconsequent, maar als een betrouwbare en integere partner voor deze maatschappij. Bij de inrichting van de 'interne winkel' moet daarom topprioriteit gegeven worden aan een voortdurend kwaliteitsstreven. Op alle niveaus moet samengewerkt worden om met de beperkte middelen maximaal waarde toe te voegen voor de gebruikers van de diensten.

De term 'waardegebonden competenties' drukt ook uit dat het hier zowel een kwestie is van willen (waarden) als van kunnen (competenties). Het gaat over die gedragingen waarmee op elk niveau vertrouwen kan opgebouwd en behouden worden, zowel met de externe wereld als onderling.

De ambitie is nu om deze vier waarden deel te laten uitmaken van het competentieprofiel van alle medewerkers van de Vlaamse overheid. Afhankelijk van de functie en de verantwoordelijkheid wordt nu voor elke medewerker de 'lat' op één van de vier niveaus gelegd die in deze speciale competenties worden onderscheiden. Als principe 8 van de managementcode P&O is dit opzet ondertussen goedgekeurd door de Vlaamse Regering (4 juni 2004).

⁹ Wie twijfelt aan de bijzondere kwetsbaarheid van onze overheidsorganisaties voor integriteitschendingen kan er bvb. een recent rapport uit het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie op naslaan (Jeroen Maesschalck, 2005, Een ambtelijk integriteitsbeleid in de Vlaamse overheid, p. 15-23)

¹⁰ Competentiwoordenboek Vlaamse overheid. Zie ook <http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/competentiemanagement/info/index.htm>

"Bouwen aan Vertrouwen" Seminarie voor het topmanagement van de Vlaamse overheid op 14 en 15 april te Brugge

Onder de titel 'Bouwen aan Vertrouwen' werkten een 70-tal topambtenaren van de Vlaamse overheid rond waarden en integriteit. Ze deden dit vanuit een drievoudige invalshoek: persoonlijke waarden, organisatorische integriteit en bestuurlijke integriteit.

De manager kijkt vanuit persoonlijke waarden naar de (werk)wereld en neemt op een verantwoorde en verantwoordbare manier beslissingen in situaties die zelden zwart/wit zijn.. Op het seminarie discussieerden de topambtenaren over ethische dilemma's waarbij waarden in conflict komen met elkaar. Bewust en open omgaan met dilemma's zorgt voor vertrouwen binnen de eigen entiteit én wint het vertrouwen van de burger. Het belang van dit vertrouwen kan moeilijk overschat worden. De minister van Bestuurszaken formuleerde het als volgt:

"Een integriteitsbeleid helpt om het vertrouwen in de overheid te ondersteunen. Dat dit vertrouwen spectaculair zal stijgen na de lancering van het integriteitsbeleid is weinig waarschijnlijk. Een substantiële versterking van het vertrouwen is anderzijds ook heel onwaarschijnlijk als de burgers regelmatig geconfronteerd worden met gedrag van ambtenaren waarrond morele twijfel bestaat. Voorkomen is beter dan genezen. Als we bij voorbaat voldoende aandacht besteden aan integriteit dan zullen we achteraf geen veelvoud van dat bedrag moeten investeren in het vervolgen en herstellen van onrechtvaardige beslissingen of in vertrouwenswekkende maatregelen."

Organisatorische integriteit gaat vooral over kwetsbaarheden binnen de organisatie op

vlak van structuur, HR-beleid, cultuur... Aan de hand van een fictieve case gingen de topambtenaren op zoek naar risico's en vooral maatregelen om de integriteitsrisico's af te dekken.

Tenslotte kan ambtelijke integriteit alleen als ook het politieke niveau zorgt voor de nodige randvoorwaarden en zelf ook het voorbeeld geeft. De spanningsvelden die dit oplevert, werden via een 'businessgame' beter aan de oppervlakte gebracht. Zowel de minister van Bestuurszaken als de Minister-president onderstreepten de verantwoordelijkheid van het politieke niveau en kondigden een initiatief aan om ook daar werk van te maken.

"U heeft in uw opbouwende bedenkingen over mijn beleidsdoelstellingen onder meer ook opgemerkt dat de verankering van integriteit niet mag beperkt blijven tot het ambtelijke niveau. Ik kan u daarin alleen maar volmondig bijtreden. Een degelijke ambtelijke integriteitsborging is op zich niet voldoende om het vertrouwen van de burger, onderneming of maatschappelijke organisatie in de Vlaamse overheid duurzaam terug te winnen en vast te houden. Ook en vooral de voorbeeldfunctie vanuit het ruimere politieke en ambtelijke bestel bepalen in hoge mate mee of de overheid het vertrouwen van de burger en de belanghebbenden kan verdienen. Een ambtelijk integriteitsbeleid zal dus niet volstaan, en moet aangevuld worden met een ruimer kader van behoorlijk bestuur en bestuurlijke integriteit. Naast de verduurzaming van de ambtelijke integriteit streef ik er dus naar om tijdens deze regeerperiode ook nog op een overkoepelend niveau de "bestuurlijke integriteit", of misschien anders en beter gezegd "kwaliteit", op een of andere wijze te verankeren."(minister voor Bestuurszaken)

"Ook op het politieke niveau moet de bezinning gehouden worden over integriteit en deugdelijk bestuur. Niet dat we de privé-sector moeten nalopen en een eigen code moeten hebben. Ook hier is het debat belangrijk. Misschien vloeit daar een code uit voort, misschien ook niet".(Minister-president)

Doorheen heel het seminarie bleek duidelijk dat waardebeleving en integriteit een open en veilig klimaat behoeven waarin dilemma's bespreekbaar zijn.

"Als u zich door uw minister voor een dilemma geplaatst voelt, dan vraag ik u het initiatief te nemen om dit hem of haar ook te zeggen, en om het met hem of haar in openheid en vertrouwen te bespreken, alsook om te luisteren naar de dilemma's waar uw minister misschien voor staat."(Minister-president)

Bij nogal wat deelnemers leefden op het ogenblik van het seminarie nog veel vragen over de BBB implementatie. Ook of een dergelijke nog onzekere context wel een goed gesternte was om de aftrap te geven voor een integriteitsbeleid. Maar de Minister-president verwoordde het als volgt:

"Voor een bezinning over de borging van het vertrouwen wachten we best niet op Beter Bestuurlijk Beleid. BBB is de fase binnengegaan waarin veel aandacht zal gaan naar de plaats en de positie van de topambtenaren en hun medewerkers. Veel energie zal kruipen in de 'interne winkel'. Dit zou wel eens de ultieme test kunnen zijn over de vraag: slagen de Vlaamse overheid, u de topambtenaren en wij de ministers ook in dergelijke omstandigheden erin om de belangen van de samenleving, de burgers, de ondernemingen, de instellingen, de verenigingen en de organisaties even goed te behartigen als in 'normale' tijden?"

In vele entiteiten wordt ondertussen min of meer systematisch gewerkt met deze waardegebonden competenties. Bij de instroom van nieuwe medewerkers of de herziening van profielen worden deze elementen reeds veelal ingebouwd. De ervaring tot nu toe is dat het telkens èn lukt èn zinvol is, tenminste als het op een goede manier gebeurt. Daarom moeten leidinggevenden en medewerkers even de tijd nemen om met elkaar te bespreken waarom deze waarden belangrijk zijn voor de functie van elkeen, en wat dit dan wel concreet inhoudt in de eigen situatie.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

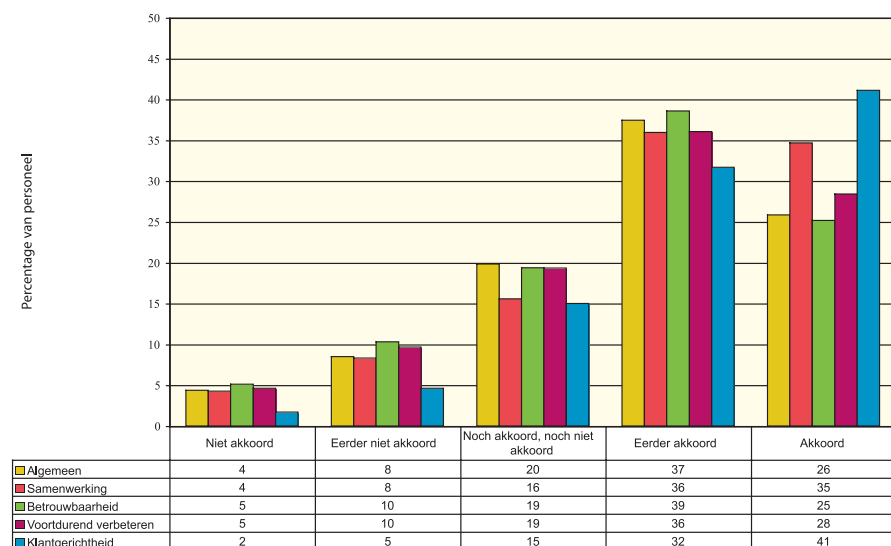
Via PRO 2004 werden voor de eerste maal indicaties verzameld over de waardebeleving van de medewerkers in het ministerie en de deelnemende VOI's.

Zoals blijkt uit de kengetallen en figuur 10 is de totale balans zeker positief wat het globale personeelsbestand betreft. Er is overduidelijk een problematiek op managementniveau, waarop we straks terug komen. Maar ook in de resultaten

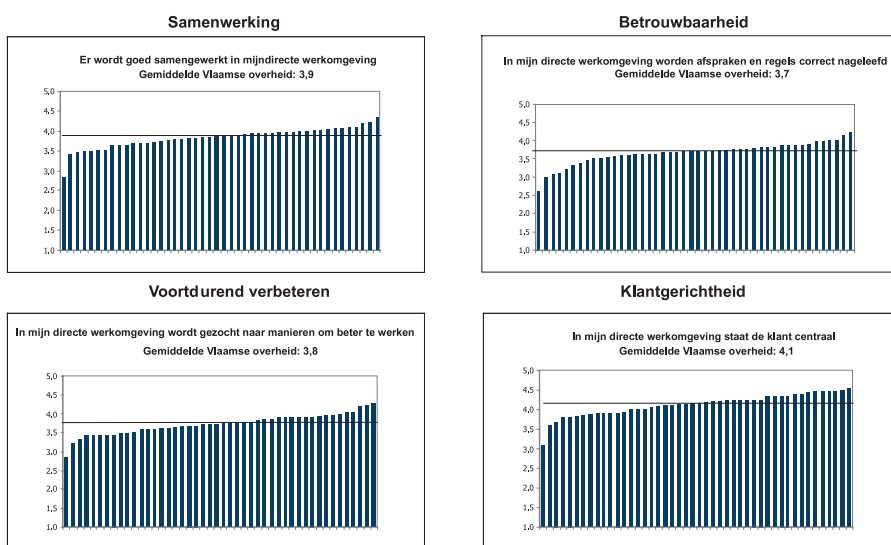
van het overige personeel blijkt duidelijk dat er nog heel wat ruimte voor verbetering is.

Op de vraag rond samenwerking ("*er wordt goed samengewerkt in mijn directe werkomgeving*") antwoordt nog 28% van de respondenten niet bevestigend. De ingesteldheid om voortdurend te verbeteren ("*in mijn directe werkomgeving wordt er gezocht naar manieren om beter te werken*") wordt niet ervaren door 35% van de respondenten. En 35% antwoordt niet positief op de vraag "*in mijn werkomgeving worden afspraken en regels*

Figuur 10. - Respons op de vragen die peilen naar de waardebeleving in de werkomgeving (PRO Vlaamse overheid 2004)



Figuur 11. - Spreiding van gemiddelde resultaten op de waardebeleving van de administraties, wetenschappelijke en openbare instellingen van de Vlaamse overheid die deelnamen aan PRO 2004



* Antwoordschaal: 1 = niet akkoord, 2 = eerder niet akkoord, 3 = noch akkoord, noch niet akkoord, 4 = eerder akkoord, 5 = akkoord. De horizontale lijn geeft de gemiddelde score aan.

correct nageleefd" (betrouwbaarheid). De waarde 'klantgerichtheid' daarentegen wordt meer algemeen beleefd. Van de respondenten meent 22% niet dat in hun directe werkomgeving de klant centraal staat (→ zie volgend hoofdstuk "Kwaliteitszorg, klantentevredenheid en vertrouwen in de overheid").

Uit de bevraging bleek ook dat de vragen rond 'eerlijke interne selectie' en 'goede besteding van de middelen' qua beleving nauw aansluiten bij de waardegebonden competenties. Deze meer 'ethische' kwesties werden door een niet verwaarloosbare minderheid van ambtenaren niet positief ingeschat.

Bijkomende initiatieven om de beleving van de waarden te stimuleren zijn daarom aangewezen om arbeidsethiek en waarden te verankeren en te verheffen tot de (culturele) norm binnen de Vlaamse overheid.

Hoopvol is alleszins dat uit dezelfde bevraging de inhoud van het werk en fierheid om voor de organisatie te werken als sterke punten naar voor kwamen (→ voor meer info over PRO, zie het hoofdstuk "Personeelstevredenheid en positief arbeidsklimaat"). Er kan gebouwd worden op deze algemene tevredenheid en beroepsfierheid van de ambtenaar om integer handelen als vanzelfsprekende norm nog sterker te belichten.

Een belangrijke vaststelling is dat er vrij grote verschillen zijn in de waardebeleving tussen de entiteiten van de Vlaamse overheid. In figuur 11 worden deze grafisch voorgesteld. Hieruit mag afgeleid worden dat de cultuurverschillen binnen de Vlaamse overheid zeer groot zijn.

De resultaten van de managementbevraging (top- en middenkader) geven een totaal verschillend beeld, dat globaal veel minder positief is.

Wèl nog positief is de inschatting van betrouwbaarheid en integriteit. Een grote meerderheid van 68% schat deze positief in, 28% is neutraal en slechts 4% meent dat de Vlaamse overheid niet op een betrouwbare en integere wijze functioneert. Ook de inschatting van de integriteit bij interne en externe selecties ligt bij het management veel positiever dan bij de andere personeelsleden. Slechts een kleine minderheid meent dat dit niet op een integere wijze gebeurt (3% voor externe wervingen, 6% voor interne selecties).

Maar veel minder positief zijn de resultaten op de andere vragen die peilen naar de waardebeleving. Slechts 36% van het management meent dat er goed of eerder goed samengewerkt wordt in de Vlaamse overheid. Dit lijkt een zeer problematisch gegeven. Samenwerking en synergie zijn toch essentiële voorwaarden voor efficiëntie en effectiviteit, en voor een coherente benadering van de maatschappij en de gebruikers. De impliciete keerzijde van de medaille is dat het management klaarblijkelijk veel ruimte voor verbetering ziet. Maar blijkbaar toch niet voor de nabije toekomst. Slechts 38% meende in juni 2004 dat er inspanningen geleverd werden die uitzicht gaven op een beter functioneren van de Vlaamse overheid. Dit is al wat meer dan de 18% die meenden dat de Vlaamse overheid beter was gaan functioneren het afgelopen jaar (→ voor een verdere bespreking van deze problematiek op managementniveau, zie deel 2 - P&O als strategische partner – subtitel "Responsabilisering van het management").

Met de waardegebonden competenties wordt ongetwijfeld een belangrijke stap voorwaarts gezet in het instrumentarium dat aanstuurt op waardebeleving en integriteit. Daarnaast worden nog vele andere instrumenten ingezet. Zo zijn er ook al geruime tijd in het ministerie: een deontologische code; een Charter; een principeverklaring Kwaliteitszorg; gedragslijnen inzake grensoverschrijdend gedrag en een gedragscode voor e-mail, internetgebruik en

prikborden - inclusief de vertrouwenspersonen die hiervoor aangesteld werden; de uitwerking van het klachtendecreet en de specifieke rol van de klachtenbehandelaars; het hoofdstuk 'rechten en plichten' in het VPS.... Sommige van deze instrumenten hebben jammer genoeg vooral een 'papier' leven. Ze werden éénmalig bekend gemaakt, maar worden weinig gebruikt als toetsingskader voor het dagelijkse handelen.

Dit is een euvel dat de waardegebonden competenties niet te wachten staat, tenminste mits kwaliteitsvol leidinggeven. Eens opgenomen in het competentieprofiel komen de waarden immers ter sprake in alle stappen van de prestatie-

managementcyclus (PLOEG genoemd in het ministerie: Plannen, Leiding geven, Opvolgen, Evalueren en Gewaardeerd worden). Zo kan ook 'integriteit' ter sprake komen in planningsafspraken, in de dagelijkse opvolging en bij functioneringsgesprekken, evaluatiegesprekken en bij waarderingsbeslissingen (managementtoelagen, functioneringstoelagen, vertraging van de loopbaan). PLOEG kan ook het 'voertuig' zijn om de hoger genoemde bijkomende instrumenten continu onder de aandacht te houden. Maar er is een belangrijke randvoorwaarde.

Er bestaat duidelijk een versnippering op het niveau van waarden en ethiek. De waarden van

het huidige charter, van het competentiewoordenboek en de deontologische code zijn niet inhoudelijk op elkaar afgestemd en op een coherente wijze aan elkaar gerelateerd. Ombud en klachtenrecht, reguleringsmanagement, ... impliceren boodschappen die niet altijd vertaald werden in bovengenoemde instrumenten. Dit leidt tot verwarring en hypothekeert de geloofwaardigheid van het geheel. Daarom is het noodzakelijk al deze instrumenten inhoudelijk beter op elkaar af te stemmen en te vertalen in een coherente communicatie met een sterk en samenhangend 'verhaal'.

AANBEVELINGEN

Eénduidigheid van boodschap tot stand doen komen over waarden, ethiek en integriteit in alle communicatie en in alle relevante instrumenten. Dit noodzaakt een betere (aansturing op) synergie tussen alle actoren die hier een rol in spelen.

Dit geldt zowel op het niveau van de ganse Vlaamse overheid als op het niveau van elke entiteit. Op het globale niveau is er zeker nog ruimte om 'horizontale' projecten en initiatieven beter op mekaar af te stemmen. We denken onder meer aan grote programma's zoals E-gov, wetsmatiging, klachtenbehandeling en ombud, infolijn,... Ook kleinere initiatieven zoals het organiseren van stages bij klanten, de herziening van formulieren met bijhorende opleiding, de organisatie van klantenbevestigingen,.. worden soms niet op elkaar of op de grotere initiatieven afgestemd.

Wij pleiten daartoe zeker niet voor nieuwe overlegplatformen, maar veeleer voor een blikverruiming bij alle actoren en voor inspanningen om via netwerking de eigen projecten en programma's af te stemmen op het grotere plaatje. De drijvende kracht daarvoor moet komen uit de gedeelde waarden: samen toewerken naar de externe gebruiker of maatschappij om een betrouwbare partner te zijn die voortdurend werkt aan zijn kwaliteit. Op deze waarden (gebonden competenties) moet uiteraard ook

aangestuurd worden. Dit laatste geldt, zoals uit de PRO-resultaten voor het management blijkt, niet alleen voor de 'horizontale' actoren maar ook voor het management als geheel.

Ook op het lokale vlak menen we dat er een belangrijke verbeterruimte is. We zien dit als volgt.

Elke entiteit start een coherent programma op waarmee - binnen globale kaders (inhoudelijk en qua timing) - de waardebeleving van alle medewerkers en op organisatieniveau wordt aangescherpt.

Doel is dat elke entiteit via een projectmatige of 'programmatorische' aanpak de eigen 'culturele infrastructuur' versterkt. Een dergelijk programma kan ongetwijfeld probleemloos gelinkt worden aan de opdracht en de kortere en langere termijn uitdagingen waar de entiteit voor staat. De kern ervan zal wellicht het best bestaan uit de introductie van de waarden in de profielen van alle medewerkers.

Naar projectmatige aanpak houdt dit in dat alle actoren die (zouden moeten) ' bezig zijn' rond klantgerichtheid, betrouwbaarheid, voortdurend verbeteren en samenwerken betrokken worden en dat de eventuele gedetecteerde lacunes ook aangepakt worden.

Als globaal timing kader wordt voorgesteld dat in 2007 of in 2008¹¹ in alle profielen de waarden terug te vinden zijn. Medio 2008 (PRO 2008) kan dan een 'meting' gebeuren van de mate waarin de waardebeleving effectief aangescherpt werd

en in de resultaten van gebruikersbevestigingen en de vertrouwensbarometer (→ zie hoofdstuk "Kwaliteitszorg, klanttevredenheid en vertrouwen in de overheid") kan wellicht reeds afgelezen worden hoe dit naar de maatschappij is overgekomen.

Binnen deze globale kaders is de leiding en de P&O-ondersteuning van elke entiteit het best geplaatst om de specifieke aanpak en projectplanning uit te werken. De vertreksituatie zal verschillen, zowel qua maturiteitsaspecten als wat betreft de mate waarin de migratie naar BBB specifieke eisen stelt. De accenten kunnen en moeten ook anders zijn om aan te sluiten op de opdracht en de verbeterambities. Dit zal ongetwijfeld leiden tot een zekere diversiteit in wijze van verandermanagement en fasering. Als algemene aanbeveling mag toch vooropgesteld worden dat een kwaliteitsvolle top-down gefaseerde benadering de beste kansen heeft om via de doorleefde voorbeeldfunctie het draagvlak voor het programma stelselmatig te verhogen. Een bijzonder aandachtspunt is ongetwijfeld de samenwerking op het managementniveau.

Weliswaar zal de diversiteit in aanpak over entiteiten heen een extra uitdaging betekenen voor de ondersteuning die vanuit de centrale diensten moet aangeboden worden. De goede afstemming en de netwerking die onder de centrale en decentrale P&O-verantwoordelijken de voorbije jaren tot stand is gekomen zal hierbij ongetwijfeld kunnen renderen.

¹¹ Afhankelijk van de timing van de introductie van BBB. Het is immers noodzakelijk dat in alle entiteiten het top- en het middenkader geïnstalleerd is om dit programma ten volle te kunnen concipiëren en aansturen.

BLIKVANGER

Normen en waarden in de praktijk in de administraties Landbouw & Visserij

De regionalisering van de meeste landbouwbevoegdheden en de daarmee gepaard gaande overheveling van federale ambtenaren eind 2002 bracht voor deze laatste niet alleen een vertrouwd worden met de Vlaamse regelgeving met zich mee, maar ook met de cultuur, normen en waarden bij het ministerie. Het evaluatiesysteem is met dit laatste onlosmakelijk verbonden. In 2003 werd daarom het PLOEG-theater op poten gezet waardoor betrokkenen reeds een eerste beeld kregen van het evaluatiesysteem.

De waarden, normen en cultuur van de Vlaamse overheid worden tevens belichaamd door de vier waardegebonden competenties, namelijk "klantvriendelijkheid", "betrouwbaarheid", "voortdurend verbeteren" en "samenwerken".

Deze competenties worden door beide landbouwadministraties (ABKL en ALT), die samen Landbouw en Visserij (L&V) vormen, in elke functiebeschrijving en/of planningsdocument opgenomen. Daardoor werd reeds een formeel kader van competenties gecreëerd waarbinnen alle personeelsleden van het toekomstig beleidsdomein Landbouw en Visserij werken en zich ontwikkelen. De volgende uitdaging is dat de leidinggevende en de medewerker effectief de tijd nemen om de belangrijkheid van deze competenties te bespreken in het kader van de functie in kwestie.

Tevens zijn ambtelijke ethieken betrouwbaarheid sinds het Antwerpse Visa-schandaal, ons allen bekend, een hot item.

Het management voelde dan ook de nood om een inventaris te maken van de reeds bestaande regels omtrent deontologie. Bovendien wordt er in de beleidsnota Bestuurszaken "Bouwen aan vertrouwen" veel belang aan gehecht.

Bij de inventarisatie constateerde het management dat sommige regels duidelijker zouden zijn indien deze worden geconcretiseerd. Er werden reeds enkele voorbeelden aangebracht waaruit blijkt dat de waardegebonden competenties in conflict kunnen komen met elkaar. Zo kunnen verplichte structurele functiescheidingen die corresponderen met de waarde "objectiviteit" ("betrouwbaarheid") tegenover de competentie "samenwerking" komen te staan.

Voor een personeelslid met een controlerende functie kan de waarde "samenwerken" conflicteren met de waarde "objectiviteit" indien deze bijvoorbeeld het dossier eerst samen met de dossierbehandelaar behandelde. Diegene die de aanvraag voor een vergunning behandelt, moet immers iemand anders zijn dan diegene die controleert of de vergunningsvereisten worden nageleefd.

Een ander voorbeeld is dat van een directeur waarvan een medewerker ernstig ziek is. De medewerker vindt het heel belangrijk om te kunnen blijven werken. De directeur begrijpt dat en probeert de dienst zo te organiseren dat de medewerker zoveel mogelijk kan meewerken. Ook de andere medewerkers doen hun best om de zieke medewerker te helpen bij de uitoefening van zijn job en de moeilijkere taken nemen ze van hem over. De ziekte wordt echter steeds erger en de kwaliteit van de dienstverlening begint er ernstig onder te leiden, zeker gezien de dienst in feite al onderbestaft is. Wat doet de directeur in dit geval¹²?

Situaties waarbij waarden en normen in het geding zijn en waarbij een keuze moet worden gemaakt uit meerdere alternatieven, terwijl voor elk van die alternatieven goede redenen te geven zijn, kunnen we ethische dilemma's noemen¹³ of ook wel goed-versus-goed vraagstukken. In zulke gevallen zal uiteindelijk, na een grondige afweging, de ene waardegebonden competentie voorrang moeten krijgen op een andere.

Het lijnmanagement van L&V kwam daarom overeen om ook de personeelsleden om input te vragen. Dit zal gebeuren aan de hand van workshops die de mogelijkheid zullen bieden om in kleine groepen te reflecteren over, liefst zelf aangebrachte, praktijkvoorbeelden waarbij ze ethische dilemma's kunnen tegenkomen bij het nemen van beslissingen. In de workshop kunnen vaardigheden worden ingeoefend om met zulke dilemma's om te gaan.

De bedoeling is om mede aan de hand van resultaten uit de werkgroepen een algemene deontologische code voor Landbouw en Visserij op poten te zetten waarin tevens reeds bestaande regelgeving zal worden geïnventariseerd. Dit alles om ieder van ons een eerste ondersteuning te bieden bij het omgaan met onze beslissingsruimte en eventuele ethische dilemma's. De resultaten uit de werkgroepen zouden ook ter kennisgeving aan het lijnmanagement worden bezorgd opdat concrete actieplannen kunnen worden overwogen.

De algemene deontologische code zal zich beperken tot een aantal principes die toegelicht zijn aan de hand van concrete gedragsrichtlijnen en voorbeelden. Aan de hand daarvan kunnen de leidinggevenden, in overleg met de medewerkers, de algemene regels verder vertalen naar de werkvloer. Bijvoorbeeld in stafvergaderingen, een vergadering over deontologie, tijdens functioneringsgesprekken of in de dagelijkse praktijk voor concrete gevallen.

Zodra de code is gerealiseerd kunnen de vier waardegebonden competenties, waaronder ook de "morele competenties" die nodig zijn om ethische dilemma's het hoofd te bieden vallen, bij de planning individueel worden besproken en ingelast.

Contactpersoon:
Nicole De Boeck
02 208 43 19
nicole.deboeck@ewbl.vlaanderen.be

¹² MAESSCHALCK Jeroen en SUYKENS Mark, Lokaal bestuur en beleid, "Een integriteitsbeleid in uw lokaal bestuur: een handleiding", VVSG – pockets lokale besturen, politea, 2004.

¹³ MAESSCHALCK Jeroen, "Een aanpak voor dilemmatrainingen: een stappenmodel voor ethische besluitvorming", V.T.O.M. 2004.

Kwaliteit, klantenbevestigingen en vertrouwen in de overheid

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

kengetal	omschrijving	2004
goede weg	% personeel dat vindt dat zijn/haar directe werkomgeving op de goede weg zit	65%
waardevol werk	% personeel dat vindt dat zijn/haar organisatie waardevol werk levert voor de samenleving	87%
beter presteren	% lijnmanagement dat vindt dat de Vlaamse overheid nu beter presteert dan een jaar geleden	18%
voortdurend verbeteren	% personeel dat vindt dat er gezocht wordt naar manieren om beter te werken in zijn/haar directe werkomgeving / % lijnmanagement dat vindt dat er inspanningen geleverd worden die uitzicht geven op een beter functioneren van de Vlaamse overheid	65% / 38%
klantgerichtheid	% personeel dat vindt dat in zijn/haar directe werkomgeving de klant centraal staat / % lijnmanagement dat vindt dat de interne en de externe klant centraal staat in de Vlaamse overheid	78% / 60%

TERUGBLIK

De zorg voor kwaliteit van de dienstverlening van de Vlaamse administratie vormt een belangrijke rode draad in het huidige regeerakkoord en in de beleidsnota van de minister van Bestuurszaken. Dit biedt nieuwe kansen en opportuniteiten voor het kwaliteitsbeleid binnen de Vlaamse overheid in zijn geheel.

De Vlaamse overheid legt vanuit verschillende beleidsdomeinen (Onderwijs, Welzijn, Gezondheidszorg, Jeugdzorg, Cultuur, Sport, ...) aan scholen, voorzieningen en andere organisaties kwaliteitseisen op voor erkenning, subsidiëring en labeling. In die zin is het logisch dat ze ook kwaliteit eist voor de eigen Vlaamse administratie.

Sinds het bestaan van de Vlaamse Gemeenschap wordt gewerkt aan de voortdurende verbetering van de dienstverlening van de Vlaamse administratie. In 1999 was er nog de principeverklaring rond Integrale Kwaliteitszorg opgesteld. De principes werden sinds 2002 opgenomen in het competentiewoordenboek en gedeeld met de VOI's. De organisatiecultuur is een belangrijke voorwaarde voor kwaliteit. Met het definiëren van waardegebonden competenties in het competentiewoordenboek, wordt getracht het voortdurend kwaliteitsstreven binnen de Vlaamse overheid te verankeren (→ zie het hoofdstuk "Waardebeleving en integriteit").

Twee partijen spelen een belangrijke rol bij de beoordeling van kwaliteit: de burgers/bedrijven/gebruikers enerzijds en de personeelsleden anderzijds. Het meten van de resultaten bij het personeel en gebruikers van de dienstverlening vormen een speerpunt in een geïntegreerd kwaliteitsbeleid. De Vlaamse overheid investeert daarom in klanten- en personeelsbevestigingen.

Er werden in 2004 binnen het ministerie 4 klantentevredenheidsonderzoeken afgerond: bij de administratie Land- en Tuinbouw, e-government, bij de afdeling Bos en Groen en bij de administratie Cultuur.

In juli 2004 werd ook opnieuw een grote personeelsbevestiging georganiseerd (→ zie het hoofdstuk "Personeelstevredenheid en positief arbeidsklimaat"). Naast de "grote" bevestiging konden managers ook specifieke maatprojecten opzetten om hun personeel diepgaander te bevestigen over specifieke thema's. Eén van de afdelingen die hierop is ingegaan is de afdeling Bos en Groen die in het kader van het optimaliseren van hun dienstverlening in 2004 zowel een gebruikers- als personeelsbevestiging hebben afgenomen (→ zie blikvanger "Personeels- en klantentevredenheid bij de afdeling Bos & Groen"). Dit spoor van maatgerichte projecten wordt in 2005 verder bewandeld.

In 2004 werd eveneens het Beleidsgericht onderzoek "Burgergericht besturen: Kwaliteit en vertrouwen in de overheid" door het Instituut

voor de Overheid afgerond. Dit onderzoek werd in 2000 opgestart om na te gaan in welke mate de kwaliteit van de overheidsdienstverlening een invloed heeft op het vertrouwen van de burger in de overheid. Een opmerkelijke conclusie is dat er geen (direct) verband is tussen de hervormingen van de overheidsadministratie en het herstel van het vertrouwen in de overheid. Werken aan kwaliteit binnen de Vlaamse overheid moet echter ook een doel op zich zijn. De burger heeft er recht op.

Een andere belangrijke conclusie uit het onderzoek is dat gebruikersbevestigingen alleen niet volstaan om de tevredenheid en het vertrouwen van de burger op regelmatige tijdstippen te meten. Reeds vorig jaar werd het ontwikkelen van een vertrouwensbarometer aangekondigd. Dit is nu een feit in de vorm van een opvolgingsproject van het steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen (SBOV). In 2005 zullen de eerste metingen plaatsvinden.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

In de PRO bevestiging werd vrij rechtstreeks gepeild naar de mate waarin de kwaliteitsgedachte leeft op de werkvloer. De resultaten van de medewerkers geven een vrij gunstig beeld al is er zeker nog veel ruimte voor verbetering. 65% vindt dat er in de directe werkomgeving gezocht wordt naar manieren om beter te werken. Eveneens 65% meent dat men 'op de goede weg' is. Er mag dus verhoopt worden dat voor de door de minister

voor Bestuurszaken aangekondigde 'innovatieprijs' zal kunnen gekozen worden uit een groot aantal realisaties of ideeën voor de toekomst.

Aan leidinggeevenden werd de vraag vanuit een ander perspectief gesteld: *'Presteert de Vlaamse overheid als geheel nu beter dan een jaar geleden?'*. Slechts 18% antwoordt hier eerder of geheel positief op. Op de vraag of er inspanningen geleverd worden die uitzicht geven op een beter functioneren van de Vlaamse overheid antwoordt 38% in de positieve richting. Vermoedelijk hebben deze onrustwekkende percepties van de leidinggeevenden te maken met het lange aanslepen van de herstructurering voor Beter Bestuurlijk Beleid en het geblokkeerd raken daardoor van concrete acties en initiatieven voor kwaliteitsverbetering.

Verder blijkt uit de PRO-resultaten dat de medewerkers een positief beeld hebben van hun eigen klantgerichtheid: 78% zegt dat de klant centraal staat. Uiteraard is het veel belangrijker wat de klant zelf hierover zegt want de tevredenheid van de eindgebruikers (burger, instellingen, ondernemingen) over de dienstverlening blijft tenslotte het uiteindelijke criterium.

Maar zoals reeds hoger vermeld zijn er het voorbije jaar slechts een zeer beperkt aantal klanttevredenheidsonderzoeken geweest. Tot nog toe is er ook geen globale vergelijkbaarheid en consolidatie mogelijk. De klanttevredenheidsonderzoeken die reeds hebben plaatsgevonden binnen de Vlaamse overheid blijken allemaal te verschillen. Door het ontbreken van een algemene

richtlijn is benchmarking tussen de verschillende bevragingen zo goed als onmogelijk

Daarom moet het verzamelen van klantenfeedback verder gestimuleerd worden, met aandacht voor de mogelijkheid tot globale consolidatie. Momenteel is de interesse van het management om klanttevredenheidsonderzoeken te organiseren eerder laag. Verschillende redenen liggen hieraan ten grondslag: de onzekere toekomst omtrent de organisatie door BBB gekoppeld aan de verbintenis die nodig is om iets met de resultaten te ondernemen alvorens men kan overgaan tot dergelijk onderzoek. De drempel om een klanttevredenheidsonderzoek te starten blijft soms hoog.

AANBEVELINGEN

Werken aan een verregaande synergie tussen actoren die werken aan de klantgerichtheid van de Vlaamse overheid als geheel en de organisaties die er deel van uitmaken

De ambtenaren hebben er volgens de cijfers blijkbaar wel vertrouwen in, dat ze klantgericht werken, maar vinden de klanten dat ook? Zeker is dat er nog veel meer naar de klanten moet geluisterd worden, om te weten wat ze precies verwachten. Dit hoeft zeker niet altijd door systematische bevestigingen¹⁴ (waar een hele doorlooptijd en een belangrijke investering aan vast zit), maar kan vaak via kleine bijkomende inspanningen en de juiste reflexen. Zo wordt gesuggereerd om de Vlaamse Infolijn te betrekken; hier worden immers veel problemen en behoeften gecapteerd en geïnventariseerd. De klachtenbehandeling kan ongetwijfeld nog veel meer opgevat worden als een 'luisterend oor' proces. De dossierbehandelaars zelf kunnen nog beter aangestuurd worden op en begeleid bij het inwinnen van feedback..., enz..

Klantgericht werken veronderstelt ook samenwerking tussen de verschillende "leveranciers" van informatie; dat gebeurt nu veel te weinig. De klant weet niet altijd wie de informatie juist levert; vaak beschouwt hij iedereen met wie hij te maken krijgt als "de" overheid. Met e-government in volle opmars, zal een grote inspanning geleverd moeten worden om te komen tot meer uniforme klantenservice, om als overheid samen sterk te staan naar de klant toe. Er wordt trouwens in het Vlaams regeerakkoord (zie blz. 7) al gepleit voor het opzetten van geïntegreerde aanspreekpunten; met behulp van de ICT-technologie kunnen virtuele loketten opgezet worden.

(→ Deze aanbeveling is globaal uitgewerkt in het hoofdstuk "Waardebeleving en integriteit".)

Het vastleggen van minimale kwaliteitsvereisten voor het functioneren van de entiteiten van het Vlaamse overheidsapparaat.

De minister van Bestuurszaken wil de ambtenaren aanmoedigen om te tonen wat er in de Vlaamse overheid gerealiseerd wordt op het vlak van kwaliteitsvolle dienstverlening. Zowel nationaal als internationaal worden conferenties en prijsuitreikingen georganiseerd waarop openbare besturen hun realisaties kunnen bekend maken. Totnogtoe is de Vlaamse overheid slechts sporadisch aanwezig.

In lijn hiermee wenst hij het behalen van kwaliteitscertificaten te stimuleren. Op die manier kan de Vlaamse overheid bewijzen dat ze inhoudelijk kwaliteit levert, en bijdragen tot een positiever extern imago.

Het verleden wijst uit dat er geen heil te verwachten is van het centraal opleggen van één kwaliteitslabel of kwaliteitssysteem. Deze systemen worden immers deels gevoed vanuit semi-commerciële of commerciële achtergronden, en zijn onderhevig aan een evoluerende marktwerking binnen hun eigen segment van kwaliteitsmodellen, sturingsmodellen en beheersmodellen. Hun effectiviteit hangt meer af van factoren die eigen zijn aan de organisatie die er mee wil werken en aan de competentie van de begeleiding daarbij, dan van het systeem zelf.

Het is wel een uitdaging om klaarheid te scheppen welke (types) systemen het meest aangewezen zijn binnen welke context. Het bereikte matureitsniveau en specifieke

kenmerken van een organisatie kunnen zeker maken dat één systeem meer aangewezen is dan een ander.

In het kader van responsabilisering kunnen kwaliteitslabels een belangrijke rol gaan spelen: het helpt om het management meer op hoofdlijnen en evenwichtiger aan te sturen naar globale kwaliteit. Een kwaliteitslabel biedt entiteiten de mogelijkheid om autonoom aan kwaliteit te werken. Hieromtrent kunnen afspraken worden opgenomen in de beheersovereenkomsten.

In dat kader zou de Vlaamse overheid aan alle entiteiten wel een minimum "basiskwaliteit" kunnen opleggen vanuit het oogpunt van de kwaliteit van de dienstverlening aan de gebruiker. Via welk instrument dit moet gebeuren is nog niet duidelijk. In navolging van de decreetgeving waarin de Vlaamse overheid zelf kwaliteitseisen oplegt aan instellingen, lijkt een 'decreet voor onze eigen kwaliteit' voor de hand te liggen. Maar de klemtoon mag zeker niet liggen op de procedurele of instrumentele elementen, maar op het 'duurzaam-culturele'. In elk geval moet eerst duidelijk worden gemaakt wat kwaliteit minimaal inhoudt voor onszelf als Vlaamse overheid. Het zal moeten gaan om een globaal "kwaliteits" kader waarvan de concrete invulling gebeurt binnen iedere entiteit.

Dit kan gelinkt worden aan andere initiatieven rond de vertrouwensbarometer en gebruikersbevestigingen. Ook de waarden spelen een belangrijke rol want een overheid kan niet kwaliteitsvol bezig zijn als geen aandacht besteed aan "klantgerichtheid, betrouwbaarheid, voortdurend verbeteren en samenwerken".

¹⁴ Het uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoeken is soms natuurlijk wel de beste optie, en wordt blijvend ondersteund. In de loop van 2005 zullen terug samenwerkingsverbanden met (een) externe partner(s) worden aangegaan.

BLIKVANGER

Personeels- en klantentevredenheid bij de afdeling Bos & Groen van de administratie Milieu-, Natuur-, Land- en Waterbeheer (departement Leefmilieu en Infrastructuur)

Naar aanleiding van een EFQM-zelfevaluatie van de afdeling Bos & Groen bleek dat een bevraging van personeel en klanten een prioritaire verbeteractie was in het kader van integrale kwaliteitszorg. In 2004 werd een uitgebreid klantentevredenheidsonderzoek bij haar diverse gebruikersgroepen (privé-boseigenaars, burgemeesters en schepenen, ambtenaren van openbare besturen, jagers en vissers) uitgevoerd.

Daarnaast organiseerde de directie van Bos & Groen samen met de administratie Personeelsontwikkeling van AZF in het kader van de PRO 2004 een personeelsenquête 'op maat van de afdeling'.

Personeelstevredenheid

Bij de organisatie van het personeelstevredenheidsonderzoek lag de nadruk op het verzekeren van de anonimiteit, het bekomen van een voldoende hoge respons en de manier van rapporteren van de resultaten.

Er werd veel zorg besteed aan het communicatietraject. Zowel voorafgaand, met een aankondigingsbrief, als tijdens de enquête, met een herinneringsbrief of e-mail, werden de medewerkers op de hoogte gehouden en waar nodig nadrukkelijk aangespoord om deel te nemen. Die aansporing is zeker nodig gebleken voor groepen van medewerkers zoals groenarbeiders en boswachters die verspreid over het Vlaamse Gewest actief zijn. De afdeling is namelijk sterk gedecentraliseerd: slechts vijftig van de ongeveer vierhonderddertig personeelsleden hebben hun standplaats in Brussel. Er werd een respons van 73,9% gehaald waardoor er wel van uitgegaan kan worden dat een realistisch beeld van de tevredenheid werd verkregen.

De algemene tevredenheid van 8,7 op 10 was hoger dan verwacht en ligt net boven het gemiddelde van de Vlaamse overheid (8,4). De stellingen "Ik doe mijn werk graag" en "Ik werk graag voor de afdeling Bos & Groen" scoren respectievelijk 9,1 en 9,0 op dezelfde schaal. De meeste medewerkers blijken gedreven en sterk gemotiveerd, hetgeen zeker een positieve sfeer schept om dingen te realiseren. Dit werd ontegensprekelijk bevestigd in de resultaten van het klantentevredenheidsonderzoek. De technische competentie van de ambtenaren van Bos & Groen en hun dienstverlening werden sterk gewaardeerd over de hele lijn.

In de antwoorden op de open vraag "Wat kan de afdeling Bos & Groen doen om uw tevredenheid te vergroten?" werden de grootste pijnpunten blootgelegd: meer personeel om de grote werkdruk te verlichten, duidelijkheid in verband met het reorganisatieplan Beter Bestuurlijk Beleid, meer loon, meer promoties en statutaire benoemingen en het verbeteren van de (interne) communicatie.

In een nieuwsbrief werden alle medewerkers op de hoogte gebracht van de resultaten en de verbeteracties. De voornaamste verbeteracties waartoe besloten werd situeren zich op het vlak van de interne communicatie: een verhoogde frequentie van de interne nieuwsbrief, regelmatig gebruik van snelinfo's, een documentenbeheersysteem dat via internet toegankelijk zal zijn, duidelijke afspraken rond de communicatie- en informatiestromen, enz. Een opvolgingsmeting is gepland voor 2006.

Klantentevredenheid

De vragenlijsten voor het meten van de tevredenheid van verschillende gebruikersgroepen werden voorbereid in vier verschillende werkgroepen, één per beleidscel. Zo peilt men naar wat 'de klanten' zelf belangrijk vinden, zodat de juiste vragen kunnen gesteld worden in de enquête.

- **Bosbeleid:** de politiek verantwoordelijken zijn het minst tevreden: 83,1% is tevreden; collega-ambtenaren uit de openbare besturen: 88% is tevreden; de privé-boseigenaars die recent een kapmachtiging ontvingen: 87% is tevreden.

- **Groenbeleid:** de algemene tevredenheid scoort 80,4% bij de groep van groenambtenaren; 65,2 % bij de burgemeesters en schepenen.
- **Jachtbeleid:** 94 % van de reewildjagers is tevreden over de dienstverlening; 86% van de bevroegde wildbeheereenheden is tevreden over de erkenning en de subsidiëring van wildbeheereenheden. Uit het onderzoek blijkt wel dat wildbeheereenheden een duidelijke vermindering en vereenvoudiging van de administratieve lasten wensen.
- **Visserijbeleid:** de vissers die hun hobby op openbare waters uitoefenen werden bevroegd, de globale tevredenheidsscore is met 46,6% eerder laag te noemen.

Een opmerkelijk gegeven is toch wel dat zowel jagers als vissers en bosrecreanten pleiten voor meer politieel toezicht en een grotere aandacht voor controle op stroperij. Door de voortdurende afbouw van het personeelseffectief van de laatste jaren is het voor de afdeling niet vanzelfsprekend om dit thema de aandacht te schenken die het verdient.

Er werden waar mogelijk diverse verbeterinitiatieven genomen in elk van de beleidscellen. De resultaten van het klantentevredenheidsonderzoek kwamen bovendien uitgebreid aan bod in de interne nieuwsbrief van de afdeling zodat de medewerkers op hun beurt een blijk van waardering konden ervaren voor goede prestaties.

Verder werden de bevroegde gebruikersgroepen op de hoogte gebracht van de resultaten van de diverse enquêtes, samen met de verbeterplannen die opgestart werden om de dienstverlening in hun richting te optimaliseren.

In het kader van integrale kwaliteitszorg is zowel het meten van de tevredenheid van de medewerkers als van de gebruikersgroepen bijzonder waardevol gebleken bij het uitwerken van verbeterinitiatieven in het streven naar een excellente service en een goede interne werking.

Contactpersoon:
Chris Meganck
02 553 82 31
christian.meganck@lin.vlaanderen.be

Structuur-, proces- en personeelsplanning

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

kengetal	omschrijving	2004
bevoegdheidsverdeling volgens management	% van het lijnmanagement dat vindt er vandaag een duidelijke bevoegdheidsverdeling is tussen de entiteiten van de Vlaamse overheid	51%
bevoegdheden volgens management	% van het lijnmanagement dat vindt dat de bevoegdheden volstaan om zijn opdracht volledig uit te voeren	57%
beschikbare middelen volgens management	% lijnmanagers dat vindt dat alle leidinggevendenden (binnen dezelfde managementlaag) in de Vlaamse overheid dezelfde mate van autonomie hebben bij het aanwenden van de middelen	13%
besteding van de middelen volgens personeel	% van de personeelsleden dat vindt dat de middelen (mensen en financiën) goed worden besteed	46%

TERUGBLIK

De ervaringen van de voorbije jaren hebben geleid tot de vaststelling dat de Vlaamse administratie op een meer kwaliteitsvolle wijze werk moet maken van een objectieve personeelsbehoeftebepaling. Ook in 2004 bleef proces- en personeelsplanning immers een heikel punt. Er werd vastgesteld dat de personeelsaantallen en -kosten bleven toenemen terwijl daar niet steeds een verklaring voor kon worden gegeven. Bij beslissing van de Vlaamse Regering van 12 september 2003 betreffende de evolutie van het personeelsbestand werd reeds bepaald dat er in principe géén bijkomende personeelskredieten meer zouden worden toegestaan.

Een beslissing van de Vlaamse Regering d.d. 4 juni 2004 gaf de leidend ambtenaren méér inspraak en verantwoordelijkheid in hun proces- en personeelsplanning. De leidend ambtenaar kan beslissen over bijstellingen in een procesplan die geen wijzigingen in de beleidsopties of van de regelgeving impliceren. De leidend ambtenaar kan tevens beslissen over bijstellingen van het personeelsplan die geen uitbreiding van het beschikbare personeelsbudget impliceren.

De noodzakelijkheid van het oordeelkundig, doelmatig en objectief opstellen van proces- en personeelsplannen werd wel bevestigd. Hiervoor werd een versoepelde werkwijze aangeboden waarbij een aantal kwaliteitseisen als afspraken in de managementcode Personeel

& Organisatie werden verankerd. In een proces- en personeelsplan moeten de belangrijkste processen helder worden uiteengezet en moet de onderlinge samenhang tussen geoptimaliseerde processen (en de voor de uitvoering daarvan benodigde personeelsmiddelen) duidelijk worden gemaakt. Een plan moet geactualiseerd blijven. Het moet gemakkelijk toegankelijk zijn voor alle belanghebbenden (minstens via het intranet).

Het verantwoordelijk zijn voor (en het verantwoording afleggen over) het "organiseren" van een entiteit werd ook na 4 juni 2004 in steeds toenemende mate bij het lijnmanagement gelegd. Zoals principe 2 van de op die datum goedgekeurde managementcode Personeel & Organisatie stelt, moet de lijnmanager de "structuur, taken, processen, functies en competenties afstemmen op de opdracht van de entiteit". Daarnaast stelt principe 3 echter ook dat dit alles binnen het beschikbare budget dient te gebeuren. Bij het "managen" van dit drieluik "opdracht ~ processen en daarvoor benodigde (personele en andere) middelen ~ budget" werd duidelijk leergeld betaald. Door de wijze van aanpak werden in sommige projecten onbetaalbare verwachtingen gewekt en levendig gehouden, waardoor vroeg of laat een teleurstelling moest volgen. Het werd steeds méér duidelijk dat de personeelsinzet continu kritisch moet worden geëvalueerd en dat beschikbare personeelsleden moeten worden

georiënteerd naar die competenties die cruciaal zijn om de beleidsdoelstellingen te realiseren.

Op 4 februari 2005 besliste de Vlaamse Regering nogmaals tot een verdere responsabilisering inzake personeelsbeheer, binnen de beschikbare kredieten, van de leidend ambtenaren. Ook deze beslissing betreft in essentie een bedachtzame verdere ontwikkeling van de organisatie. Een rationele, flexibele en dynamische personeels(behoefte)-planning en een daarmee consistente personeelsinzet werden bevestigd als belangrijk principe.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Wij blijven een belangrijk spanningsveld vaststellen tussen de procesoptimalisatie, de personeelsplanning en de budgettaire context waarbinnen dit alles moet worden gerealiseerd. De organisatie kan hoofdzakelijk "winst" halen uit het stroomlijnen en verbeteren van processen, waardoor een marge wordt bekomen die elders of anders kan worden aangewend. Daarvoor moet nog "hokjesmentaliteit" de plaats ruimen voor méér entiteitsoverschrijdend denken. Dit kan enkel op basis van vertrouwen (→ zie ook het hoofdstuk "Waardebeleving en integriteit" voor een bespreking van de problematiek van samenwerking).

Ook enkele uit het in 2004 uitgevoerde PersoneelsResultatenOnderzoek bekomen gegevens trekken de aandacht:

Het is relevant vast te stellen dat slechts 51% van het lijnmanagement ervaart dat er een duidelijke bevoegdheidsverdeling tussen de entiteiten van de Vlaamse overheid bestaat. Onder samenwerkingsproblematiek zit dus wellicht ook een problematiek van duidelijkheid in organisatie.

Overigens vindt 57% van het lijnmanagement dat de eigen bevoegdheden volstaan om de opdracht volledig uit te voeren. Hierbij wordt wel onderkend dat niet iedereen dezelfde autonomie heeft in het aanwenden van de middelen). Maar slechts 33% meent dat de beschikbare middelen (mensen en financiën) daarvoor volstaan.

Deze laatste bevinding roept vragen op als we ze naast een ander resultaat uit de bevraging van de overige personeelsleden (niet-management) leggen. Slechts 46% van de personeelsleden bevestigt de stelling dat de middelen (mensen en financiën) goed worden besteed (16% akkoord – 30% eerder akkoord). Een significante minderheid van 28% is het hier niet mee eens (11% niet akkoord, 17% eerder niet akkoord). Het is in eerste instantie aan elke manager om – in de eigen entiteit, en met de eigen PRO-gegevens – op zoek te gaan naar de oorzaken van deze (schijnbare?) contradictie.

AANBEVELINGEN

Vooreerst is nu een duidelijke visie nodig op de positionering van personeelsplanning in het groter geheel van de verdere responsabilisering en de toekomstige beheersovereenkomsten. Verder moet dit resulteren in ondubbelzinnige besluitvorming en procedures in het kader van beheersovereenkomsten.

De wisselwerking tussen beschikbare budgettaire ruimte, optimale niveaus van dienstverlening, en de bijhorende personeels-behoefte moet kunnen worden geconsolideerd in spelregels waardoor alle actoren zich gebonden voelen.

De problematiek van een objectieve personeelsbehoeftebepaling is een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel de administratieve als de politieke top. Ambtelijke verantwoordelijkheid en politieke aansturing moeten complementair zijn. Het is hoognodig om hier werk van te maken. Bijzondere aandacht, begeleiding en ondersteuning zijn dus nodig voor de introductie van het instrument dat voor deze nieuwe cultuur het voertuig zal moeten zijn, met name de beheersovereenkomst. De politieke aansturing en de ambtelijke verantwoordelijkheid moeten hier elkaar vinden, op een basis van gezond vertrouwen en in een geest van samenwerking naar het maatschappelijke doel. De voor de beheersovereenkomst gebruikte technieken moeten hieraan ondergeschikt zijn.

Doordat via de beheersovereenkomsten de functioneel bevoegde ministers nauwer betrokken worden bij de gevolgen van keuzes in processen voor de (personeels)middelen, kan verhoopt worden dat er meer zal gestuurd worden op synergie en een entiteitoverschrijdende aanpak. Via het onderhandelen van beheersovereenkomsten kunnen, rekening houdende met het perspectief van de klantentevredenheid en de focus op de kerntaken, mogelijkheden tot het verder optimaliseren van processen worden gerealiseerd.

De centrale doelstelling van proces- en personeelsplanning blijft het streven naar een doelmatige afstemming van de interne organisatie op de opdracht van de entiteit

binnen de daarvoor ter beschikking gestelde budgetten. Dit alles vormt een grote uitdaging op het vlak van organisatieontwikkeling, waarin verscheidene actoren een rol spelen. De verantwoordelijkheid voor organisatieontwikkeling berust op een gedeelde wijze bij het management, bij de minister bevoegd voor Bestuurszaken en bij de functioneel bevoegde ministers.

Het lijnmanagement werd tot nog toe slechts in relatief beperkte mate aangespoord tot een doelmatige inzet van mensen en andere middelen. Een effectieve en zichtbare beloning van het lijnmanagement voor het doelmatige gebruik van de middelen en een negatieve sanctivering voor het tegendeel moet zo snel mogelijk tot de normale cultuur behoren.

Om een ernstige kans te hebben om dergelijke toekomstvisie te realiseren dient er wel nog een vrij lange weg geëffend te worden. Een aantal vaststellingen op het gebied van de responsabilisering van het management, onder meer in het kader van het PersoneelsResultatenOnderzoek 2004, moeten in een sfeer van samenwerking en vertrouwen ernstig worden genomen: managers zijn dikwijls ontevreden over de middelen die ze krijgen voor de uitvoering van hun opdrachten en de wijze waarop die worden toegekend, en het verband tussen het ter beschikking gestelde budget en datgene wat nodig is voor de uitvoering van de opdrachten is moeilijk vast te stellen. Soms worden éézijdig besparingsquota opgelegd zonder dat opdrachten worden bijgestuurd. Impliciet wordt wellicht een productiviteitsverhoging verwacht, maar de aanmoedigende elementen daarvoor ontbreken. Er is ook nog geen structureel onderhandelingsmoment voorzien tussen de politieke overheid en het management over de opdracht en de hiervoor nodige middelen. Een bron voor hogere doelmatigheid is zeker de verdere responsabilisering ("empowerment") van alle personeelsleden. Het beschikbare potentieel in medewerkers wordt door een gedeelte van de leidinggevenden nog niet voldoende aangesproken. Ten slotte is het van groot belang om in te zien dat de "winst" hoofdzakelijk moet worden gehaald uit het stroomlijnen en verbeteren van processen, waardoor men een marge bekomt die men elders of anders kan aanwenden.

De minister bevoegd voor Bestuurszaken heeft met betrekking tot de materie van proces- en personeelsplanning een belangrijke faciliterende en ondersteunende rol. Via zijn administratie kan deze minister zorgen voor algemene kaders en erop toezien dat deze nageleefd worden. In het huidig regelgevend kader is het trouwens zo dat hij zich enkel mag uitspreken over het personeelsplan en niet over het procesplan (wat toekomt aan de functioneel bevoegd minister), hoewel het juist een optimaal procesplan is dat doorslaggevend is voor de bepaling van de nodige personeelsbehoefte. Méér concrete spelregels en kwaliteitsstandaarden kunnen worden ontwikkeld en voor zover als mogelijk ingebouwd in het (technische en culturele) instrumentarium rond beheersovereenkomsten.

Op het procesmatige (culturele) vlak kunnen vanuit de centrale P&O-functie voorstellen worden geformuleerd om de noodzakelijke interacties tussen de politieke en de ambtelijke top te organiseren. Aangezien er immers werd vastgesteld dat er onvoldoende interactie bestaat tussen enerzijds de elementen van missie, strategie en processen en anderzijds de elementen van personeelsbehoefte en personeelsbudget, moeten systemen worden ontwikkeld om deze interactie te organiseren en te stimuleren.

Het is verder van strategisch belang om binnen een breed kader van organisatieontwikkeling vanuit de centrale P&O-functie voldoende ondersteuning aan het management aan te kunnen bieden. Deze ondersteuning moet resulteren in advies aan het lijnmanagement. Enerzijds wordt hierdoor aan het lijnmanagement het eigenaarschap van proces- en personeelsplanning bevestigd. Anderzijds wordt op deze manier de rol van (corporate) P&O als strategische partner benadrukt.

Met het oog op de installatie van BBB is het noodzakelijk om de personeelsbehoefte opnieuw te bekijken met specifieke aandacht voor de schaalvoordelen die in de ondersteunende diensten kunnen worden gerealiseerd en voor de andere functionele synergie die binnen bereik komt. Dit kan gekaderd worden in andere al dan niet recente initiatieven. Deze oefening zal wellicht ook voor vele entiteiten een spanningsveld opleveren met de nieuwe opdrachtschrijving.

BLIKVANGER

De AAD staat MODEL

Vorbereiding van de afdeling Algemene Administratieve Diensten van het departement Algemene Zaken en Financiën op de reorganisatie in het kader van het project Beter Bestuurlijk Beleid

Via het project 'AAD staat MODEL' werd begin 2003 gestart met de voorbereiding van de overgang van de huidige afdeling Algemene Administratieve Diensten (AAD) van het departement Algemene Zaken en Financiën (AZF) naar de toekomstige Management Ondersteunende Dienst (MOD) van het beleidsdomein Bestuurszaken. De bedoeling van dit project was vertrekend van een missie, visie en strategie oefening voor de toekomstige MOD een organisatiemodel uit te tekenen, en functiefamilies en competenties te definiëren die de MOD in staat moeten stellen haar missie, visie en strategie te realiseren.

De eerste stap die gezet werd was een omgevings- en stakeholderanalyse in samenwerking met het extern adviesbureau Price-WaterhouseCoopers. De celhoofden van de AAD, de huidige en enkele toekomstige klanten kregen de kans om hun visie en verwachtingen omtrent de dienstverlening van de huidige AAD kenbaar te maken. Op basis van die input kreeg de AAD zicht op de sterktes en zwaktes van haar organisatie en dienstenaanbod. Deze informatie, gecombineerd met wat reeds bestond aan beleidsteksten omtrent de MOD en de taakverdeling tussen de horizontale en decentrale entiteiten, gaf aanleiding tot de formulering van een missie voor de toekomstige MOD:

"Met ondernemingszin verzorgt de MOD Bestuurszaken de lijnmanagers, de personeelsleden en het managementcomité met de uitvoering van ondersteunende diensten, advies en rapportering. Wij zijn bereid op basis van contracten eveneens andere beleidsdomeinen dan Bestuurszaken te belevaren.

Wij doen dit zowel door de behoeften van onze klanten te detecteren en pro-actief een aanbod te creëren als door op een integrale manier te voldoen aan hun vragen.

Zodanig dat wij een betrouwbare partner voor onze klanten zijn die het hen mogelijk maakt zich op hun kerntaken te focussen en die gekend is om zijn professionalisme, degelijkheid en innovatiekracht en een actieve rol opneemt in netwerken."

Qua strategie werd geopteerd voor een 'centrumstrategie' waarbij de MOD zich in eerste instantie zal richten op haar huidige en toekomstige klanten van het beleidsdomein Bestuurszaken. De dienstverlening zal in hoge mate gespecialiseerd zijn met de focus op de kerncompetenties van de MOD en aangeboden worden tegen een goede prijs/kwaliteitverhouding.

De volgende stap werd gezet met het adviesbureau Hay Management en had tot doel te komen tot een efficiënt organisatiemodel voor de MOD en voor elke functionele cel, rekening houdend met de sterkte- zwakteanalyse en met de eerder geformuleerde missie en strategie. Tegelijkertijd werden in werkgroepen per functionele cel de vereiste functiefamilies opgemaakt en nadien, in samenwerking met het adviesbureau Quintessence, vervolledigd met een competentieprofiel. Waar mogelijk en nuttig werden loopbaanpaden verankerd in de functiefamilies.

Uitgangspunten bij dit organisatiedesign op AAD- en celniveau waren onder andere: een antwoord bieden op de nood aan een betere focus op de klant en zijn behoeften, zorgen voor de nodige ruimte voor specialisatie, uitbouwen van een beter geïntegreerde dienstverlening en verstevigen van de rapporteringsfunctie. Dit resulteerde in een organogram voor de MOD waarin o.a. expliciet de rol van relatiebeheerder werd opgenomen, de personeelscellen werden

geïntegreerde in één P&O-cel en er per cel en op stafniveau een duidelijk zichtbare rapporteringsrol werd opgenomen. Daarnaast werd ook de interne communicatiefunctie opgenomen in de MOD, werd een team personeelsinvulling voorzien en werd binnen de MOD een ICT-cel uitgetekend.

Tussen beide stappen en op het einde van het project werd uitgebreid gecommuniceerd aan de personeelsleden van de AAD. Bij de slotcommunicatie in juni van 2004 kregen de personeelsleden de kans om in kleine workshops aan te geven welke knelpunten of opportuniteiten zij zagen bij de implementatie van dit resultaat.

Momenteel wordt binnen de AAD gewerkt aan een betere afstemming van de processen en van de onderlinge samenwerking tussen de verschillende cellen, met als finaal doel het opstellen van een personeelsplan. Verder zal in de loop van 2005 aandacht gaan naar competentieontwikkeling om de kloof tussen de aanwezige en vereiste competenties te dichten. Er zal ook een initiatief genomen worden om de betrokkenheid van de personeelsleden bij de nieuwe missie te vergroten en de hierboven gemaakte keuzes nog beter te vertalen naar het werkveld van elke cel en elk personeelslid.

Contactpersoon:
Peggy De Nil
02 553 49 71
peggy.denil@azf.vlaanderen.be

> PERSONEELSAANWERVING EN -DOORSTROMING

Functies, competenties, loopbanen en beloning

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

kengetal	omschrijving	2004
jobtevredenheid	% personeel / % lijnmanagement dat zijn/haar werk graag doet	92% / 97%
jobcapaciteit	% personeel dat vindt dat het in zijn job datgene kan doen wat het goed kan	79%
ondersteuning personeels- en beloningsbeleid	% lijnmanagement dat vindt dat het algemeen personeelsbeleid en meer specifiek het beloningsbeleid hen toelaat om de geschikte medewerkers aan te trekken, te motiveren en te behouden	36%
verloning	% personeel dat vindt dat het loon naar werken krijgt / % lijnmanagement dat vindt dat het intern billijk en extern competitief verloond wordt	56% / 64%

Functies en competenties

TERUGBLIK

In 2004 werd volop gewerkt aan het opmaken van functiefamilies voor de Vlaamse overheid.

Het resultaat hiervan zijn 15 functiefamilies (topmanagement en middenkader niet inbegrepen). Zij groeperen functies waarvan de aard van de activiteiten gelijkaardig zijn zoals bvb controle en audit, administratief ondersteunen, praktisch uitvoeren... Het gaat hierbij enkel om functies die op verschillende plaatsen in de Vlaamse overheid voorkomen. Specifieke functies die enkel in één entiteit werden niet beschreven. Doel van de functiefamilies is :

- coherentie en transparantie te bieden in de veelheid van functies in de Vlaamse overheid. Tot nu toe boden alleen de rangen en graden enige "klassering" en deze boden niets inhoudelijk en ook niest over competenties;
- P&O-processen (werving, bevordering, prestatie management...) vergemakkelijken door een basis te bieden die men verder kan specificeren in de entiteiten.

Elke functiefamilie bevat:

- een doel van de functiefamilie dat kort de opdracht van functies in de familie weergeeft;
- de belangrijkste resultaatgebieden met voorbeelden van activiteiten;
- indelingscriteria die uitdrukken waarom de ene functie in de familie als moeilijker of zwaarder

wordt ervaren dan de andere. Op basis van deze indelingscriteria worden verschillende niveaus onderscheiden in de functiefamilie;

- logische competenties voor functies in de familie.

Randvoorwaarde bij de opbouw van de families was dat de structuur later ook bruikbaar moet zijn voor de introductie van een vernieuwd beloningsbeleid. Voor entiteiten biedt dat het voordeel dat er dan zal gewerkt worden met een structuur die ze kennen en die ze –indien ze dat wensen- ook al hebben kunnen gebruiken.

AANBEVELINGEN

Iedere entiteit die dat wenst kan gebruik maken van de functiefamilies en hiervoor contact opnemen met de afdeling HRM van het Ministerie van de Vlaamse gemeenschap. Omwille van de randvoorwaarde i.v.m. beloningsbeleid en omwille van de coherentie is het echter nodig om kwaliteitsgaranties in te bouwen. Hiervoor zullen al minstens doorgedreven opleidingen voorzien worden voor P&Oers van de entiteiten die dit wensen en zal er ook begeleiding worden aangeboden. Eén of andere vorm van kwaliteitscontrole zal moeten worden opgezet zodat entiteiten ook een garantie krijgen dat ze de functiefamilies op een correcte manier gebruiken.

Loopbanen

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Voor personeelsleden van niveau A zijn er in de huidige graden- en rangenstructuur geen doorgroei mogelijkheden tenzij door het opnemen van een functie van afdelingshoofd of een mandaatfunctie. Dat wordt telkens weer gesignaleerd in de PRO-bevraging. Aangezien loopbaanmogelijkheden een belangrijk element zijn om medewerkers gemotiveerd te houden, moet er in het kader van het nieuw loopbaan- en beloningsbeleid prioritair werk gemaakt worden van de uitbouw van een loopbaan voor niveau A. Zowel inhoudelijke expertise als leidinggevende taken moeten daarbij gevalideerd worden. De uitgewerkte functiefamilies zijn hierbij een goede basis.

Er zijn 4 leidinggevende families: topmanagement, middenkader, lager kader, operationeel leidinggeven. In lager kader en operationeel leidinggeven vindt men telkens 3 niveaus terug. Bovendien wordt in elke andere niet leidinggevende familie in het hoogste niveau voorzien dat men ofwel een stuk coördinatie of leiding op zich neemt ofwel een bepaalde deskundigheid verdiept en ter beschikking stelt. Met deze ingrediënten kan gemakkelijk een concept van leidinggevende loopbaan worden opgebouwd. De uitdaging is dan om hier de nodige vormen van waardering aan te koppelen en ook om de doorgroei te ondersteunen en te begeleiden. Op die manier

vermijdt men dat – zoals nu vaak gebeurt- de functie van afdelingshoofd meteen de eerste leidinggevende job is.

Voor wat betreft de “experten” moet er dringend werk gemaakt worden van een concept rond “experten”. De huidige statutaire bepalingen hierover zijn conceptueel niet coherent en niet haalbaar of uitvoerbaar.

Pas nadat er concept rond “experten” is uitgewerkt en gevalideerd kan de tegenhanger voor de leidinggevende loopbaan op niveau A worden uitgewerkt.

Voor de andere niveaus kunnen in afwachting van het nieuw loopbaan- en beloningsbeleid de systemen voor bevordering binnen hetzelfde niveau naar een andere rang beter afgestemd worden zodat er een grotere coherentie en objectiviteit tussen de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid ontstaat. De functiefamilies en vooral de niveaus binnen de functiefamilies zijn hierbij nieuwe elementen die als kapstok kunnen dienen.

Beloning

TERUGBLIK

Beleidsvoorbereidend werk rond de modernisering van het beloningsbeleid

Op 19 maart 2003 spraken de Vlaamse regering en de vakbonden (ACOD, CCOD, VSOA) af dat ze in een Raadgevend Comité samen – als beleidsvoorbereiding naar de volgende Vlaamse regering – verder zouden werken aan een modern beloningsbeleid. In navolging van deze beslissing werd een Kennisbeloningsbeleid opgericht die hiertoe het nodige studiewerk verrichtte en voorstellen voor een nieuw beloningsbeleid aan het Raadgevend Comité voorlegde. Binnen het Raadgevend Comité werden de voorstellen van de Kennisbeloningsbeleid besproken.

Op de laatste vergadering van 10 mei 2004 werden de besprekingen afgerond en werd overeenstemming bereikt dat de in het Raadgevend Comité besproken voorstellen de basis zouden vormen voor verdere uitwerking.

Het eindresultaat werd neergeschreven in een synthesenota die leidde tot de beleidsnota “Een modern beloningsbeleid voor de Vlaamse overheid”. Deze werd in september 2004 overgemaakt aan het kabinet van de bevoegde minister van Bestuurszaken.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Het huidig beloningsbeleid kan moeilijk worden ingezet als een instrument om competente mensen aan te trekken, te behouden en blijvend te motiveren. Hoewel omwille van budgettaire beperkingen het voorstel voor een modernisering van het beloningsbeleid niet integraal kan worden uitgevoerd, blijft het belangrijk om hier verder rond te werken.

Daarom werden, naar aanleiding van de Beleidsnota Bestuurszaken, in het kader van de verdere uitwerking van het beloningsbeleid twee prioriteiten vooropgesteld:

- de verbetering van interne billijkheid;
- een verhoogde waardering van inzet, prestaties en competenties.

AANBEVELINGEN

Als eerste aanzet voor het verbeteren van interne billijkheid over alle niveaus heen dient werk gemaakt te worden van een systeem voor objectieve vergelijking van het gewicht van functies. Hierbij is het aanbevolen gebruik te maken van een analytische functiewegingsmethodiek. De functiefamilies en de daarin voorkomende niveaus vormen hierbij een cruciaal instrument. Door de functiefamilieniveaus en referentiefuncties te wegen, kan het merendeel van de functies binnen de Vlaamse overheid op een objectieve en transparante wijze binnen het functiegebouw gealloceerd worden. Hierbij wordt coherentie over de verschillende

entiteiten heen gewaarborgd. Deze allocatie kan dan de basis vormen voor de koppeling van beloning aan functiegewicht.

Om op deze manier te kunnen werken, ook als voorafname op de invoering van een integraal modern beloningsbeleid, is een dringende keuze voor een wegingsmethodiek hierbij wel de randvoorwaarde.

In het kader van het modern beloningsbeleid moet prioritair werk gemaakt worden van de uitbouw van een loopbaan voor niveau A. Zowel inhoudelijke expertise als leidinggevende taken moeten daarbij gevalideerd worden. Ook de expertenloopbaan verdient de nodige aandacht.

Met het oog op een vlotte omschakeling naar de nieuwe organisatiestructuur in het kader van BBB wordt best ook onderzoek verricht naar de classificatie van N-functies.

Met het oog op het werken rond de tweede prioriteit dient ook vanuit de invalshoek beloningsbeleid het PLOEG-concept (→ zie ook de aanbevelingen in het hoofdstuk “Kwaliteitsvol leidinggeven”) verder opgevolgd te worden. Met name de financiële waardering van inzet, prestaties en competenties binnen PLOEG is daarbij een aandachtspunt.

BLIKVANGER

Uitbouw van de beleidsondersteunende capaciteit binnen de toekomstige beleidsdomeinen "Financiën en Begroting" en "Buitenlands Beleid, Internationale Samenwerking en Toerisme"

Beleidsondersteuning en regelgeving binnen de administratie Budgettering, Accounting en Financieel Management van het departement Algemene Zaken en Financiën

De administratie Budgettering, Accounting en Financieel Management (ABAFIM) wordt na de realisatie van het project "Beter Bestuurlijk Beleid" omgedoopt tot het Beleidsdomein "Financiën en Begroting". In dat kader loopt een project binnen de administratie rond het vormgeven van een cel "Beleidsondersteuning en Regelgeving". Deze cel komt in het kerndepartement terecht. Nochtans zijn de opdrachten niet helemaal nieuw. Ook nu hebben heel wat ABAFIM'ers te maken met regelgeving en spelen zij een rol op het vlak van beleidsondersteuning, zonder het zo te benoemen.

Een stuurgroep uit de administratie met versterking vanuit de administratie Personeelsontwikkeling (APO) en het consultingbureau Hay Group, ging aan de slag om de cel vorm te geven. Er werd daarbij geopteerd om eerst elders het licht op te steken. Bezoeken aan andere departementen en administraties, en een blik binnen het Federaal Ministerie van Financiën leverden heel wat informatie op over hoe er op dit punt reeds wordt gewerkt en wat daarbij voor- en nadelen maar ook belangrijke voorwaarden zijn.

Vervolgens werden de eerste krijtlijnen getrokken wat betreft opdrachten en organisatiestructuur. Dit eerste voorstel werd aan panels voorgelegd waartoe het personeel van niveau A werd uitgenodigd. Het feit dat in totaal 26 personeelsleden deelnamen, wijst niet alleen op interesse maar ook op bezorgdheid. Bovendien bleken heel wat personeelsleden er van uit te gaan dat deze functies voorbestemd zijn voor huidige kabinetsmedewerkers bij de

afbouw van de kabinetten. Een heel aantal mensen vreest dat de beleids- en regelgevende aspecten die momenteel inherent zijn aan hun job, eruit zullen worden gelicht. Hierdoor vrezen ze niet alleen dat hun job minder interessant zal worden, maar ook dat de beleidsvoorbereiding en regelgeving te ver van de uitvoering komt te staan. In tegenstelling tot andere departementen en administraties, zien de meeste mensen binnen ABAFIM hun loopbaan vooral verderlopen in operationele taken en worden beleidsvoorbereidende functies minder geambieerd. Een belangrijke conclusie is dat er niet alleen werk is op vlak van het uittekenen van structuren en functies, maar ook in het creëren van draagvlak.

Ook bij het Kabinet Financiën en Begroting werden de plannen getoetst. En wat blijkt? Zij zijn vragende partij om de beleidsvoorbereiding en regelgeving in de administratie meer te bundelen. Vermits deze activiteiten momenteel door diverse mensen op meerdere plaatsen gebeurt, is de coördinatie niet altijd evident. Groen licht dus om verder te gaan.

Ondertussen stelde een kleine werkgroep een functiebeschrijving op voor de functie "Beleidsvoorbereider". Dit zal ook gebeuren voor de functie "Regelgeving". Als vertrekpunt werden enerzijds een aantal gedetecteerde organisatieprincipes genomen en het daarbij aansluitend organogram. Anderzijds werd voor het uittekenen van de functies een beroep gedaan op de ontwikkelingen binnen APO op het vlak van functiefamilies. Er wordt bewust voor gekozen om niet louter expertenprofielen uit te tekenen, maar een goed evenwicht te vinden tussen expertise enerzijds en coördineren en netwerken anderzijds. Binnen de Intern Verzelfstandigde Agentschappen (IVA's) worden taken en rollen gecreëerd waarbij het optreden als contactpersoon vanuit de IVA met de Cel Beleidsvoorbereiding en Regelgeving centraal staat. Dit wordt niet zomaar een bijkomende taak maar zal daadwerkelijk als een fundamenteel onderdeel van telkens minstens 1 personeelslid worden opgenomen.

Hoe de implementatie zal lopen is nog niet helemaal duidelijk. De budgetinkrimping op personeelsvlak maakt dit verhaal niet makkelijker. De invulling van deze functies zal

moeten gebeuren vanuit het huidige, reeds volledig benutte budget.

Contactpersoon :
Katrien Callens
02 553 20 90
katrien.callens@azf.vlaanderen.be

Beleidsondersteuning in het toekomstig beleidsdomein 'Buitenlands Beleid, Buitenlandse Handel, Internationale Samenwerking en Toerisme' (BBIST)

Met de vernieuwingsoperatie "Beter Bestuurlijk Beleid" wordt de administratie Buitenlands Beleid, samen met Export Vlaanderen en Toerisme Vlaanderen omgevormd tot het beleidsdomein "Buitenlands Beleid, Buitenlandse Handel, Internationale Samenwerking en Toerisme" (BBIST). Het nieuwe beleidsdomein zal bestaan uit een departement en drie agentschappen (Vlaams Agentschap voor Internationale Samenwerking, Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen en Toerisme Vlaanderen). De verdere verankering van de beleidsondersteuning binnen het departement vormt hierbij één van de uitgangspunten en meteen ook de aanleiding voor dit project.

De afdeling Algemene Administratieve Diensten (AAD) van het departement Coördinatie kreeg in april 2004 de opdracht van de veranderingsmanager van het beleidsdomein BBIST om de beleidsondersteuning binnen het departement verder te concretiseren via functiebeschrijvingen en competentieprofielen. In de loop van de maand juni 2004 ging het project competentie management BBIST van start. Hierbij werd geopteerd voor begeleiding door een projectgroep, samengesteld uit een vertegenwoordiger van de huidige administratie Buitenlands Beleid, de HR-deskundigen binnen de AAD en de projectleidster competentie management uit de afdeling HRM van het departement Algemene Zaken en Financiën.

Het organisatieconcept en de taakstelling van het departement BBIST, zoals voorgesteld in het eindrapport van de veranderingsmanager aan de vorige Vlaamse Regering, werd door

de projectgroep als vertrekpunt genomen. Dit rapport werd immers opgesteld met betrokkenheid van de huidige afdelingen en werd ook overlegd met de entiteiten die in de toekomst als agentschap deel zullen uitmaken van het nieuwe beleidsdomein.

Het eindrapport leverde een schat aan informatie op over de te onderscheiden resultaatgebieden binnen elke functiebeschrijving. Maar tegelijk bracht het nadenken over de functiebeschrijvingen op zijn beurt ook input voor het logisch bijsturen en optimaliseren van het oorspronkelijke (theoretische) organisatieconcept. Ook de diverse politieke beslissingen die sinds de start van het project werden genomen in het kader van BBB en meer bepaald voor het beleidsdomein BBIST, bepaalden het dynamische karakter van

de projectwerkzaamheden. Zo werd met de beslissing van het ministerieel comité BBB van 3 december 2004 ook het beleidsveld "Toerisme" toegevoegd aan het beleidsdomein.

Op dit moment is het organisatieconcept voor de uitbouw van beleidsondersteuning binnen het departement BBIST uitgetekend en zijn de functiebeschrijvingen klaar. Hiervoor werd gebruik gemaakt van het instrumentarium en de principes van competentie management binnen de Vlaamse overheid. De functiebeschrijvingen voor de beleidsondersteuning binnen het departement BBIST hebben meteen ook input geleverd voor het uitwerken van de generieke functiefamilie "Beleidsondersteuning". Daarnaast kreeg de AAD bijkomend de vraag om de beleidsuitvoerende functies te

actualiseren als voorbereiding op de transitie. Deze nieuwe functiebeschrijvingen zullen worden opgesteld met maximale betrokkenheid van de leidinggevenden en van de huidige functiehouders.

Eens alle functieprofielen opgesteld zijn, zal de projectgroep een aanpak uitwerken voor het bepalen van de kloof tussen de gewenste en de huidige competenties, om in een eindfase (najaar 2005) de migratie van het personeel op basis van objectieve functiebeschrijvingen en competentieprofielen mee te ondersteunen.

Contactpersoon :
Vicky Van den Berge
02 553 58 23
vicky.vandenberge@coo.vlaanderen.be

Rekrutering en selectie (extern / intern)

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

kengetal	omschrijving	2004
aanraden werkgever	% personeel / % lijnmanagement dat de Vlaamse overheid als werkgever bij familie en vrienden zal aanraden	82% / 81%
integriteit externe selecties	% lijnmanagement dat vindt dat de externe aanwervingen van het personeel integer verlopen	87%
integriteit interne selecties	% personeel / % lijnmanagement dat vindt dat de interne selecties integer verlopen	51% / 79%
jobcapaciteit	% personeel dat vindt dat het in zijn job datgene kan doen wat het goed kan	79%
doorgroeimogelijkheden	% personeel dat vindt dat hij/zij voldoende doorgroeimogelijkheden (horizontaal/verticaal) in de Vlaamse overheid heeft / % lijnmanagement dat vindt dat hij/zij voldoende mogelijkheden heeft om een andere leidinggevende functie op te nemen	31% / 33%

prestatie-indicatoren

kengetal	omschrijving	2003	2004
interne wervingscapaciteit	het aantal intern ingevulde vacatures (mobiliteit + promotie) t.o.v. het totaal aantal ingevulde vacatures voor statutaire en contractuele functies in jaar x	11,9% (181 / 1.521)	22,2% (320 / 1.440)
A. Externe werving			
kengetal	omschrijving	2003	2004
externe vacatureratio statutaire functies	aantal in jaar x extern aangeboden betrekkingen voor statutaire functies t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/jaar x	7,37% (998 / 13.549)	5,20% (720 ⁽¹⁾ / 13.837)
externe wervingsratio statutaire functies	gemiddeld aantal kandidaten per ingevulde externe vacature voor statutaire functies in jaar x	10,52 (10.497 / 998)	17 (10.005 / 589)
doorlooptijd externe werving statutaire functies	gemiddelde tijd in kalenderdagen tussen de vacaturemelding aan de afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen en het overmaken van het afgewerkte dossier aan de personeelsdienst van het vragende departement in jaar x	102	69,7 ⁽²⁾
externe vacatureratio contractuele functies	aantal in jaar x extern aangeboden betrekkingen voor contractuele functies t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/jaar x	3,74% (507 / 13.549)	4,05% (560 / 13.837)
externe wervingsratio contractuele functies	gemiddeld aantal kandidaten per ingevulde externe vacature voor contractuele functies in jaar x	63 (14.980 / 237)	40 (10.418 / 260)
doorlooptijd externe werving contractuele functies (JOBPUNT)	gemiddelde tijd in kalenderdagen tussen de vacaturemelding aan JOBPUNT en het overmaken van het afgewerkte dossier aan de personeelsdienst van het vragende departement in jaar x	43,2	41
B. Interne mobiliteit en promotie			
kengetal	omschrijving	2003	2004
mobiliteitsratio	aantal in jaar x intern ingevulde "horizontale" vacatures t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/jaar x	-	0,40% (56 / 13.837)
doorlooptijd interne mobiliteit	gemiddelde tijd in kalenderdagen tussen de bekendmaking van de VIA : 46 dagen vacature en de toewijzing van de functie (dep. en interdep. mobiliteit) in jaar x	dep.: 66 dagen	VIA : 36 dagen dep.: 22,2 dagen
promotieratio	aantal in jaar x intern ingevulde bevorderingsbetrekkingen t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/jaar x	-	1,92% (265 / 13.837)
respons vacatures middenkader	gemiddeld aantal kandidaten per vacature voor de functie "afdelingshoofd" in jaar x	3,8 (53 / 14)	4,4 (61 / 14)

(1) De vacatures die nominatief worden ingevuld, worden niet aangeboden op de externe markt, vandaar het verschil

(2) gemiddelde doorlooptijd over niveaus heen

Om de dynamiek op de interne arbeidsmarkt te verhogen en de eigen personeelsleden de kans te geven om mee te dingen naar een functie die extern wordt aangeboden, heeft de Vlaamse Regering op 19 november 2004 beslist dat alle vacatures van de Vlaamse overheid die extern worden aangeboden, gelijktijdig toegankelijk worden gemaakt voor de interne arbeidsmarkt. Meer nog, een vacature die aangeboden wordt aan een reserve van geslaagden wordt automatisch ook aangeboden aan de interne arbeidsmarkt. Een vacature enkel intern aanbieden blijft wel mogelijk. Het aanbod van vacatures op de interne arbeidsmarkt zal daardoor in 2005 significant toenemen waardoor deze markt aantrekkelijker wordt voor potentiële sollicitanten.

In 2004 werd voor het grootste deel van de vacante betrekkingen in het ministerie nog steeds de externe arbeidsmarkt aangesproken. Er zijn in het totaal 1.363 vacatures aangeboden, waarvan

939 (69%) op de externe arbeidsmarkt¹⁵. Er zijn in 2004 1.440 vacatures ingevuld. Dit cijfer omvat ook vacatures die reeds in 2003 zijn aangeboden en pas in 2004 zijn ingevuld. Er is m.a.w. geen eenduidig verband tussen het aantal aangeboden en aantal ingevulde vacatures. Van de 1.440 ingevulde vacatures, zijn er 320 (of 22%) ingevuld via de interne arbeidsmarkt. Dit is 7% meer dan in 2003.

Tabel 10 geeft een overzicht van de kerncijfers inzake rekrutering en selectie per rekruteringskanaal.

We kunnen de aangeboden vacatures indelen volgens het niveau van de functie waarop ze betrekking hebben (zie tabel 11).

Hieruit blijkt dat de wervingsbehoefte in 2004 globaal het grootst was voor functies van niveau

Tabel 11. - Vacature-aanbod per niveau en statuut (MVG - 2004)

	A	B	C	D	totaal
extern	366	217	188	169	939
statutaire functies	135	120	81	43	379
contractuele functies	231	97	107	126	560
intern	63	56	188	117	424
statutaire functies	62	55	188	114	419
contractuele functies	1	1	0	3	5
totaal	429	273	375	286	1.363

Tabel 10. - De kerncijfers voor rekrutering en selectie per rekruteringskanaal (MVG - 2004)

	externe aanwerving			interne aanwerving		
	SELOR	JOBPUNT	departementaal	IAM (MVG)	departementaal	interdep. buiten IAM
aantal aangeboden vacatures						
statutaire functies	379	-	-	39	345,5	34
contractuele functies	-	143	417	5	-	-
totaal	379	143	417	44	345,5	34
aantal ingevulde vacatures						
statutaire functies						
mannen	300	-	-	10	160	18
vrouwen	289	-	-	12	107	12
totaal	589	-	-	22	267	30
contractuele functies						
mannen	-	63	191	1	-	-
vrouwen	-	59,5	217,5	0	-	-
totaal	-	122,5	408,5	1	-	-
aantal kandidaten (voor in 2004 ingevulde betrekkingen)						
mannen	5.886	2.845	1.784	44	225	74
vrouwen	4.119	3.316	2.473	46	174	35
totaal	10.005	6.161⁽²⁾	4.257⁽¹⁾	90	1.036⁽³⁾	109
gemiddelde doorlooptijd (kalenderdagen)	69,7	41	48,3	36	22,5	70⁽⁴⁾

⁽¹⁾ Het aantal kandidaten voor extern door de departementen aangeboden vacatures voor contractuele functies, heeft slechts betrekking op 139,5 van de 408,5 ingevulde betrekkingen

⁽²⁾ Het aantal kandidaten voor extern door Jobpunt aangeboden vacatures voor contractuele functies, heeft slechts betrekking op 120,5 van de 122,5 ingevulde betrekkingen

⁽³⁾ Het aantal kandidaten voor departementale vacatures, heeft slechts betrekking op 247 van de 267 ingevulde betrekkingen. Bovendien is van 637 kandidaten het geslacht niet gekend.

⁽⁴⁾ De doorlooptijd heeft enkel betrekking op de invulling van sleutelfuncties (mandaten, ...)

¹⁵ Hierbij moet vermeld worden dat niet voor alle externe contractuele wervingen ter vervanging van tijdelijk afwezigen, een selectieprocedure plaatsvindt. Vaak brengt de afdeling zelf een kandidaat aan, op basis van een spontane sollicitatie of eigen selectie. Meestal verschuift een in dienst zijnde "vervanger" wiens contract afloopt, naar een dergelijke vacature, zodat de tewerkstelling kan verlengd worden. De cijfers omvatten dus enkel de "begeleide" selecties.

A (31,4%), terwijl het aantal vacatures het laagst lag voor de niveaus B en D (elk 20%).

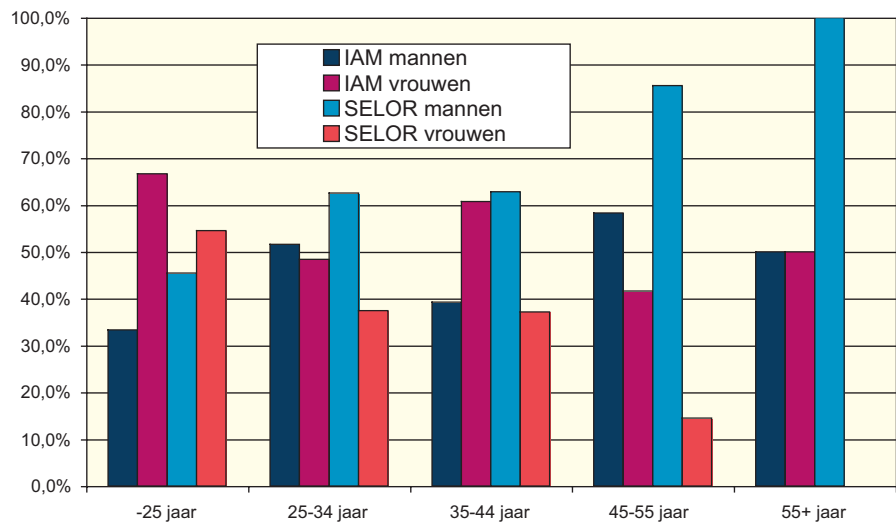
Dit sluit aan bij de trend naar hoger gekwalificeerd personeel, die we al enkele jaren vaststellen in de evolutie van het personeelsbestand en die trouwens ook bleek uit de goedgekeurde personeelsplannen. Opvallend is wel het verschillend beeld voor het intern en extern vacature-aanbod: extern worden vooral de hogergekwalificeerde jobs aangeboden (62% voor niveau A en B samen), terwijl intern vooral op de lagere niveaus gerekruteerd werd (72% voor niveau C en D samen). Verder blijft het aanbod aan contractuele functies op de interne arbeidsmarkt heel beperkt.

Als we de kandidaten analyseren naar man/vrouw verhouding, dan blijkt dat die verhouding voor de 21.021 kandidaten¹⁶ (alle wervingskanalen samen), vrij evenwichtig is: het aandeel mannen lag iets hoger dan dat van de vrouwen (resp. 51,6% en 48,4%). Voor de vacatures die intern worden aangeboden, is het verschil meer uitgesproken: de mannen vertegenwoordigen daar 57% van de kandidaten.

Voor de externe statutaire vacatures en de vacatures op de Interne Arbeidsmarkt (IAM)¹⁷, beschikken we ook over gegevens m.b.t. de leeftijd van de kandidaten, zodat we een meer gedetailleerde analyse van het profiel van die kandidaten kunnen maken.

Hieruit blijkt dat globaal beschouwd mannen iets meer voor die vacatures solliciteerden dan vrouwen (resp. 59% en 41%). Ook hier liggen de verhoudingen verschillend voor het extern en het intern vacature-aanbod : extern overwegen de mannelijke kandidaten (59%),

Figuur 12. - Man/vrouw verdeling per leeftijdsgroep van de sollicitanten voor intern (IAM) en extern (SELOR) aangeboden vacatures (MVG - 2004)



terwijl intern de vrouwen licht de bovenhand nemen (51%). Uit figuur 11, die de man/vrouw-verdeling weergeeft per leeftijdsgroep, blijkt dat die verdeling voor SELOR en IAM het sterkst verschilt bij de oudere leeftijdsgroepen (vanaf 45 jaar): voor de vacatures van SELOR zijn de mannelijke kandidaten sterk oververtegenwoordigd, terwijl de verdeling voor de IAM veel evenwichtiger is.

Als we naar de leeftijd kijken, dan zien we globaal dat de leeftijdsgroep van 25 tot 34 jaar veruit het meest heeft gesolliciteerd (bijna 55% van alle kandidaten). Boven die leeftijdsgrens is de participatie beperkt: slechts 17,5% van het totaal aantal kandidaten. Ook hier is er weer een duidelijk verschil voor het extern en intern vacature-aanbod: extern vertegenwoordigt de groep jonger dan 35 jaar ongeveer 83% van de kandidaten, terwijl hun

aandeel op de interne arbeidsmarkt nog geen 38% bedraagt.

Een vraag die voor de hand ligt is, of er een verband bestaat tussen het profiel van de kandidaat en het resultaat van de wervingsprocedure. Door het gebrek aan meer gedetailleerde gegevens, kunnen we momenteel enkel het verband tussen het geslacht en het wervingsresultaat onderzoeken.

Hieruit blijkt dat voor de ingevulde vacatures in 2004 globaal beschouwd (d.w.z. over alle wervingskanalen heen) de "slaagkans" (d.i. het aantal aangeworven kandidaten gedeeld door het totaal aantal kandidaten) voor de mannen en vrouwen vrijwel gelijk was (resp. 5,41% en 5,53%). Als we opnieuw een onderscheid maken tussen het extern en intern vacature-aanbod, dan blijkt dat vrouwen zowel op de externe (4,36% t.o.v. 3,97%) als op de interne arbeidsmarkt

Tabel 12. - Profiel van de kandidaten voor externe statutaire vacatures en vacatures op de IAM, volgens leeftijd en geslacht (MVG - 2004)

	<= 24 j	25-34 j	35-44 j	45-54 j	55-65 j	totaal
externe statutaire werving	2.783	5.516	1.278	406	22	10.005
mannen	1.265	3.449	803	347	22	5.886
vrouwen	1.518	2.067	475	59	0	4.119
interne arbeidsmarkt (IAM)	3	31	28	24	4	90
mannen	1	16	11	14	2	44
vrouwen	2	15	17	10	2	46
totaal	2.786	5.547	1.306	430	26	10.095

¹⁶ Voor de departementale vacatures is van 637 kandidaten het geslacht niet gekend.

¹⁷ De vroegere "Verruimde Interne Arbeidsmarkt" (VIA) is door de beslissing van de Vlaamse Regering van 19 november 2004 omgedoopt in "Interne Arbeidsmarkt" (IAM).

(51,0% t.o.v. 49,6%) in 2004 een iets grotere kans op aanwerving hadden dan de mannen.

Externe aanwerving

Nieuwe personeelsleden kunnen op de externe arbeidsmarkt langs verschillende kanalen gerekruteerd en geselecteerd worden:

- statutaire personeelsleden worden door de afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen (WPB) gerekruteerd met medewerking van het federale selectiebureau SELOR;
- contractuele vacatures worden ingevuld door bemiddeling van Jobpunt Vlaanderen, behalve als het gaat om vervangingsopdrachten en voor vacatures in een graad lager dan medewerker. In die gevallen mogen de departementen zelf instaan voor rekrutering en selectie.

Voorts kunnen contractuele vacatures ook aangeboden worden aan de selectiereserves waarin geslaagden van een basiselectie via SELOR opgenomen werden. In dat geval staat de afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen hiervoor in.

TERUGBLIK

In 2004 zijn initiatieven genomen om het partnerschap inzake rekrutering en selectie tussen de selectieverantwoordelijken en het lijnmanagement te versterken. Het houden van functie-analysegesprekken als 1ste stap in het rekruterings- en selectieproces is op kruissnelheid gekomen. Voor elke vacature die bij de afdeling WPB wordt aangemeld heeft de selectiedeskundige, al dan niet in samenwerking met de betreffende personeelsdienst, een gesprek met de lijnmanager die een vacature wil invullen. Dit gesprek heeft als doel de context en het takenpakket van de functie te verduidelijken, het competentieprofiel vast te stellen en de rekruterings- en selectieprocedure te bepalen. Om de kritische competenties voor een functie in kaart te brengen kunnen de selectieverantwoordelijken gebruik maken van een uitgebreide testbatterij samengesteld uit assessment oefeningen, redeneertesten, persoonlijkheidsvragenlijsten,...

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Zoals reeds eerder aangegeven, heeft het ministerie zich voor 939 van de 1.363 vacatures in 2004 gericht naar de externe arbeidsmarkt (of

69%). Het gaat om 379 vacatures (of ongeveer 40%) voor statutaire functies, die via SELOR aangeboden werden aan de geslaagden van de externe wervingsexamens, en 560 contractuele functies (60%).

Als we kijken naar de invulling van de vacatures, dan blijkt dat die voor 1.120 van de 1.440 in 2004 ingevulde vacatures in het ministerie (of 78%) gebeurde via externe aanwerving. Het grootste deel hiervan waren statutaire functies, nl. 589 betrekkingen of 53%. Daarnaast zijn er nog 531 vacatures voor contractuele functies ingevuld, waarvan 122,5 via Jobpunt en 408,5 door de departementale personeelsdiensten zelf ter vervanging van tijdelijk afwezige personeelsleden.

Tabel 13 illustreert dat er geen éénduidig verband bestaat tussen wat er in jaar x aan vacatures wordt aangeboden en wat er in datzelfde jaar wordt ingevuld, omdat de doorlooptijd van een selectieprocedure over 2 jaren heen kan lopen. Het beperkte vacature-aanbod in het vierde kwartaal is uiteraard een gevolg van de ingevoerde beperkte wervingsstop per 15 oktober 2004.

Het aantal ingevulde statutaire functies daalde ten opzichte van 2003 met 32,5% (872 tegenover 589). Dat is gedeeltelijk toe te schrijven aan de invoering van een tijdelijke wervingsstop op 15 oktober 2004, om te besparen op de personeelskost. Alle bestaande vacatures werden ten gevolge daarvan opgeschort. Alleen de vacatures waarvan kon aangetoond worden dat ze binnen de opgelegde besparingsmaatregelen pasten, mochten opnieuw opgestart worden. Tabel 14 geeft een overzicht van de in 2003 en 2004 ingevulde externe vacatures per departement. De invullingsgraad bedraagt voor de diensten van de Vlaamse Regering 87,26% en is dus hoger dan in 2003 (85%). Voor twee departementen (OND en WIM) bedraagt de invullingsgraad 100%, maar dat percentage heeft wellicht te maken met het zuinig beheer van de salariskredieten: deze departementen zijn wellicht gestopt met het invullen van vacatures zodra het beschikbare budget besteed was. Laten we deze departementen buiten beschouwing, dan is de invulgraad het hoogst in het departement AZF (91,5%). De overige percentages bedragen voor COO 78,3%, WVC 86,5%, EWBL 81,6% en LIN 88,6%.

Tabel 13. - Aanbod van externe statutaire vacatures per kwartaal (MVG - 2004)

	kwartaal 1	kwartaal 2	kwartaal 3	kwartaal 4	totaal
aantal in 2004 aangeboden betrekkingen	102	111	129	37	379
aantal betrekkingen die in 2003 zijn aangeboden maar waarvan de procedure niet is afgerond in 2003					148 open vacatures op 31.12.2003
aantal betrekkingen die in 2004 zijn aangeboden maar waarvan de procedure niet is afgerond in 2004					86
aantal in 2004 ingevulde betrekkingen					589

Tabel 14. - Ingevulde statutaire vacatures per departement (MVG: 2003 - 2004)

Departement	2003		2004	
	ingevuld	niet ingevuld	ingevuld	niet ingevuld
COO	11	1	18	5
AZF	54	2	43	4
WIM	10	0	1	0
OND	46	12	42	0
WVC	154	13	90	14
EWBL	148	36	124	28
LIN	449	84	271	35
totaal	872	148	589	86

Tabel 15. - Evolutie van het aantal ingevulde externe statutaire vacatures (MVG: 1999 - 2004)

Jaar	Diensten van de Vlaamse Regering	Selectior
1999	267	Selor (ex-VWS)
2000	309	Selor (ex-VWS)
2001	474	AWPB + gedeconcentreerde cel Selor
2002	678	AWPB + gedeconcentreerde cel Selor
2003	872	AWPB + gedeconcentreerde cel Selor
2004 (tot 14-10-2004)	589	AWPB + gedeconcentreerde cel Selor

In vergelijking met de vorige jaren en vooral vergeleken met de periode toen het toenmalige Vast Wervingssecretariaat nog de touwtjes in handen had, is het aantal ingevulde statutaire vacatures sterk toegenomen. (zie tabel 15).

Wat de contractuele functies betreft, is het aantal ingevulde vacatures ten opzichte van 2003 gestegen met 14%. Dit is vooral te wijten aan de sterke toename van de departementale aanwervingen ter vervanging van afwezigen (+86 of +27%). Het aantal aanwervingen via Jobpunt daarentegen is licht gedaald.

Uit het aantal sollicitaties voor extern aangeboden vacatures blijkt dat de interesse voor een functie bij de Vlaamse overheid in 2004 groter was dan in 2003: voor 849 ingevulde externe vacatures (voor de overige 271 ingevulde vacatures is het aantal kandidaten niet gekend) hebben zich 20.423 kandidaten aangemeld, of gemiddeld 24 kandidaten per ingevulde vacature. In 2003 telde men gemiddeld 20 kandidaten per vacature. Men moet er wel rekening mee houden dat bepaalde vacatures meermaals werden aangeboden.

Als we de wervingsratio's (d.i. het gemiddeld aantal kandidaten per ingevulde vacature) voor de verschillende externe wervingskanalen onderling vergelijken, stellen we vast dat vacatures via Jobpunt de grootste respons kregen

(51 kandidaten per vacature), terwijl de wervingsratio het laagst was voor de statutaire aanwervingen via SELOR (17 kandidaten per vacature).

Voor de procedures die verlopen via de afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen (i.s.m. SELOR) of via Jobpunt, wordt de gemiddelde doorlooptijd van een vacature berekend vanaf de datum dat de selector een aanvraag tot invulling van een vacature ontvangt, tot de datum waarop het selectiedossier aan de aanvrager wordt teruggestuurd. Er wordt dus geen rekening gehouden met de tijd die vooraf verlopen is, noch met de tijd die verstreken is tussen de selectie en het opnemen van de functie door de geselecteerde kandidaat. Voor selectieprocedures die door de personeelsdiensten zelf worden uitgevoerd, wordt de doorlooptijd berekend tussen de datum van bekendmaking van de vacature en de datum van toewijzing van de functie aan de geselecteerde kandidaat. Men kan dus (voorlopig) de doorlooptijden voor de diverse wervingkanalen niet onderling vergelijken! Zodra integraal gebruik gemaakt wordt van de vacaturemarkt in Vlippers, kan de volledige doorlooptijd op een éénvormige wijze voor alle wervingsprocedures (intern en extern) geregistreerd en in kaart gebracht worden. Indien alles naar wens verloopt, is de ingebruikname voorzien voor medio 2005.

Voor externe statutaire wervingen bedraagt de gemiddelde doorlooptijd nu 69,7 kalenderdagen. Uit tabel 16 blijkt dat die doorlooptijd in de loop der jaren sterk gedaald is. Dit heeft vooral te maken met een efficiënter beheer van de selectiereserves en van de selectieproeven. Ook het feit dat er veel meer vacatures nominatief konden ingevuld worden, d.w.z. door een contractueel personeelslid dat slaagt voor een wervingsselectie en dus zichzelf vervangt, speelt hierin een grote rol.

Voor de externe contractuele wervingen is de trend gedifferentieerd: voor procedures via Jobpunt is de doorlooptijd licht gedaald (van 43,2 naar 41 kalenderdagen), terwijl die voor de wervingen door de departementen zelf is toegenomen (van 35,7 naar 48,3 dagen).

Voorts wordt nog vastgesteld dat het aantal echte knelpuntfuncties, d.w.z. functies die moeilijk ingevuld geraken, in 2004 nog verder fel gedaald is. De echte knelpuntfuncties hebben nog slechts betrekking op enkele graden: deskundige met de kwalificatie "toezichter der baggerwerken" en de loodsers. De krappe arbeidsmarkt en het geringe aantal afgestudeerden spelen hierin een belangrijke rol.

De evaluatie na de stage, gekoppeld aan de beslissing om de betrokken kandidaat al of niet in dienst te nemen, vormt een goede kwaliteitsindicator voor de uitgevoerde selecties. Op een totaal van 589 geselecteerde kandidaten werden in 2004 slechts vijf stagiairs ongeschikt bevonden na afloop van de stage. In de jaren 2002 en 2003 werden er geen ongeschikt bevonden kandidaten gerapporteerd. In 2001 werd deze kwaliteitsindicator nog niet gehanteerd.

Tabel 16. - Evolutie van de gemiddelde doorlooptijd voor invulling van externe statutaire vacatures. (MVG: 1999 - 2004)

Jaar	Gemiddelde doorlooptijd in kalenderdagen	Selectieverantwoordelijke
1999	452	SELOR federaal
2000 ⁽¹⁾	212	SELOR federaal
2001	114	Afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen + Vlaamse cel SELOR
2002	113	Afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen + Vlaamse cel SELOR
2003	101,8	Afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen + Vlaamse cel SELOR
2004 (tot 14-10-2004)	69,7	Afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen + Vlaamse cel SELOR

⁽¹⁾ Tot 15 december 2000, de datum van overname van het beheer van de selectiereserves door de afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen van SELOR federaal

Interne mobiliteit en promotie

Binnen het ministerie kunnen personeelsleden op verschillende manieren van functie veranderen:

- via intradepartementale mobiliteit: doorstroming na een selectieprocedure naar een andere functie met dezelfde of een hogere graad. De vacature staat enkel open voor kandidaten die binnen het departement werken;
- via interdepartementale mobiliteit of de Interne Arbeidsmarkt (IAM): doorstroming na een selectieprocedure naar een andere functie met dezelfde graad. De vacature staat open voor alle kandidaten die binnen het ministerie of een VOI werken;
- via interdepartementale selectieprocedures voor sleutelfuncties: doorstroming na een selectieprocedure naar een andere functie met dezelfde of een hogere graad (bv. mandaten). De vacature staat open voor alle kandidaten die binnen het ministerie werken;
- via dienstaanwijzingen: doorstroming binnen het departement na een beslissing van de leidend ambtenaar naar een functie met dezelfde graad. De vacature wordt niet aangekondigd;

Omdat dienstaanwijzingen niet via formele procedures verlopen, zijn ze moeilijk in kaart te brengen. Daarom worden ze niet behandeld in de onderstaande analyse.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Reeds eerder hebben we aangegeven dat de vacatures in het ministerie in 2004 nog hoofdzakelijk ingevuld zijn via externe werving. In 2004 werden slechts 320 van de 1.440 ingevulde vacatures (of 22%) toegewezen via interne departementale of interdepartementale rekrutering (mobiliteit + promotie). Toch stellen we een stijgende trend vast: het intern vacature-

aanbod is ten opzichte van 2003 gegroeid met bijna 75% (+181 vacatures). En ook het aantal intern ingevulde vacatures is fors toegenomen: +139 ingevulde betrekkingen (of +77%). Het is duidelijk dat de beslissing van de Vlaamse Regering van 19 november 2004 om alle vacatures van de Vlaamse overheid die extern worden aangeboden, gelijktijdig toegankelijk worden gemaakt voor de interne arbeidsmarkt, mede ten gevolge van de tijdelijke wervingsstop vanaf 15 oktober, weinig invloed heeft gehad op die evolutie. Anderzijds verwachten we hierdoor wel een betekenisvolle toename van de activiteit op de interne arbeidsmarkt voor de volgende jaren, zowel wat vacature-aanbod als -invulling betreft.

Voor de interne vacatures lag de respons een stuk lager dan voor de externe: 1.235 kandidaten voor 300 ingevulde vacatures (of ongeveer 4 kandidaten per vacature), tegenover 20.423 kandidaten voor 849 vacatures extern (of 24 kandidaten per vacature). Uit het profiel van de kandidaten blijkt verder dat, in verhouding tot hun aandeel binnen het personeelsbestand, de participatie van vrouwen aan de interne mobiliteit (horizontaal en verticaal) in 2004 iets groter was dan van de mannen (resp. 4,5% en 4,2%).

Horizontale mobiliteit

Tabel 17 geeft een overzicht van de horizontale mobiliteit in het ministerie in 2004 (via formele selectieprocedures). Hieruit blijkt dat het aanbod aan horizontale vacatures verminderd is met ongeveer 27% ten opzichte van 2003. Het aantal ingevulde vacatures daalde met ongeveer 20%. De eerder vastgestelde stijging van de activiteit op de interne arbeidsmarkt, is dus alleen toe te schrijven aan een toename van de verticale mobiliteit (promotie), ten gevolge van de organisatie van een aantal loopbaanexamens voor diverse niveaus.

Opvallend is de sterke terugval van de Interne Arbeidsmarkt (IAM): het vacature-aanbod is meer dan gehalveerd (van 91 vacatures in 2003 tot 44 in 2004). Anderzijds is het intradepartementaal aanbod meer dan verdubbeld (van 15 naar 33,5

vacatures). Naast de tijdelijke wervingsstop van 15 oktober, die wellicht een negatief effect heeft gehad op de hele interne mobiliteit, zijn er dus nog andere oorzaken voor de sterke achteruitgang van de IAM die nader moeten onderzocht worden. De huidige evolutie lijkt het vermoeden te bevestigen dat de IAM pas door het management ingeschakeld wordt wanneer men in eigen huis geen geschikte kandidaat voor de openstaande functie heeft gevonden of denkt te vinden.

Een andere belangrijke vaststelling is dat het aanbod van contractuele functies in 2004 net als de vorige jaren zeer gering was (slechts 5 op 44 vacatures). De horizontale interne mobiliteit blijft voorlopig vooral een "statutaire" aan gelegenheid.

Op het vlak van de doorlooptijd scoren de IAM-procedures wel goed. De gemiddelde doorlooptijd bedroeg in 2004 ongeveer 36 kalenderdagen, tegenover 42 dagen in 2003.

Voor de 77,5 betrekkingen hebben zich in totaal 127 kandidaten aangemeld, wat overeenstemt met een zeer lage gemiddelde wervingsratio van 1,6 kandidaten per vacature. Uit de man/vrouw-verdeling van de kandidaten leiden we af dat de participatie van vrouwen aan de horizontale mobiliteit (in verhouding tot hun aandeel in het totale personeelsbestand) iets hoger ligt dan die van mannen (1,18% ten opzichte van 0,74%).

Tabel 18 geeft een overzicht van de personeelsbewegingen die de IAM-procedures in 2004 tussen de departementen hebben veroorzaakt. Hieruit blijkt dat de departementen EWBL en LIN via de IAM het grootste aantal personeelsleden hebben gerekruteerd (ze omvatten samen de helft van de ingevulde vacatures). Het departement AZF zag het grootste aantal werknemers vertrekken naar een ander departement. De departementen WVC, EWBL en LIN kenden in 2004 een positief migratiesaldo (resp. +2, +5 en +2). In 2004 werden slechts 5 van de 23 ingevulde betrekkingen (of 22%) uiteindelijk toch toegewezen aan een personeelslid van het eigen departement. In 2003 was dat nog 34% (15 op 44).

Vanuit de VOI's stapten in 2004 4 personeelsleden over naar het ministerie, terwijl er 3 van het ministerie naar een VOI vertrokken. De uitwisseling met de VWI's was zeer beperkt: 1 personeelslid stapte over naar een VWI,

Tabel 17. - Overzicht van de horizontale mobiliteit (MVG - 2004)

	aangeboden vacatures	ingevulde vacatures
departementaal	33,5	32
interdepartementaal (VIA / IAM)	44	24
Totaal	77,5	56

Tabel 18. - De personeelsbewegingen tussen de entiteiten via de Interne Arbeidsmarkt (MVG - 2004)

	entiteit van bestemming											
	CSG	COO	AZF	WIM	OND	WVC	EWBL	LIN	VWI's	VOI's	totaal	
entiteit van herkomst	CSG											
	COO						1			1	2	
	AZF		1	2		1	1	2		1	9	
	WIM							1			1	
	OND			1				1	1		3	
	WVC							1			1	
	EWBL			1					1		2	
	LIN							1	3		5	
	VWI's										0	
	VOI's						2		2		5	
	totaal	0	1	4	0	1	3	7	7	1	4	28

terwijl niemand van een VWI vertrok naar het ministerie.

Bij de kandidaten voor een vacature op de Interne Arbeidsmarkt wordt, na afloop van de procedure, systematisch met een korte vragenlijst gepeild naar hun tevredenheid over de aanpak. Hierin komen volgende aspecten aan bod : informatie over en voor de sollicitatie, de selectie zelf en de feedback over de selectiebeslissing. Op basis van de 34 in 2004 ingevulde formulieren, zijn de belangrijkste vaststellingen:

- 3 van de 4 respondenten is tevreden tot helemaal tevreden over de globale procedure;
- de informatie als voorbereiding op de sollicitatie, scoort het best : gemiddeld was ongeveer 89% van de bevroagden tevreden met de kwaliteit van de aangeboden informatie;
- over het verloop van de selectie zelf, was men iets kritischer : gemiddeld was hierover 85% tevreden. Over de aspecten die betrekking hebben op de kwaliteit van de potentieelbeoordeling (de deskundigheid van het selectiepanel en de relevantie van de screening voor de functie), was gemiddeld 79% tevreden;
- slechts 1 op 5 respondenten heeft na de selectie feedback gevraagd over de beslissing. Slechts 43% van die kandidaten was tevreden over de kwaliteit van die feedback.

Verticale mobiliteit of promotie

De verticale mobiliteit omvat:

- de departementale bevorderingsprocedures: overgang naar een andere rang binnen het

Tabel 19. - Overzicht van de verticale mobiliteit (MVG - 2004)

	aangeboden vacatures	ingevulde vacatures
departementaal	312	235
interdepartementaal	34	30
Totaal	346	265

Tabel 20. - Overzicht van de aangeboden én ingevulde bevorderingsbetrekkingen volgens rang (MVG - 2004)

rang	aangeboden betrekkingen	ingevulde betrekkingen
A2	14	10
A1	17	17
B3	30	6
B2	20	18
C3	19	1
C2	90	87
C1	58	43
D3	21	20
D2	77	63
Totaal	346	265

niveau, bijvoorbeeld van medewerker (C1) naar hoofdmedewerker (C3)

- de interdepartementale bevordering: overgang naar een hoger niveau, bijvoorbeeld van C naar A, of binnen niveau A naar een hogere functie van rang A2 of hoger.

Tabel 19 geeft een overzicht van de verticale mobiliteit in het ministerie in 2004. Hieruit blijkt dat het aanbod aan bevorderingsbetrekkingen in 2004 een stuk groter was dan in 2003 (een toename van 137 tot 346 vacatures). Parallel hiermee is ook het aantal ingevulde bevorderingsbetrekkingen gestegen (van 111 in

2003 naar 265 in 2004). Deze evolutie is vooral toe te schrijven aan de sterke stijging van het aantal departementale bevorderingen.

De invullingsgraad van de promotiebetrekkingen bedroeg in 2004 76%, wat iets hoger is dan bij de horizontale mobiliteit (72%).

Voor de 346 bevorderingsfuncties hebben zich in totaal 1.210 kandidaten aangemeld, wat overeenstemt met een gemiddelde wervingsratio van 3,5 kandidaten per vacature. Als we naar de man/vrouw-verdeling van de kandidaten kijken (van 637 kandidaten is het geslacht niet gekend),

dan stellen we vast dat, in tegenstelling tot de horizontale mobiliteit, de participatie van mannen aan bevorderingsprocedures (in verhouding tot hun aandeel in het totale personeelsbestand) een stuk hoger ligt dan die van vrouwen (resp. 4,43% en 3,72%). Dit kan er op wijzen dat vrouwen nog altijd minder ambitie hebben om naar een hogere positie in de hiërarchie op te klimmen.

Uit tabel 20 blijkt dat veruit het grootste deel van de aangeboden promotiemogelijkheden (nl. 78%), departementale bevorderingen binnen het niveau betreft. Van die 257 betrekkingen waren er eind 2004 195 ingevuld. Voor deze departementale bevorderingsprocedures bedroeg de gemiddelde doorlooptijd (d.i. de tijd tussen de bekendmaking van de vacature en de toewijzing van de functie) ongeveer 35 kalenderdagen. (→ In de blikvanger "Over kruis- en leerpunten: de bevorderingsronde als instrument van verandering in het departement EWBL" kunt u lezen hoe de selectieprocedure verder werd geprofessionaliseerd.) Binnen niveau C zijn in 2004 de meeste bevorderingsbetrekkingen aangeboden (109), binnen niveau A de minste (14). Dit bevestigt de vaststelling dat de verticale doorgroeimogelijkheden voor personeelsleden van niveau A erg beperkt zijn.

De interdepartementale invulling van vacatures van rang A2 en hoger (o.a. de managementfuncties van secretaris-generaal, directeur-generaal en afdelingshoofd) verloopt via eigen regels en procedures, die vastgelegd zijn in het Vlaams personeelsstatuut en – desgevallend – in dienstorders.

In 2004 werden 13 betrekkingen van afde-

lingshoofd en één functie van Preventieadviseur Coördinator bij de Interne Dienst Preventie en Bescherming aangeboden. Van deze vacatures werden er in 2004 10 ingevuld. De respons op deze vacatures is in vergelijking met vorig jaar na een lichte terugval opnieuw gestegen: in 2003 haalden we gemiddeld 3,8 kandidaten per vacature, in 2004 4,4. Voor de invulling van deze functies verliepen er in 2004 gemiddeld tussen de bekendmaking van de vacature en het overmaken van het afgewerkt dossier aan het departement, ongeveer 70 kalenderdagen.

Uit tabel 20 blijkt verder dat in de loop van 2004 ook 75 betrekkingen zijn aangeboden om personeelsleden de kans te geven om door te groeien naar een hoger niveau. Hiervan waren er eind 2004 60 ingevuld. Die vacatures betreffen :

- een interdepartementaal overgangsexamen naar niveau A dat in 2003 is opgestart en waarvan de procedure is afgerond medio 2004. Na de potentiële inschatting op basis van de vereiste generieke competenties, kwamen nog 126 kandidaten in aanmerking. Hiervan hebben er een tachtigtal deelgenomen aan de kennisexamens (administratief en grondwettelijk recht, hedendaagse geschiedenis en overheidsmanagement). Voor die drie examens slaagden 22 kandidaten. Aan die groep werden in 2004 16 functies op niveau A aangeboden, die alle werden ingevuld. Dit betekent dat eind 2004 nog 6 geslaagden voor het overgangsexamen geen aangepaste functie konden opnemen;
- een interdepartementaal overgangsexamen naar niveau C dat in 2001 is georganiseerd. Aan de 26 geslaagden uit die "reserve" werden in 2004 4 betrekkingen van niveau

AANBEVELINGEN

Om de interne arbeidsmarkt aantrekkelijker te maken bij leidinggevenden en personeelsleden en aldus de doorstroom van personeelsleden te bevorderen, volstaat het niet om ad hoc maatregelen te nemen, maar moet er een groot strategisch project rond doorstroom geformuleerd worden waarbij tegelijkertijd verschillende pistes bewandeld worden. Om de koudwatervrees van de personeelsleden weg te nemen en hen vertrouwd te maken met de werkwijze van de interne arbeidsmarkt, moet er een onderbouwde en permanente communicatiestrategie uitgebouwd worden. Ook de negatieve perceptie bij het lijnmanagement over de interne arbeidsmarkt moet omgebogen worden door adequate communicatie. De interne arbeidsmarkt heeft als het ware behoefte aan een soort van "charmeoffensief".

Anderzijds is het evident dat er moet gezorgd worden voor een voldoende groot aanbod van vacatures opdat de interne arbeidsmarkt aantrekkelijk zou zijn voor personeelsleden. Er moet m.a.w. bekeken worden hoe het negatieve effect van de budgettaire restricties, die momenteel van kracht zijn bij de Vlaamse overheid, op het vacatureaanbod op de interne arbeidsmarkt kan weggenomen worden. Een tweede mogelijkheid om het vacatureaanbod te vergroten is de verruiming van de interne arbeidsmarkt met de lokale overheden en alle VOI's.

BLIKVANGER

Over kruis- en leerpunten

De bevorderingsronde als instrument van verandering in het departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw (EWBL)

Voor het eerst sinds lange tijd organiseerde het departement EWBL in 2004 nog eens interne bevorderingsprocedures. In twee rondes werden 30 functies ingevuld: een belangrijk kruispunt en een essentiële stap in de loopbaan van de geselecteerde kandidaten, maar ook een bank vooruit voor de administratie, die er enkele belangrijke leerpunten uit puurde.

In maart en april 2004 besliste de wnd. secretaris-generaal, na een onderzoek van de administratieve en financiële haalbaarheid en het positieve advies van de departementale directieraad, om 24 bevorderingsbetrekkingen van hoofddeskundige, hoofdmedewerker en hoofdassistent (gesitueerd bij de administraties Economie en Land- en Tuinbouw, de entiteit Landbouw & Visserij en de bovenbouw) intern vacant te verklaren. De organisatie van de procedure werd gecoördineerd door de opdrachtgever HRM & Vorming, in samenwerking met de cel Personeel en de ontvangende lijnmanagers.

Van bij de start was het duidelijk dat de selectie van de kandidaten - in tegenstelling tot de voorheen gangbare administratieve praktijk waarbij anciënniteit het belangrijkste, zoniet enige criterium voor bevordering was - vooral de persoonlijke competenties van de betrokken ambtenaren moest aftoetsen. Na overleg met de collega's van het departement AZF, waar even voordien een gelijkaardige procedure had plaatsgevonden, koos EWBL voor een mix van 'kwalitatieve momenten' waarop de kandidaten konden blijk geven van hun motivatie voor de functie, hun persoonlijke kwaliteiten, hun kennis van het ruime werkveld en/of hun bereidheid om zich het nieuwe takenpakket eigen te maken.

De *aanmeldingsformulieren* van de kandidaten waren een eerste element. Aan elke betrokken leidinggevende werd vervolgens een korte

interne potentieelinschatting gevraagd, in de vorm van een commentaar over de competenties van de kandidaten in het licht van de geambieerde functie.

De afdelingshoofden werkten voor elk van hun vacatures een *praktijkgerichte* case uit, een praktische, 'uit het leven gegrepen' probleemsituatie als belangrijkste gespreks-onderwerp voor het *selectie-interview*. De case mocht niet louter gericht zijn op een ondervraging over de technische bagage van de kandidaat; om buitenstaanders een eerlijke kans te geven, werd vooral de manier van probleemoplossing getoetst, al dient gezegd dat het inhoudelijke element (de 'voorkennis' van de kandidaat) uiteindelijk als een van de cruciale criteria werd ervaren.

Elke kandidaat kreeg een half uur om zich schriftelijk voor te bereiden. Het gesprek richtte zich vooral op de specifieke functievereisten, zowel op het niveau van de persoonlijke vaardigheden als op het vlak van de technische competenties. Ook de motivatie was een belangrijk aspect.

Na afloop van de selectiegesprekken bracht de hr-functie alle informatie samenbrengen, ter discussie op de directieraad en aanstelling

van de geslaagden. De hele procedure nam ongeveer een half jaar in beslag. Een van de 24 functies werd, bij gebrek aan kandidaten, niet ingevuld.

Voor deze eerste ronde dienden zich 68 kandidaten aan (zie tabel 21).

In september 2004 besliste de wnd. secretaris-generaal, na advies van de departementale directieraad, om 7 bijkomende bevorderingsbetrekkingen vacant te verklaren in de graden hoofddeskundige, hoofdmedewerker, hoofdtechnicus en hoofdassistent. Zes functies situeerden zich in de entiteit Landbouw & Visserij, een bij de administratie Economie. Een identieke procedure werd gevolgd.

Voor deze ronde '2004 bis' waren er 19 kandidaten (tabel 22).

De aanstelling van geslaagde kandidaten in een behoorlijk aantal nieuwe functies is natuurlijk niet het enige, "persoonsgebonden" resultaat van een bevorderingsronde. Het is de organisatie zelf die enkele belangrijke leerpunten overhoudt aan een dergelijke grootschalige oefening.

Tabel 21. - Overzicht van de kandidaten voor de interne bevorderingsprocedures (EWBL - 2004)

Hoofddeskundige	Hoofdmedewerker	Hoofdassistent
B2-1 : 2	C2-1 : 1	D2-1 : 2
B2-2 : 10	C2-2 : 1	D2-2 : 2
B2-3 : 10	C2-3 : 2	D2-3 : 3
B2-4 : 5	C2-4 : 0	D2-4 : 2
B2-5 : 2	C2-5 : 3	D2-5 : 2
B2-6 : 2	C2-6 : 3	D2-6 : 3
	C2-7 : 2	D2-7 : 1
	C2-8 : 4	D2-8 : 2
	C2-9 : 3	
	C2-10 : 1	

Tabel 22. - Overzicht van de kandidaten voor bevorderingsronde "2004 bis" (EWBL)

Hoofddeskundige	Hoofdmedewerker	Hoofdtechnicus	Hoofdassistent
L&V 1: 3	L&V 4: 3	NRE 1: 2	L&V 6: 2
L&V 2: 3	L&V 5: 3		
L&V 3: 3			

In de eerste plaats is er de aangescherpte aandacht vanwege afdelingshoofden en andere leidinggevendenden voor de kwaliteiten en competenties van hun personeelsleden. Voor een keer is niet de vertrouwde PLOEG-context het geprivilegieerde moment om stil te staan bij het functioneren van collega's, maar moet er - naar aanleiding van de interne potentieelinschatting - grondig nagedacht worden over persoonlijke aspiraties, knelpunten en groeimogelijkheden.

Misschien is het opstellen van de functieprofielen (bij de vacantverklaring) en vooral van de cases wel het belangrijkste winstpunt voor de organisatie: een leidinggevende wordt verplicht om even stil te staan bij het takenpakket van een functie en moet de cruciale competenties vervolgens tot een praktijkgerichte opgave voor de kandidaten kneden. Daarbij moet niet zozeer de al aanwezige technische bagage worden afgetoetst, maar competenties als analytisch vermogen, communicatievaardigheid, 'van aanpakken weten', 'zich uit de slag trekken' en dergelijke - ook en vooral bij kandidaten van buitenaf, die evenveel kansen moeten

krijgen als de eigen mensen. De case sleept de leidinggevende als het ware 'terug naar de werkvloer' en dompelt hem of haar onder in het dagelijkse werk. Vaak is dit een heilzame confrontatie met de eigen grenzen. Leidinggevendenden moeten nog veel leren.

Ook de gesprekssituatie is een leermoment. Bekenden en onbekenden passeren de revue, waarbij de leidinggevende diverse situaties moet aftasten en in kaart brengen.

Globaal is de bevorderingsronde, als kruispunt van een aantal snelwegen en steegjes die elk op hun eigen manier naar competentie management en kwaliteitsvol leidinggeven leiden, een zegen voor de administratie. Het 'mollenwerk' dat in een dergelijk kader verricht wordt, is misschien zelfs efficiënter dan grootse vernieuwingsprojecten die met veel muwvertoon worden aangekondigd maar op de vloer vaak dode letter blijven.

Cruciaal is allicht de vraag of een dergelijke ambitieuze en arbeidsintensieve procedure haar belangrijkste ambitie - de juiste man / vrouw op

voldoende objectieve en kritisch onderbouwde wijze op de juiste stoel te laten belanden - waar maakt. Het antwoord kan niet anders dan genuanceerd zijn: in de overgrote meerderheid van de gevallen geeft de inhoudelijke kennis en de vertrouwdheid met het eigen werkveld van de kandidaten de doorslag; van gelijke kansen voor buitenstaanders is niet altijd sprake. Toch toont de praktijk aan dat deze aanpak - in een beperkt aantal gevallen, met name wanneer de betrokken leidinggevendenden de gekende paden durven te verlaten en een grote mate van objectiviteit toelaten - kwalitatief hoogstaande kandidaten van buiten de eigen schutskring kan laten doorstromen. Dat is niet alleen goed nieuws voor de betrokkenen.

Contactpersoon :
Eric Min
02 553 44 40
eric.min@ewbl.vlaanderen.be)

BLIKVANGER

Rotatie van stagiairs bij de administratie Wegen en Verkeer van het departement Leefmilieu en Infrastructuur

De stagiairs van niveau A (ingenieurs en adjuncten van de directeur) die bij de administratie Wegen en Verkeer in dienst traden, zijn in het kader van een pilootproject dat in 2003 is opgestart, ingeschakeld in een rotatieprogramma waarbij zij vier à vijf afdelingen telkens gedurende een week bezochten. De verschillende afdelingen werkten een eigen programma uit waarin hun beleidsdoelstellingen en opdrachten maar ook diverse aspecten over hun concrete werking aan bod kwamen.

Aangezien dit programma voor de organisatie maar ook voor de stagiairs qua tijdsinvestering te belastend was, werd

het concept bijgestuurd. De deelnemende afdelingen werkten ieder een thema uit dat betrekking had op hun eigen werking en dat werd voorgesteld en besproken met de deelnemers. Hierdoor bleef de totale duur van het programma beperkt tot een 5-tal dagen.

Dit initiatief kwam door het engagement en de medewerking van het management van deze administratie tot stand en werd begeleid door de vormingsverantwoordelijke van het departement.

De nieuwe medewerkers maakten kennis met enerzijds de beleidsafdelingen (gehuysvest in Brussel) en anderzijds met de operationele afdelingen in de provincies. Ook kregen zij op die manier de kans om de taakhoud van de 'andere' afdelingen te leren kennen en om inzicht te verwerven in de samenwerkingsverbanden binnen de administratie.

De concrete programmering van de rotatie van nieuwe personeelsleden werd door de personeelsverantwoordelijken van de respectieve afdelingen gecoördineerd.

Zowel de lijnverantwoordelijken als de nieuwe personeelsleden hebben dit vormingsinitiatief zeer positief geëvalueerd. Dit programma is opgenomen in het algemeen stageprogramma van deze stagiairs, en tegelijkertijd uitgebreid naar de contractuele personeelsleden van niveau A. Er werd ruimte gecreëerd om de vormingsbehoeften die tijdens de rotatie door de deelnemers werden gedetecteerd en geformuleerd, te vertalen in bijkomende opleidingen. Dit was een gelegenheid om een thema verder uit te diepen of nieuwe thema's aan te brengen.

Ook voor de nieuwe medewerkers van de niveaus B en C is een gelijkaardig rotatieprogramma georganiseerd, op provinciaal niveau en in een aangepaste

versie. In vergelijking met de inhoud van het programma van nieuwkomers van niveau A, is dit programma voor sommige aspecten algemener en meer operationeel. Ook de administratieve zaken komen meer aan bod.

In de loop van 2005 zal een vergelijkbaar initiatief voor de personeelsleden van niveau D worden georganiseerd.

Contactpersoon:
Dany Vissers
02 553 72 29
dany.vissers@lin.vlaanderen.be

BLIKVANGER

Aanpassingen in de aanpak van het loopbaanexamen ten dienste van personeelsleden met een handicap

Wanneer zich in het verleden bij selecties mensen met een handicap aanboden die behoefte hadden aan hulpmiddelen of bepaalde aanpassingen om deel te kunnen nemen, werd hier ad hoc een oplossing aan gegeven. Sinds het decreet van 8 mei 2002 houdende evenredige participatie op de arbeidsmarkt, zijn dergelijke redelijke aanpassingen een verplichting voor de werkgever. In 2003 werd in opdracht van de minister van Tewerkstelling en de minister van Ambtenarenzaken een studie uitgevoerd over de mogelijkheden van het aanpassen van wervingstesten.

Eind 2004 startte een loopbaanexamen van niveau D naar C. In de groep van 350 kandidaten zaten tien personen met een handicap die één of andere aanpassing vroegen.

Dit betekent dat de mogelijkheid om een redelijke aanpassing te vragen bekend wordt bij deze kansengroep.

De afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen, de afdeling Vorming, en de dienst Emancipatiezaken, werkten de volgende aanpak uit.

Na aanmelding nam de dienst Emancipatiezaken met elke kandidaat individueel contact op om de vraag naar een aanpassing omwille van een handicap uit te klaren:

- over welke handicap gaat het?
- welke zijn de praktische gevolgen?
- wat betekent dit voor de gehanteerde testen en opleidingsmodules?

Op basis van deze informatie en na overleg met een aantal handicap-specifieke competentiecentra en de diversiteitscel van SELOR formuleerde de dienst Emancipatiezaken een advies.

De afdeling Vorming, de afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen en de dienst Emancipatiezaken vertaalden dit in haalbare praktische oplossingen. Belangrijk criterium was "het scheppen van gelijke kansen" waarbij aan het gelijkheidsbeginsel niet geraakt wordt.

De eerste ronde bestond uit een testing van WORD-kennis, de administratieve nauwkeurigheid en het organisatievermogen. Aan de WORD-test en de test administratieve nauwkeurigheid werden technische aanpassingen gedaan door de afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen zodat ze bruikbaar werden voor mensen met een visuele handicap en waarbij de tijdslimieten konden aangepast worden aan de gevolgen van diverse handicaps. Voor de organisatietest werd een beroep gedaan op een alternatieve test die

dezelfde competenties meet en door SELOR reeds toegankelijk gemaakt was.

Voor mensen die gebarentaal gebruiken, werd een gebarentolk ingeschakeld en de zekerheid ingebouwd dat de kandidaten de introductie begrepen.

Ook de voorbereidende opleidingen werden aangepast aan mensen die met aanpassingen werken omwille van een visuele handicap of waarbij klassikale auditieve communicatie problemen oplevert.

Deze praktijksituatie heeft veel informatie opgeleverd omtrent hoe testen kunnen aangepast worden. Het heeft ook een aantal aanpassingen opgeleverd die later nog kunnen gebruikt worden. Deze ervaringen zullen tevens ingebracht worden in een werkgroep die breder gaat dan de overheid en die werkt aan het invoeren van redelijke aanpassingen voor personen met een handicap in wervingssituaties.

Contactpersoon :
Johan Vermeiren
02 553 59 36
johan.vermeiren@azf.vlaanderen.be

Uitstroombeleid (outplacement,...)

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

kengetal	omschrijving	2004
tevredenheid organisatie	% personeel dat graag voor zijn organisatie werkt	89%
intentie tot verloop	% personeel / % lijnmanagement dat in het voorbije jaar concrete actie heeft ondernomen om ander werk buiten de Vlaamse overheid te krijgen of concrete plannen heeft om dit in de toekomst te gaan doen	6% / 6%

prestatie-indicatoren

kengetal	omschrijving	2003	2004
uitstroomratio op jaarbasis	aantal personeelsleden op 31/12/jaar x-1 die niet meer in dienst zijn op 31/12/jaar x	5,05% (663 / 13.141)	4,54% ⁽¹⁾ (615 / 13.549)
uitstroom op jaarbasis volgens geslacht	aantal mannelijke en vrouwelijke personeelsleden op 31/12/jaar x-1 die niet meer in dienst zijn op 31/12/jaar x	436 / 227	393 / 222 ⁽¹⁾
uitstroom op jaarbasis volgens statuut	aantal statutaire en contractuele personeelsleden op 31/12/jaar x-1 die niet meer in dienst zijn op 31/12/jaar x	355 / 308	384 / 231 ⁽¹⁾
vrijwillige uitstroom	% van de personeelsleden die in jaar x vrijwillig het ministerie hebben verlaten t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/jaar x-1 ⁽²⁾	3,99% (524 / 13.141)	1,95% (267 / 13.680)
exitgesprekken	het % van de personeelsleden die in jaar x vrijwillig het ministerie verlieten met wie een exitgesprek is gevoerd ⁽²⁾	3,8% (20 / 524)	15,4% (41 / 267)

⁽¹⁾ de uitstroom in 2004 is berekend tussen 31/01/04 en 31/12/04 (11 maanden), omdat pas vanaf 01/01/04 gegevens m.b.t. het Lambermont-personeel in COGNOS zijn opgenomen

⁽²⁾ Als exit worden beschouwd : uitstapregeling – vrijwillig ontslag - ontslag met onderlinge toestemming – opzeggen contract - verlof voor proeftijd extern

TERUGBLIK

In 2004 is het uitstroombeleid sterk in de actualiteit gekomen door de politieke en maatschappelijke discussies over de eindeloopbaanproblematiek. Op het ogenblik dat men luidop nadenkt over allerlei maatregelen om werknemers langer aan het werk te houden, voelden wij binnen de Vlaamse overheid nog de naweeën van de uitstapregeling die in 2002 aan de Vlaamse ambtenaren is aangeboden als maatregel om op de personeelskost te besparen.

De stijging van de werkloosheid in Vlaanderen, die reeds vanaf 2001 was begonnen, heeft zich in 2004 voortgezet : Vlaanderen telde gemiddeld ongeveer 225.000 niet-werkende werkzoekenden, of 8,2% meer dan in 2003¹⁸. Toch blijven veel hooggekwalificeerde jobs, ook bij de overheid, ongevuld door een gebrek aan de vereiste kwalificaties op de

arbeidsmarkt. Het blijft dus belangrijk dat men de eigen goede krachten weet te behouden. Om een beter inzicht te krijgen in de oorzaken van vrijwillig verloop van personeel, is in 2002 een initiatief genomen om de exitgesprekken als informatiekanaal meer te formaliseren en te professionaliseren. Wat heeft dit intussen als resultaat opgeleverd?

In 1999 is outplacement voor de eerste keer bij de Vlaamse overheid ingevoerd naar aanleiding van de beëindiging van de legislatuur van de toenmalige Vlaamse Regering, waardoor plots een groot aantal kabinetsmedewerkers hun job verloren. Ofschoon de eerste acties uitsluitend op die groep gericht waren, was de doelgroep al van bij de start ruimer omschreven: ontslagen statutaire ambtenaren, contractuelen die 3 jaar onafgebroken in dienst waren (excl. vervangingscontracten) en kabinetsmedewerkers (min. 3 jaar). In 2001 werd het toepassingsgebied verruimd tot alle contractuele personeelsleden en

in 2002 werd de vereiste duur van tewerkstelling teruggebracht tot twee jaar onafgebroken dienst. Ondanks dit ruime toepassingsgebied is de laatste jaren echter slechts sporadisch gebruik gemaakt van dit aanbod. Benieuwd of de recente regeringswissel voor een nieuwe impuls zorgde...

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Het uitstroombeleid van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap wil in eerste instantie pro-actief zijn: de primaire focus ligt op het behoud van gemotiveerde, goede werknemers. Binnen die strategie kaderen o.a. de maatregelen inzake permanente monitoring van de personeelstevredenheid en het vroegtijdig detecteren en wegwerken van de belangrijkste oorzaken van vrijwillig vertrek van werknemers.

Daarnaast omvat het uitstroombeleid ook "curatieve" begeleidende maatregelen, in

¹⁸ Steunpunt WAV en VIONA Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek – Jaarboek 2004

situaties waarbij het vertrek van de werknemer om diverse redenen onvermijdelijk is geworden. We denken hierbij o.a. aan het outplacementaanbod na ontslag en de begeleiding bij de pensionering. Dergelijke "nazorg" draagt o.a. bij tot het creëren van een positief imago, dat onontbeerlijk is om zich op de arbeidsmarkt als een aantrekkelijke werkgever te kunnen profileren.

Alles begint uiteraard bij een goede opvolging van de evolutie van de personeelsuitstroom. Vanaf 2005 zal hiervoor binnen het interdepartementale rapporteringssysteem COGNOS een aangepaste module ter beschikking worden gesteld van het management en het beleid. Hiervoor zijn in overleg met de departementen in 2005 reeds relevante kengetallen gedefinieerd (→ zie ook "P&O-rapportering- en beheersystemen" onder "Personeelssterkte en personeelskosten").

In afwachting van die nieuwe rapporteringstool, is de uitstroom in 2004 berekend op basis van een vergelijking van het personeelsbestand op twee tijdstippen. Omdat we via COGNOS pas vanaf januari 2004 ook over het Lambermont-personeel kunnen rapporteren, is de personeelssituatie op 31 december 2004 vergeleken met die op 31 januari 2004 (en niet 31 december 2003), dus slechts over een periode van 11 maanden.

¹⁹ De ambtenaren die gebruik maakten van de uitstapregeling, worden pas meegeteld in de uitstroom wanneer ze op pensioen gesteld worden (d.w.z. wanneer ze 60 jaar geworden zijn).

	aantal	%
natuurlijke uitstroom		
pensioen (> 60 j)	244	35,3%
overlijden	28	4,1%
subtotaal	272	39,3%
vrijwillig vertrek		
vrijwillig ontslag	148	21,4%
uitstappers	76	11,0%
proeftijd extern	43	6,2%
subtotaal	267	38,6%
gedwongen vertrek		
medische redenen	42	6,1%
ontslag	111	16,0%
subtotaal	153	22,1%
totaal	692	100,0%

(1) Voor 42 uitgestroomde personeelsleden is de vertrekreden niet gekend. Anderzijds zijn in bovenstaande tabel naast de "echte" uitstroom ook cijfers opgenomen m.b.t. de ambtenaren die tussen 31/01/04 en 31/12/04 uitgestapt zijn of een externe proeftijd hebben opgenomen.

Tabel 24. - Aantal personen die tussen 31/01/04 en 31/12/04 vrijwillig het ministerie hebben verlaten

niveau	mannen		vrouwen		totaal	
	vast	contr	vast	contr	vast	contr
A	44	21	10	26	54	47
B	9	8	5	18	14	26
C	28	12	14	11	42	23
D	17	13	6	25	23	38
totaal	98	54	35	80	133	134

Hieruit blijkt dat tijdens die periode 615 personeelsleden het ministerie hebben verlaten¹⁹, of 4,54% van de personeelsleden op 31/01/2004. In 2003 lag de uitstroomratio (gemeten over een volledig jaar) iets hoger (5,05%).

Belangrijk is vooral de groep van 264 vrijwillige vertrekkers.

Uit tabel 24 blijkt dat het vooral gaat om mannelijke statutaire personeelsleden (37%) en vrouwelijke contractuelen (30%). Bij de mannen weegt de uitstapregeling zwaarder door in het totaalbeeld dan bij de vrouwen. Procentueel was de vrijwillige uitstroom duidelijk groter voor de hogere niveaus (niveau A : 2,6%; niveau B : 2,4%) dan voor de niveaus C en D (resp. 1,8% en 1,4%).

In 51 van de 267 situaties (19,1%) is er met de betrokken werknemer een exitgesprek gevoerd. Ofschoon het aantal gesprekken sterk is toegenomen ten opzichte van 2003, toch blijft dit onvoldoende om een representatief inzicht te krijgen in de reden waarom men het ministerie verlaat. Opvallend is dat procentueel het grootste aantal gesprekken is gevoerd met contractuele vrouwelijke werknemers (21,3% van de vertrekkers), terwijl de groep van mannelijke ambtenaren (statutairen) het laagst scoort (9,2%). Tot die groep behoren een groot aantal uitstappers. Wellicht wordt het in die situatie minder relevant geacht om zo'n gesprekken te voeren. We verwachten dat het nieuwe beleid inzake de eindeloopbaanproblematiek (leeftijdsbewust P&O-beleid) dat nu wordt uitgewerkt, een nieuwe impuls aan exitgesprekken als diagnose-instrument zal geven. Anderzijds blijkt dat er nog steeds duidelijk meer gesprekken gevoerd worden met vertrekkende personeelsleden van de hogere niveaus (22,7% voor niveau A en B, tegenover 7,1% voor niveau C en D).

Uit de exitgesprekken in 2004 blijkt dat als de belangrijkste vertrekredenen de persoonlijke carrière, de jobinhoud en de combinatie werk/privé werden aangegeven. De PRO-resultaten, waarin ook een sterk gebrek aan doorgroei-mogelijkheden tot uiting kwam, worden hierdoor grotendeels bevestigd.

In PRO werd trouwens ook rechtstreeks gepeild naar potentieel "uitstroomgedrag". Hieruit blijkt dat zowel bij het personeel als bij het lijnmanagement, 6% van de respondenten in het voorbije jaar concrete actie heeft ondernomen om ander werk buiten de Vlaamse overheid te krijgen of concrete plannen heeft om dit in de toekomst te gaan doen. Dit percentage ligt dus iets hoger dan de reële uitstroom in 2004 (4,5%). Een geruststelling is anderzijds dat 89%

Tabel 25. - Pensionering volgens leeftijd, niveau en geslacht (MVG - 31/01/04 t/m 31/12/04)

	leeftijd	A	B	C	D	totaal
mannen	60	34	6	38	61	139
	61	2	0	3	1	6
	62	4	1	4	0	9
	63	1	2	1	2	6
	64	3	0	1	2	6
	65	13	2	3	10	28
		57	11	50	76	194
vrouwen	60	0	6	14	22	42
	61	0	0	1	2	3
	63	0	0	0	4	4
	65	0	0	0	1	1
		0	6	15	29	50
totaal		57	17	65	105	244

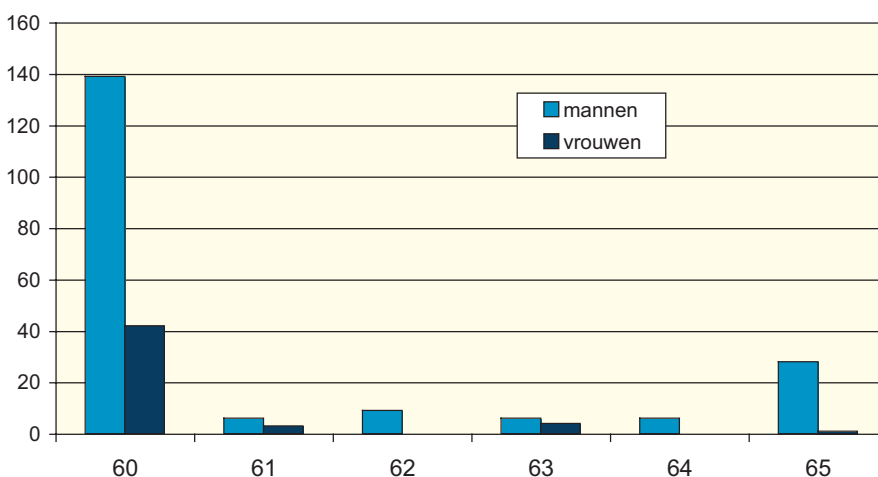
van de deelnemers aan de enquête graag voor het ministerie werkt.

De natuurlijke uitstroom hangt uiteraard nauw samen met de leeftijd. De pensioenleeftijd bij de Vlaamse overheid is 65 jaar. Vanaf 60 jaar kan men echter gebruik maken van het vervroegd rustpensioen, wanneer men een minimaal aantal dienstjaren in de loopbaan bij het ministerie bereikt heeft. Ambtenaren die gebruik maakten van de uitstapregeling, worden automatisch op 60 jaar op pensioen gesteld. Daarbuiten kan men voortijdig gepensioneerd worden wegens ziekte. Om als werkgever ook een steentje bij te dragen

tot de noodzakelijke verhoging van de gemiddelde werkzaamheidsgraad²⁰ van de bevolking in Vlaanderen, wil de Vlaamse overheid een P&O-beleid voeren dat oudere werknemers stimuleert om zo lang mogelijk gemotiveerd aan het werk te blijven. Dit gebeurt o.a. door het aanbod van voldoende regelingen inzake arbeidsflexibiliteit op het einde van de loopbaan.

Voor de groep van 244 personeelsleden die tussen 31/01/04 en 31/12/04 in het ministerie met pensioen gingen, bedroeg de gemiddelde pensioenleeftijd ongeveer 61 jaar. Ongeveer 88% maakte gebruik van het vervroegd rustpensioen.

Figuur 13. - Pensionering volgens leeftijd en geslacht (MVG - 31/01/04 t/m 31/12/04)



²⁰ De werkzaamheidsgraad is het aandeel werkende personen in de bevolking op arbeidsleeftijd (d.w.z. van 15 t/m 64 jaar). In 2003 bedroeg de werkzaamheidsgraad voor Vlaanderen 62,9%, tegenover 64,4% in de EU-15. Volgens de Lissabon-doelstelling wordt voor de EU tegen 2010 een werkzaamheidsgraad van 70% vooropgesteld.

BENCHMARKS

- Volgens de AXA-pensioenbarometer, die gegevens bevat over 9.200 personen uit 15 landen, blijkt dat de leeftijd waarop de Belgische ondervraagden met pensioen willen gaan, gemiddeld in 2005 61 jaar bedroeg. Bij de eerste peiling in 2000 was dit nog 59 jaar. Dit kan erop wijzen dat de Belg er zich langzaam van bewust wordt dat hij langer zal moeten werken. Men blijft 57 jaar echter als de ideale pensioenleeftijd beschouwen, terwijl 63 jaar gezien wordt als de limietleeftijd. Dit ligt elders hoger, alhoewel er bijna geen landen zijn waar de reële pensioenleeftijd vandaag 60 jaar overstijgt.
- Uit het PASO-onderzoek (Panel Survey of Organizations in Flanders) blijkt dat voor organisaties met meer dan 10 werknemers, de uitstroomratio in 2001 gemiddeld 13,9% bedroeg. Van de totale uitstroom was 38,6% een gevolg van vrijwillig ontslag. Het natuurlijk verloop omvatte 12%, en het gedwongen verloop (ontslag of einde tijdelijk contract) 30,9%. Voor de overheid en non-profit sector, lag de uitstroomratio een stuk lager (11,6%).

De grootste groep hiervan stopte reeds op hun 60ste verjaardag met werken (74%). Het zijn de werknemers van niveau A die het langst bleven werken, nl. gemiddeld tot 61,6 jaar. De personeelsleden van niveau C vroegen het snelst hun rustpensioen, namelijk gemiddeld op 60,5 jaar. Mannen werkten gemiddeld iets langer dan vrouwen : hun gemiddelde pensioenleeftijd bedroeg in 2004 resp. 61,1 en 60,4 jaar.

Uitstroombegeleiding

Binnen het ministerie zijn een aantal voorzieningen getroffen om personeelsleden actief te begeleiden bij hun vertrek uit de organisatie. Het betreft enerzijds de voorbereiding op het pensioen en anderzijds begeleiding bij het zoeken naar een andere job na ontslag (outplacement). Beide initiatieven worden nu nader toegelicht.

Pensioenvoorbereiding

De Sociale Dienst van de Vlaamse Gemeenschap onderneemt reeds sedert jaren een aantal acties om personeelsleden die met pensioen gaan of uitstappen voor te bereiden op dit belangrijk scharniermoment in hun leven. Immers, na een beroepsloopbaan van 30, 40 of meer jaar houdt de pensionering (of uitstapregeling) een ingrijpende verandering in. Niet alleen voor het betrokken personeelslid, maar ook voor zijn of haar omgeving (in de eerste plaats de partner). Het is het begin van een nieuwe levensfase voor betrokkenen, die best voorbereid en begeleid wordt aangevat. Het programma omvat drie acties:

a) Informatiedag pensionering voor 57-jarige personeelsleden

Alle personeelsleden van 57 jaar ontvangen een uitnodiging om vrijwillig deel te nemen aan één van de infodagen (die in iedere Vlaamse provinciehoofdplaats worden georganiseerd) omtrent alle aspecten van pensionering en in het bijzonder van de pensioenwetgeving. Op deze wijze kunnen de betrokken personeelsleden goed geïnformeerd omtrent de mogelijke gevolgen tijdig een beslissing nemen omtrent het tijdstip van hun pensionering. In 2004 vonden 11 van dergelijke infodagen plaats met in totaal 181 deelnemers.

b) Vijfdaagse cursus 'Pensioenvoorbereiding'

Jaarlijks worden meerdere sessies van deze cursus georganiseerd voor de personeelsleden (liefst met hun partner) die in de komende twaalf maanden op pensioen zullen gaan. Het doel is om de betrokkenen te leren omgaan met de grote verandering die de pensionering teweegbrengt in hun leven. Daarbij tracht men een brede waaier aan informatie, inzichten en mogelijkheden aan te bieden, die de cursisten naar eigen keuze verder kunnen opvullen. De cursus is opgebouwd rond vier grote thema's: gezondheid, financiën, tijdsbesteding en sociale aspecten. In 2004 vonden 5 sessies plaats, waaraan in totaal 122 cursisten deelnamen. Sinds de start van dit initiatief tellen we reeds ongeveer 1.300 deelnemers.

c) Terugkomdagen

Ongeveer twee jaar na deelname aan de cursus pensioenvoorbereiding, wordt men uitgenodigd voor een vervolgtraject in de vorm van een 'terugkomdag'.

De ex-cursisten krijgen daar de gelegenheid om, onder begeleiding van een maatschappelijk werker, aan de hand van een themalist hun ervaringen als gepensioneerde met elkaar te delen en te bespreken. In 2004 vonden 6 terugkomdagen plaats met in totaal 87 deelnemers (of ongeveer 75% van de ex-cursisten).

Naast het voorbereidend programma organiseert de Sociale Dienst ook pensioneringsvieringen voor personeelsleden die op de vooravond van hun pensionering of uitstapregeling staan. Naast een informatief gedeelte m.b.t. op pensioen gaan, worden de betrokkenen in de bloemetjes gezet. In 2004 vonden 8 pensioneringsvieringen plaats met 307 personeelsleden en 195 partners.

Ten slotte dienen ook nog de jaarlijkse Seniorendagen vermeld te worden. De gepensioneerde personeelsleden en hun partners worden in de maand mei uitgenodigd voor een daguitstap tegen een minimale bijdrage, telkens in een andere streek. Zij worden 's morgens met bussen in hun eigen regio opgehaald en naar een centrale verzamelplaats vervoerd, waar ze kunnen deelnemen aan een toeristisch programma. Een unieke gelegenheid om ex-collega's nog eens te ontmoeten! In 2004 vonden de seniorendagen plaats in de Vlaamse Ardennen, met als centraal punt Oudenaarde. In totaal namen zowat 1.600 gepensioneerde personeelsleden en partners hieraan deel, gespreid over drie dagen (naargelang de provincie van herkomst).

Outplacement

Binnen het ministerie wordt outplacement omschreven als *het individueel begeleiden op de*

externe arbeidsmarkt van ontslagen personeelsleden door het geven van adviezen en diensten, die moeten leiden tot het vinden van een nieuwe, passende betrekking buiten het ministerie.

Uit de cijfers blijkt dat in 2004 voor de mannen enkel personeelsleden van niveau A van het outplacementaanbod gebruik maakten; ook bij de vrouwen zien we dat de lagere niveau's minder aan bod komen. Randbemerking hierbij is dat het met de beschikbare gegevens uiterst moeilijk is om zicht te krijgen op de potentiële doelgroep en de mate waarin deze al dan niet bereikt wordt. Via de nieuwe rapporteringstool COGNOS zou dit op basis van de Vlimpersgegevens in de nabije toekomst wel mogelijk moeten zijn.

Het blijft echter een feit dat slechts een zeer beperkte groep effectief gebruik maakt van outplacement. De achterliggende redenen zijn echter moeilijker te vatten.

Sinds april 2003 werden in totaal 23 aanvragen voor outplacement goedgekeurd waarvan 15 begeleidingen effectief werden opgestart; 8 personen met een goedkeuring zijn voorlopig nog niet ingestapt. Bij één persoon is dit omwille van ziekte, maar de anderen vonden nog vóór de begeleiding startte reeds een andere job (meestal gaat het om een tijdelijke functie met vooruitzicht op definitieve tewerkstelling). Uit deze cijfers blijkt dat niet iedereen behoefte heeft aan ondersteuning bij het zoeken naar

Tabel 26. - Aantal nieuwe aanvragen voor outplacementbegeleiding volgens niveau en geslacht (MVG - 2004)

niveau	mannen	vrouwen	totaal
A	4	5	9
B	0	4	4
C	0	2	2
D	0	1	1
totaal	4	12	16

Tabel 27. - Status van alle lopende outplacementbegeleidingen eind 2004 (MVG)

	mannen	vrouwen	totaal
afgerond	3	1	4
stopgezet	0	1	1
in begeleiding	2	8	10
momenteel niet ingestapt	2	6	8
totaal	7	16	23

een passende functie, maar reeds uit eigen beweging een nieuwe job vindt.

Slechts één aanvraag tot outplacementbegeleiding werd geweigerd.

Voor 4 deelnemers is de begeleiding reeds officieel afgelopen, omdat zij een definitieve oplossing hebben gevonden (3 personen vonden een job bij de overheid, 1 persoon vestigde zich als zelfstandige). Deze succesvolle begeleidingen duurden gemiddeld 3 maanden. Uiteraard hebben de betrokkenen nog steeds het recht om terug in begeleiding te komen mochten zij hun job binnen het jaar terug verliezen (de zogenaamde "garantieperiode").

Door een gebrek aan medewerking werd één begeleiding zonder succes beëindigd.

De overige 10 personen blijven in begeleiding. Tijdens periodes van tijdelijke tewerkstelling wordt de begeleiding opgeschort. Er blijft wel telefonisch contact tijdens die periode. Eén deelnemer werd na een proefperiode met vooruitzicht op definitieve tewerkstelling opnieuw ontslagen en heeft de begeleiding dan ook opnieuw kunnen hervatten. Naar aanleiding van de regeringswissel zijn eind 2004 nog 7 kabinetsmedewerkers ingestapt, maar hier was de begeleidingsperiode nog te kort om al vruchten af te werpen

AANBEVELINGEN

Uit de cijfers blijkt dat momenteel slechts een klein gedeelte van de personeelsleden van het ministerie tot de eigenlijke pensioenleeftijd van 65 jaar blijft werken. Indien men die gemiddelde pensioenleeftijd wil verhogen, zonder aan de mogelijkheid van het vervroegd rustpensioen te raken, zullen sterke motiverende maatregelen op diverse vlakken (jobinhoud, arbeidsflexibiliteit, arbeidsvoorwaarden, jobrotatie, ...) voor de groep van oudere werknemers nodig zijn. Het uitstroom- en retentiebeleid mag hierbij niet als een losstaand gegeven benaderd worden, maar moet gekaderd worden binnen een ruimer loopbaanbeleid (cfr. leeftijdsbewust P&O-beleid).

> PRESTATIEMANAGEMENT EN PERSONEELSONTWIKKELING

Kwaliteitsvol leidinggeven

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

kengetal	omschrijving	2004
tevredenheid leidinggevende	% van het personeel dat tevreden is over zijn/haar leidinggevende	71%
duidelijkheid verwachtingen	% van het personeel dat weet wat er van hem/haar wordt verwacht / % van het lijnmanagement dat zijn doelstellingen duidelijk, meetbaar en uitdagend vindt	82% / 90%
begeleiding	% van het personeel dat vindt dat het goed begeleid wordt	58%
rechtvaardigheid evaluatie	% van het personeel / % van het lijnmanagement dat vindt dat het rechtvaardig wordt	78% / 79%
waardering werk	% van het personeel / % van het lijnmanagement dat vindt dat het waardering krijgt voor zijn/haar	62% / 77%
inspraak in werk	% van het personeel dat inspraak heeft in zaken die hem/haar aanbelangen / % van het lijnmanagement die de informatie krijgt die hem aanbelangt	66% / 73%

prestatie-indicatoren

kengetal	omschrijving	2003	2004
tijdigheid van de evaluatie	het % van de evaluatieverslagen dat vóór 1 april van jaar x bij de personeelsdiensten is ingediend	47,7%	77,7%
span of control	gemiddeld aantal te evalueren medewerkers per 1° evaluator t.o.v. het % evaluatoren met soc < 4 ⁽¹⁾	6,44 (39,4%)	6,34 (39,5%)
geslacht van de 1° evaluatoren	aantal mannelijke t.o.v. aantal vrouwelijke evaluatoren (% binnen elke groep statutair)	1.421 / 439 (22,7% / 13,2%)	1.321 / 435 (19,7% / 11,5%)
"vergrijzing" 1° evaluatoren	het aantal 1° evaluatoren ouder dan 55 jaar t.o.v. het totaal aantal 1° evaluatoren	28,7% (534 / 1.860)	28,9% (508 / 1.756)
niveau 1° evaluatoren	aantal 1° evaluatoren van niveau A t.o.v. de andere niveaus (+ % vertegenwoordiging binnen het niveau statutair)	1.260 (42,4%) 600 (9,1%)	1.178 (35,7%) 578 (8,1%)
beoordelingsbalans	(aantal functionerings- + management- + staftoelagen in jaar x) / (aantal vertragingen + onvoldoendes in jaar x)	1.959 20	2.190 21
managementtoelagen	aantal toegekende managementtoelagen in jaar x (m.b.t. werkjaar x-1) t.o.v. het aantal personen met een managementfunctie	45,1% (79 / 175)	51,5% (87 / 169)
functioneringstoelagen	aantal toegekende functionerings- en staftoelagen in jaar x (m.b.t. werkjaar x-1) t.o.v. het aantal personeelsleden (excl. management) op 31/12/jaar x-1	14,5% (1.879 / 12.966)	16,5% (2.103 / 12.775)
	<= 5%	1.096	1.158
	> 5% en <= 10%	757	901
	> 10%	26	42
disfunctioneren	% beoordelingen "onvoldoende" in jaar x (werkjaar x-1) t.o.v. het totaal aantal personeelsleden op 31/12/jaar x-1	1,22‰ (16 / 13.141)	0,89‰ (12 / 13.549)
loopbaanvertraging	% toegekende vertragingen in de functionele loopbaan in jaar x (werkjaar x-1) t.o.v. het totaal aantal statutaire personeelsleden op 31/12/jaar x-1	0,43‰ (4 / 9.349)	0,89‰ (9 / 10.167)
respons bottom-up evaluatie (BUE)	% ingevulde vragenlijsten door medewerkers t.o.v. het % bij de leidinggevendenden (BUE over werkjaar x-1)	74% / 86%	66,8% (1.763 / 2.641) 85,0% (188 / 221)
perceptie kwaliteit leidinggeven (BUE)	gemiddelde perceptie van medewerkers over de kwaliteit van hun leidinggevende t.o.v. de gemiddelde zelfperceptie van de leidinggevende (score 1=in zeer geringe mate; 5=in zeer hoge mate) op basis van BUE werkjaar x-1	3,63 / 3,62	3,61 / 3,60
klachten over leidinggeven	aantal formele klachten ingediend bij het centraal meldpunt SPREEKBUIS in jaar x	15	5

⁽¹⁾ de span of control wordt berekend op basis van de bij de personeelsdiensten ingediende evaluatieverslagen

TERUGBLIK

In het Beleidsrapport P&O 2003 zijn een aantal aanbevelingen inzake kwaliteitsvol leidinggeven geformuleerd, waarvan we eerst kort de stand van zaken zullen toelichten.

Verdere afbouw van regelgeving en administratieve voorschriften ten behoeve van ruimte voor maatwerk en vereenvoudiging.

Het was de bedoeling om via het PLOEG-instrumentarium elke leidinggevende enkele belangrijke handvatten aan te bieden onder de vorm van algemene kaders (principes en aanbevelingen) waarbinnen maatwerk en differentiatie mogelijk is en aangemoedigd wordt waar nodig. Daartoe werd in de loop van 2004 een aanvang genomen met het programma "Proeftuinen PLOEG Plus". Elke "Proeftuin PLOEG Plus" is een project waarbij een entiteit samenwerkt met P&O-centraal en -lokaal om het eigen prestatie-management instrument te optimaliseren binnen de bestaande regelgeving.

Momenteel zijn 9 entiteiten / "proeftuinen" over de ganse Vlaamse overheid actief bij het uitwerken van een breed scala aan doelstellingen om PLOEG op maat van elke entiteit uit te bouwen. In totaal werden ongeveer 19 objectieven voorop gesteld. Zij focussen zich o.a. op het actualiseren van functiebeschrijvingen en competentieprofielen, over het aanpassen van evaluatiedocumenten, tot het objectiveren van het toekennen van prestatietoelagen. In tabel 28 wordt een overzicht gegeven.

De doelstelling van dit programma is dubbel. Enerzijds wil het de entiteiten ondersteunen om hun systeem van prestatie- en competentie-management te optimaliseren. Anderzijds willen we hiermee inzicht verkrijgen in de randvoorwaarden die moeten vervuld zijn voor een objectief en transparant managementsysteem. Dit is onder andere van belang met het oog op de eventuele invoering van een modern beloningsbeleid waarbij prestaties en competenties meer aandacht krijgen.

De leerpunten uit deze "Proeftuinen PLOEG Plus" moeten aanleiding geven tot relevante richtlijnen voor het management. Ook het organiseren van "(refresh) workshops voor evaluatoren", waarbij wordt nagedacht over de voormelde criteria en randvoorwaarden, kan hiertoe een bijdrage leveren (cfr. infra).

Tabel 28. - Overzicht van de lopende "Proeftuinen PLOEG Plus" met hun respectievelijke doelstellingen

<ul style="list-style-type: none">• Proeftuin 1: <u>Doelstellingen:</u><ul style="list-style-type: none">• Oplijsten en wegen van competenties• BUE en C-feedback (cfr. 360° feedback)• Procedure aanpassen met betrekking tot functiefamilies en -beschrijvingen• Proeftuin 2: <u>Doelstellingen:</u><ul style="list-style-type: none">• Aanmaak dynamisch planningsdocument voor de ganse afdeling• Functionerings- & opvolgingsgesprekken• Objectivering van toekenning functioneringstoelagen• Proeftuin 3: <u>Doelstellingen:</u><ul style="list-style-type: none">• Optimalisering en vereenvoudiging van het PLOEG-traject door consistentie van doelstellingen, functiebeschrijvingen, planning en evaluatie doorheen de hiërarchie en doorheen de tijd• Proeftuin 4: <u>Doelstellingen:</u><ul style="list-style-type: none">• Kwantificering van de evaluatiegegevens• Proeftuin 5: <u>Doelstellingen:</u><ul style="list-style-type: none">• Opmaak van nieuwe functiebeschrijvingen en competentieprofielen (met link naar functiefamilies)• Prestatiemanagement systeem vereenvoudigen (onder meer via kwantificering) en vervolledigen• Bevraging "bottom up appreciatie" ter optimalisatie van kwaliteitsvol leidinggeven	<ul style="list-style-type: none">• Proeftuin 6: <u>Doelstellingen:</u><ul style="list-style-type: none">• Aanpassing van PLOEG aan de eigenheid van de entiteit ('maatwerk')• Proeftuin 7: <u>Doelstellingen:</u><ul style="list-style-type: none">• Evaluatielijnen (kunnen) uittekenen, waarvan de eerste evaluator de onmiddellijke chef is van de geëvalueerde en de tweede evaluator zich bewust is van zijn/haar kwaliteitsrol• Communicatie verbeteren/ verhogen tussen de beide evaluatoren en de afdelingshoofden, zodat meer gefundeerde voorstellen en uitspraken kunnen worden geformuleerd omtrent functioneringstoelagen of loopbaanvertraging• Experimenteren met kwantificering als aanvulling bij het beschrijvend evaluatieverslag.• Proeftuin 8: <u>Doelstellingen:</u><ul style="list-style-type: none">• Aanpassen van evaluatiedocument voor de bedrijfsadviseurs (combinatie kwantitatieve - kwalitatieve evaluatie / invoeren van meetfactoren)• Voor de functie van leertraject begeleider: nieuwe competenties integreren in de evaluatie• Proeftuin 9: <u>Doelstellingen:</u><ul style="list-style-type: none">• Het evaluatiegebeuren herwaarderen en op een rechtvaardige leest schoeien• De waardering (zowel informeel als formeel) op een objectieve, transparante en rechtvaardige wijze organiseren
---	---

Een illustratieve (dubbele) proeftuin PLOEG werd opgezet in Export Vlaanderen. Voor het binenlands netwerk kende Export Vlaanderen tot 2004 een systeem dat vergelijkbaar was met dat van NV Zeekanaal. Er werden (in concept en toepassing) een aantal tekortkomingen aangevoeld (vb. teveel competenties, niet op maat van de organisatie, geen differentiatie per niveau in de omschrijvingen van de competenties..).

Deze vaststelling vormde de aanleiding om in 2004 te starten met een proeftuin PLOEG+ in

samenwerking met het ministerie van de Vlaamse gemeenschap. Het PLOEG systeem werd daarbij geoptimaliseerd door:

- de administratieve belasting af te bouwen: beperken van de competenties en afschaffen van het systeem voor kwantificering;
- een realistische omschrijving en duidelijke verwachtingen per competentie rekening houdend met functie en niveau: duidelijke competentieniveaus gekoppeld aan functiefamilies die ook kunnen ondergebracht worden in het functiegebouw van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap;

- willekeur uit te sluiten bij specifieke competenties: toewijzen van specifieke competenties (en competentieniveaus) per functiefamilie;
- competenties op maat van de organisatie: een nieuw competentiewoordenboek werd opgesteld op basis van onze specifieke opdracht en met behulp van het competentiewoordenboek van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en dat van de federale overheid;
- optimalisatie van de toewijzingsprocedure voor de functioneringstoelagen: op voorstel van de leidinggevenden rekening houdend met de evaluatieverslagen.

Daarnaast werden in deze proeftuin twee feedbackinstrumenten herwerkt op basis van het nieuwe competentiewoordenboek (de "bottom up evaluatie" die gebruikt wordt bij de evaluatie en de "collega feedback" die niet gebruikt wordt bij de evaluatie maar uitgetest werd bij de leidinggevenden).

Voor het buitenlands netwerk²¹ werd in 2004 het PLOEG - systeem geïmplementeerd voor het buitenlandse personeel. PLOEG werd aangepast aan de specifieke situatie. Zo werden bvb. "regiocoördinatoren" aangesteld tot 1ste evaluator van de Vlaamse economische vertegenwoordigers in de regio waarvoor zij bevoegd zijn. Begin 2005 werd ook een testproject rond bottom up evaluatie in het buitenland opgezet. De resultaten worden samengevat in een persoonlijk rapport voor elke regiocoördinator. Op basis van feedback en nabespreking wordt een persoonlijk actieplan per regiocoördinator opgesteld.

Ook werd aan de 'klassieke PLOEG' een module toegevoegd waarmee de diensten in Vlaanderen input kunnen geven over het functioneren van de Vlaamse economische vertegenwoordigers. Deze informatie wordt dan gebundeld en bezorgd aan de 1ste evaluator die deze als input meeneemt naar het evaluatiegesprek.

Het nieuwe evaluatiesysteem werd gunstig ontvangen door de Vlaamse economische vertegenwoordigers, voor wie feedback over het dagdagelijks functioneren zo mogelijk nog belangrijker is dan voor de personeelsleden in Vlaanderen.

Deze toepassingen tonen toch aan dat het PLOEG concept flexibel genoeg is en dat maatwerk ermee perfect mogelijk is, ook voor eerder atypische organisaties als Export Vlaanderen.

Verdere uitbouw op alle niveaus van een aanbod van ondersteuningsinstrumentarium, inclusief feedbackinstrumenten, met het oog op het optimaliseren van 'kwaliteitsvol leidinggeven' en het vergroten van de toegevoegde waarde van PLOEG als managementinstrument bij uitstek hiertoe.

Er werd verder gewerkt aan de uitbouw van een (semi)-permanent aanbod van ondersteuningsinstrumenten en -methodieken om de kwaliteit van het leidinggeven te blijven verbeteren.

De bottom up evaluatie (BUE) over werkjaar 2003, ingericht tijdens het voorjaar van 2004, voor het voltallige top- en middenkader, inclusief een stijgend aantal leidinggevenden die op vrijwillige basis aan dergelijke bevraging wensten deel te nemen, gaf opnieuw een bevredigende responsgraad. Ruim acht op de tien leidinggevenden (85%) en bijna zeven op de tien feedbackgevers (66,8%) die aangeschreven werden, hebben effectief deelgenomen. De totale responsgraad bedroeg 66%. Ter vergelijking: voor 2002 bedroeg de responsgraad: 85,9% voor de leidinggevenden, 74,5% voor de feedbackgevers, met een totale responsgraad van 75,4%.

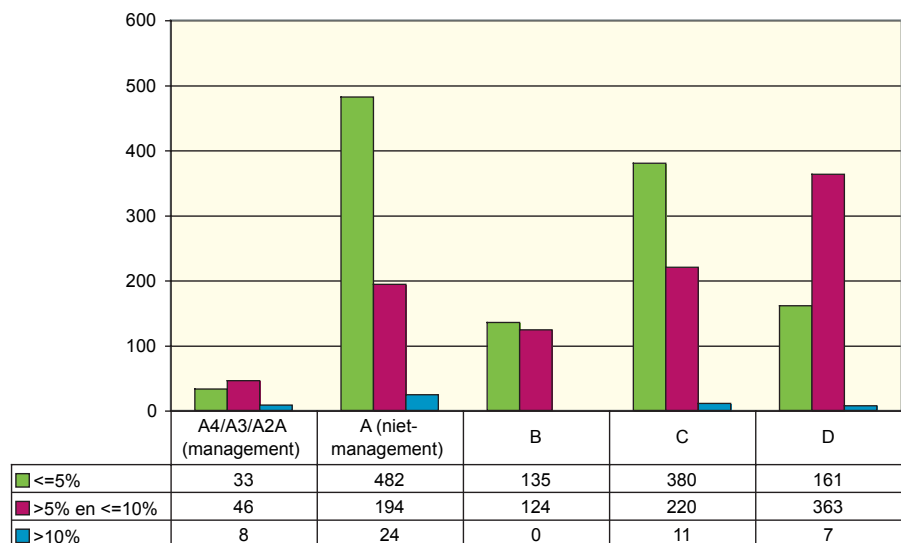
Daarnaast werden waardevolle resultaten gegenereerd over de gepercipieerde kwaliteit van leidinggeven door de directe medewerkers. Gemiddeld evalueren de afdelingshoofden hun eigen competenties op dezelfde hoogte als de feedbackgevers de competenties van hun chef beoordelen: telkens een score van ongeveer 3,6 op 5. Vorige BUE-bevraging over werkjaar 2002 was dit eveneens reeds zo, terwijl voor de (eerste) BUE-bevraging middenkader over werkjaar 2001 de afdelingshoofden zichzelf ietwat positiever evalueerden dan de feedbackgevers over hen deden.

Met deze BUE werd feedback van "onderuit" terug een beetje meer een normaal onderdeel van het PLOEG systeem.

Daarnaast werden via PRO-2004 belangrijke gegevens bekomen over de perceptie van de medewerkers over tal van leidinggevende componenten. Hieruit bleek o.a. dat nog verder dient gewerkt te worden aan de rol van coaching (tevredenheid: 58%) en waardering binnen de PLOEG- toepassing (tevredenheid: 62%). Niettemin blijkt 71% van het personeel over het algemeen tevreden te zijn over de eigen leidinggevende.

Via dergelijke bevragingen wordt gewerkt aan de bouw van relevante indicatoren om de kwaliteit van het leidinggeven op te volgen.

Figuur 14. - Prestatietoelagen volgens niveau en % (MVG - 2004)



²¹ Export Vlaanderen beschikt over een wereldwijd buitenlands netwerk dat een 80-tal kantoren telt. In de buitenlandse kantoren zijn 57 Vlaams economisch vertegenwoordigers, 15 handelssecretarissen en 120 medewerkers werkzaam.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

De opvallendste evoluties in de kengetallen

- drie vierde van de evaluatieverslagen werd tijdig ingediend bij de personeelsdienst, wat ongeveer 30% meer is dan in 2003;
- het aantal eerste evaluatoren is ongeveer met 5% gedaald ten opzichte van vorig jaar. Die daling is vooral voelbaar binnen niveau A, waar in 2004 nog slechts 36% van de statutaire personeelsleden optrad als evaluator;
- het aantal toegekende prestatietoelagen blijft stijgen (nu met 12%), terwijl het aantal negatieve prestaties stagneert. Meer dan de helft van alle lijnmanagers kreeg een managementtoelage in 2004;
- het aantal formele klachten over het leidinggeven is met twee derde afgenomen.

PLOEG : bureaucratie of managementinstrument?

Uit talloze bevestigingen/ "audits" in het verleden bleek telkens opnieuw dat het PLOEG-concept "overeind" blijft tegenover eventuele kritiek, met uitzondering tot op zekere hoogte van de G-fase ("gewaardeerd worden", meer bepaald het objectief en rechtvaardig toekennen van prestatietoelagen).

Ondanks tal van initiatieven, wordt het PLOEG-systeem door vele leidinggevendenden nog steeds gepercipieerd als (te) bureaucratisch en tijdrovend. PLOEG verder optimaliseren en indien gewenst, nog meer ruimte geven voor eigen invulling binnen de bestaande procedures, regels en afspraken kan hieraan tegemoet komen.

De aanvankelijke doelstelling van PLOEG als hefboom tot organisatorische verbeterprocessen en als managementinstrument tot "kwaliteitsvol leidinggeven" (niet enkel als louter evaluatie-instrument) is in de loop der jaren enigszins "uitgehouden". De toekenning van management- en prestatietoelagen wordt het meest in vraag gesteld, en er wordt gevraagd naar objectieve, transparante en aanvaardbare toekenningscriteria. Het is echter zeer de vraag of dit laatste binnen het bestaande klassieke beloningsbeleid wel haalbaar is. Tenslotte is er nog altijd geen billijkheid in de basisverloning. We mogen niet vergeten dat het systeem van toelagen indertijd slechts opgezet was om een eerste voorzichtige stap te zetten naar variabele verloning en een vernieuwd beloningsbeleid.

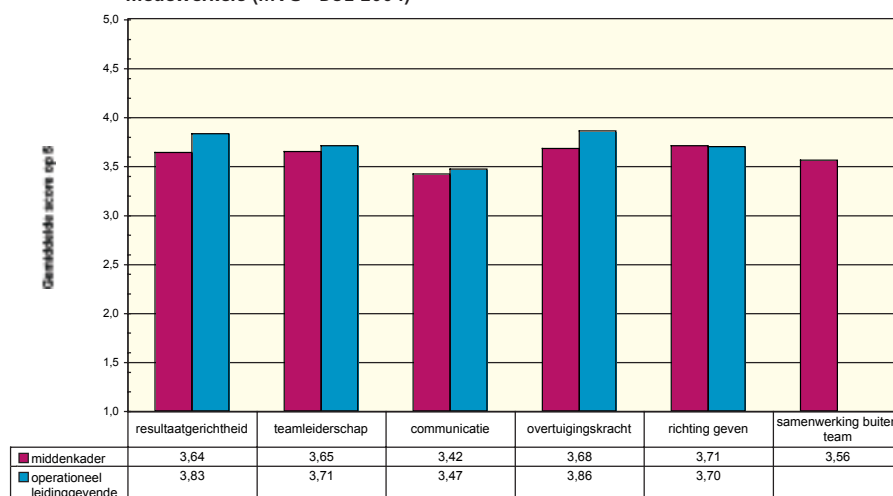
Ook blijkt de rol en taak van de eerste, zowel als van de tweede evaluator in het kwaliteitsvol toepassen van de jaarlijkse PLOEG-cyclus aan

"corrosie" onderhevig. In functie van een effectieve toepassing van het PLOEG-systeem naar de geest, en zodoende van het blijven investeren in "kwaliteitsvol leidinggeven", kan het aanbod van een regelmatige PLOEG "refresh" via workshops hiertoe een bruikbaar middel zijn (cfr. supra).

Indicatoren van kwaliteitsvol leidinggeven

Ondanks het feit dat de reeds geleverde investeringen in kwaliteitsvol leidinggeven hun vruchten afwerpen, was vroeger vastgesteld dat de "voortgang" nog niet voldoende objectief en genuanceerd in kaart kon gebracht worden wegens een tekort aan relevante indicatoren. Het ontbreekt m.a.w. nog steeds aan een betrouwbaar beeld van de kwaliteit van het leidinggeven op alle niveaus

Figuur 15. - De kwaliteit van het leidinggeven volgens de perceptie van de medewerkers (MVG - BUE 2004)



Tabel 29. - Aantal geëvalueerde en te evalueren personeelsleden over werkjaar 2003 (MVG - 2004)

departement	aantal ingediende evaluaties	aantal te evalueren personeelsleden	%
CSG	83	85	97,65%
COO	275	281	97,86%
AZF	1.018	1.215	83,79%
WIM	131	139	94,24%
OND	863	1.061	81,34%
WVC	1.526	1.609	94,84%
EWBL ⁽¹⁾	1.125	1.569	71,70%
LIN	6.001	6.159	97,43%
MVG	11.022	12.118	90,96%

⁽¹⁾ Voor het "oude" EWBL (zonder Lambermont) is 88 à 95% van de evaluaties ingediend. Voor de entiteit Landbouw-Lambermont ligt dit % een stuk lager: slechts 325 evaluaties op 529 personeelsleden. Dit komt wellicht omdat PLOEG daar voor het eerst werd georganiseerd.

Op dat vlak werd met BUE- en PRO-resultaten duidelijke vooruitgang gemaakt (zie hoger). Maar de inspanningen moeten verder gezet worden (zie verder). Zo blijft de BUE evenwel voorlopig toegespitst op het middenkader (inclusief vrijwillige leidinggevendenden). De perceptie-indicatoren uit de PRO-bevraging zijn zeker belangrijk, maar zouden ook nog moeten kunnen aangevuld worden met meer kwalitatieve gegevens.

Vernieuwing van het PLOEG-concept

“PLOEG”, als concept en toepassing, is inmiddels tien jaar oud. Veranderingen aan het systeem richtten zich tot nog toe in hoofdzaak op het vlak van procedures, richtlijnen, en het inoefenen van de nodige leidinggevende vaardigheden bij toepassing ervan. Er werd reeds verwezen naar de nieuwe impuls die aan het concept en al zijn onderdelen moet gegeven worden om de bureaucratische invulling een halt toe te roepen. Daarnaast zijn ondertussen ook nieuwe en aanverwante ontwikkelingen (→ zie [competentiemanagement, functiefamilies voor de Vlaamse overheid, waardebeleving en integriteit, ...](#)) die met het PLOEG-instrument moeten geïntegreerd worden.

AANBEVELINGEN

Het terug opwaarderen van PLOEG als een managementinstrument met aandacht voor het ontwikkelen van bestaande en/of benodigde competenties aan de hand van een correcte evaluatie en waardering van inzet, prestaties en competenties, moet ertoe leiden dat de medewerkers de toepassing van PLOEG als billijk en rechtvaardig ervaren.

Daartoe moeten (1) leidinggevendenden verder gestimuleerd en ondersteund worden om meer ruimte te benutten voor eigen invulling van de PLOEG toepassing binnen de bestaande procedures (→ cfr. “[Proeftuinen PLOEG Plus](#)”); (2) beleidsmaatregelen uitgewerkt worden voor een kwaliteitsborging betreffende PLOEG-toepassing; (3) de criteria en randvoorwaarden in kaart gebracht worden voor het koppelen van beloningscomponenten aan (de evaluatie van) prestaties en competenties (met klemtoon op een transparante en correcte toekenning van prestatietoelagen).

Ter ondersteuning van voorgaande aanbevelingen kan men de leidinggevendenden aansporen om de opgedane ervaringen onderling te delen en zich zodoende verder te bekwalen als PLOEG-evaluator via deelname aan “refresh”-sessies, intervisie- of focusgroepen, enz... Tijdens deze sessies kan men criteria en randvoorwaarden uitwerken om PLOEG te optimaliseren tot een objectief, transparant en rechtvaardig systeem voor prestatie management. Daarnaast kan men, bij middel van een actieve betrokkenheid van leidinggevendenden en medewerkers, het algemeen draagvlak rond prestatie management verhogen.

Formuleren en toepassen van accurate graadmeters (duidelijke en relevante indicatoren) om de kwaliteit van leidinggeven in kaart te brengen, op te volgen, en te evalueren.

Accurate en relevante indicatoren en kengetallen om kwaliteitsvol leidinggeven “objectief” vast te stellen, zijn idealiter een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve “graadmeters”. Denksporen hiertoe

kunnen o.a. zijn: (1) kritische analyse naar relevantie van de momenteel gehanteerde “perceptie- & prestatie-indicatoren”, zoals gehanteerd in de beleidsrapporten P & O; (2) conclusies uit geaggregeerde analyses van de BUE- resultaten²²; (3) verder uitwerken van kengetallen in functie van het opvolgen van de desbetreffende principes uit de managementcode P & O.

Het streefdoel is een lijst van relevante kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren die de kwaliteit van leidinggeven ‘betrouwbaar’ in kaart brengen, waardoor eveneens opvolging en bijsturing mogelijk wordt. Naast vragenlijsten behoren ook diepte-interviews tot de mogelijkheden.

Het integreren van de “waardegebonden competenties” in alle stappen van de PLOEG-cyclus dient als sterke boodschap doorheen alle lagen van de Vlaamse overheid geformuleerd te worden. Men dient hiertoe eveneens beroep te doen op het engagement van de representatieve vakbonden om deze waarden mee te onderschrijven en te ondersteunen.

Er moet een geïntegreerde organisatiebrede sensibiliseringscampagne voorbereid worden (te vergelijken met de introductie van PLOEG in de beginfase) waarbij ook competentie management, nieuwe functiefamilies en “integriteit” kunnen geïntroduceerd worden bij brede lagen van het personeel. Deze integratie zal gebeuren op basis van algemene richtlijnen en principes die zullen gelden voor de hele Vlaamse overheid, maar ook rekening houdend met de wenselijke ruimte voor maatwerk.

Het voorbeeld zal daarbij vanuit de top (top-down benadering) moeten gegeven worden. Het lijnmanagement dient zich te engageren om de “waardegebonden competenties” te willen opnemen in de competentieprofielen van alle personeelsleden.

²² De BUE kan in de toekomst eventueel uitgebreid worden tot een bevraging aan alle medewerkers over alle leidinggevendenden tot en met het ‘laagste’ niveau in de hiërarchie.

Personeelsontwikkeling

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

kengetal	omschrijving	2004
ontwikkeling bij personeel	% personeel dat regelmatig iets bijleert in zijn/haar huidige functie / % personeel dat kansen krijgt om zaken bij te leren die nuttig zijn voor de loopbaan	80% / 71%
ontwikkeling bij management	% lijnmanagement dat in zijn/haar huidige functie de mogelijkheid heeft om zich verder te ontplooien/ % lijnmanagement dat vindt dat er in de Vlaamse overheid mogelijkheden zijn om zich voor te bereiden op een volgende functie	55% / 34%
bereidheid functieverandering	% lijnmanagement dat binnen de Vlaamse overheid om resp. 3, 5 of 10 jaar van functie wil veranderen	1% / 24% / 53%

prestatie-indicatoren

kengetal	omschrijving	2003	2004
vormingsparticipatie	aantal personeelsleden die in jaar x hebben deelgenomen aan tenminste 1 vormingsactiviteit gedeeld door het totaal aantal personeelsleden die in jaar x in dienst waren	47,05%	38,67%
vormingsverwachting	totaal aantal in jaar x gevolgde vormingsuren gedeeld door de bruto VTE in jaar x	9,97	11,14
vormingskost per werknemer	het totaal budget dat het ministerie in jaar x heeft besteed aan vorming, training en opleiding, gedeeld door de bruto VTE in jaar x	172,50 euro	162,23 euro
individuele coaching	% van de leidinggevenden die in jaar x een beroep hebben gedaan op een externe coach	3,47%	5,40%
individuele ontwikkelplannen (IOP)	aantal personeelsleden waarvoor in jaar x een individueel ontwikkelplan is opgemaakt	629	384

TERUGBLIK

In de loop van 2004 heeft de afdeling Vorming haar volledige open aanbod gekoppeld aan de competenties van de Vlaamse overheid. Er werd voor elke vormingsactiviteit van het open aanbod bepaald tot welke competenties zij bijdraagt en deze informatie werd gepubliceerd op het vormingsweb. De inhoud van de opleidingen werd waar nodig competentiegericht bijgestuurd in overleg met de trainers.

Om het competentiegericht denken op het terrein van vorming en ontwikkeling te stimuleren werd een webtool voor competentiegericht ontwikkeladvies ontwikkeld. De decentrale vormingsverantwoordelijken krijgen toegang tot deze tool.

Investeren in de inzetbaarheid van de personeelsleden vereist voldoende middelen. In het

sectoraal akkoord 2003-2004 engageerde de Vlaamse overheid zich ertoe om de uitgaven voor vorming, training en ontwikkeling (VTO) te verhogen met 10% tegenover het referentiejaar 2003. De vormingsbegroting voor het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (basisallocatie 12.08) werd uiteindelijk niet verhoogd, maar er werd een nieuwe basisallocatie 01.05 geopend waarop vanaf 2005 middelen kunnen worden uitgetrokken voor de loopbaanbegeleiding en vorming van personeelsleden in herplaatsing.

De vormingsverantwoordelijken hebben in 2004 in samenwerking met informatiedeskundigen van de departementen AZF en WVC ernstige inspanningen gedaan om een MIS-systeem te ontwikkelen dat managementinformatie over VTO kan genereren ten behoeve van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en van de departementen. Een onderbouwd en doelgericht

beleid voor personeels- en loopbaanontwikkeling is slechts mogelijk op basis van betrouwbare en snel beschikbare managementinformatie inzake VTO op diverse entiteitsniveaus. Er is een groeiende vraag naar dergelijke informatie bij het management en de P&O-professionals van de departementen. Dit project bevindt zich momenteel (april 2005) in de testfase.

Er werd in het vormingsaanbod verder geëxperimenteerd met nieuwe leervormen zoals cases en Intervisiesessies om het leren beter te verbinden met de werkpraktijk en de werkervaring van de deelnemers. Intervisie werd tot nu toe voornamelijk ingezet voor 2 doelgroepen: het middenkader en de P&O-professionals.

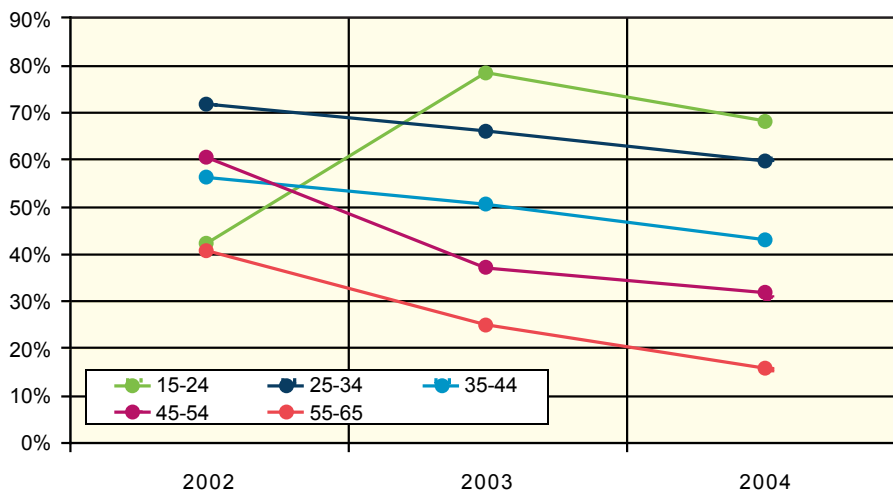
BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

De vormingsparticipatie

De vormingsparticipatie (het cijfer van de personeelsleden die op jaarbasis aan minstens één formele vormingsactiviteit hebben deelgenomen) is in 2004 het laagste van de voorbije 4 jaren. Er is een daling met 8,38% tegenover vorig jaar. Dit cijfer kan negatief beïnvloed zijn door de budgetbeperkingen (werken met 13-den betekende een rem op grootschaliger vormingsinitiatief) en door het feit dat bepaalde personeelsgroepen (o.a. startbaners) vorig jaar niet waren meegeteld in de personeelsaantallen die voor deze indicator in rekening worden gebracht. Een discussie met de departementale vormingsverantwoordelijken geeft aan dat ook een andere factor meespeelt: er wordt meer en meer geleerd op de werkvloer zelf. Deze activiteiten van werkplekleren zijn niet meegerekend in de formele vormingscijfers. Pogingen om deze realiteit in kaart te brengen hebben tot nu toe geen resultaten van betekenis opgeleverd.

Wanneer men ditzelfde cijfer onderzoekt op een lager groepsniveau tekenen zich bepaalde patronen af:

Figuur 16. - Evolutie van de vormingsparticipatie volgens leeftijd (MVG: 2002-2004)



- de daling van de vormingsparticipatie situeert zich vooral bij de personeelsleden van niveau B, C en D. De trend van de voorbije jaren dat de participatie van het niveau B systematisch hoger lag dan van alle andere niveaus wordt hiermee afgebroken;
- vrouwen blijven opvallend meer aan het formele vormingsgebeuren participeren dan mannen (+14,75% in 2004 en + 20,19% in 2003);
- de vormingsparticipatie van de contractuelen blijft voorlopig hoger dan die van de statutairen, maar het verschil kalft af (+4,27% in 2004 en +10,50% in 2003);
- de vormingsparticipatie is en blijft zeer duidelijk leeftijdsgebonden en volgt een continu dalende lijn naarmate de leeftijd toeneemt. Dit fenomeen volgt een algemene maatschappelijke tendens. Volgens WAV onderzoek geldt een dergelijke continu dalende lijn ook voor de vormingsparticipatie in 2002 bij alle Vlaamse en Europese volwassenen tussen 25-64 jaar. De vormingsparticipatie daalt voor alle leeftijdsgroepen ten opzichte van 2003. In de periode 2002-2004 is de vormingsparticipatie duidelijk het sterkst gedaald bij 2 leeftijdsgroepen, namelijk 45-55 en 55-65 jaar. Minder en minder 'oudere' werknemers lijken deel te nemen aan de formele vormingsactiviteiten. Dit is een belangrijk signaal uit het oogpunt van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Tabel 30. - Evolutie van de vormingsparticipatie volgens niveau, geslacht, statuut en leeftijd (MVG: 2002-2004)

	2002	2003	2004
algemeen	52,86%	47,05%	38,67%
volgens niveau			
A	68,60%	58,59%	57,47%
B	67,99%	67,15%	56,32%
C	39,43%	44,64%	32,96%
D	46,18%	27,43%	18,50%
volgens geslacht			
vrouwen	60,87%	58,38%	47,35%
mannen	47,69%	38,19%	32,60%
volgens statuut			
vast	47,76%	43,32%	37,86%
contractueel	66,57%	53,37%	42,13%
volgens leeftijd			
15-24	42,05%	78,10%	67,94%
25-34	71,41%	65,69%	59,28%
35-44	55,90%	50,14%	42,62%
45-54	60,02%	36,81%	31,53%
55-65	40,21%	24,64%	15,57%

De cijfers geven hiermee aan dat de algemene daling van de vormingsparticipatie bij het ministerie zich in 2004 voornamelijk voordoet bij personeelsleden van niveau B, C en D in de leeftijdsgroep van 55-65 jaar.

De vormingsverwachting

De tijd die een personeelslid in 2004 op jaarbasis gemiddeld aan vorming besteedde, bedroeg 11,14 uren of 1,86 dagen tegenover 9,97 uren in 2003 en 12,77 uren in 2002. Het historisch dieptepunt van vorig jaar is hiermee ongedaan gemaakt.

De detailcijfers voor 2004 bevestigen én nuanceren bepaalde vaststellingen gedaan in verband met de vormingsparticipatie:

- de vormingsverwachting daalt sterker bij de personeelsleden van niveau B, C en D dan van niveau A, maar is vooral uitgesproken voor niveau B. De trend van de voorbije jaren van een hoog cijfer voor niveau B wordt hiermee afgebroken;
- vrouwen volgen nog steeds opvallend meer uren vorming dan mannen maar de kloof verkleint (+ 5,02 uren in 2004 tegenover + 6,27 uren in 2003);
- het verschil tussen contractuelen en statutairen is verdwenen (in 2002 bedroeg dit verschil nog 6,66 uren in het voordeel van de contractuelen);
- het gemiddeld aantal uren besteed aan vorming is ook duidelijk leeftijdsgebonden en volgt zoals bij de vormingsparticipatie een continue dalende lijn. In vergelijking met de cijfers voor de vormingsparticipatie dienen hier wel enkele nuanceringen te worden aangebracht. Het gemiddeld aantal uren dat op jaarbasis werd besteed aan vorming in 2004 (met name 6,69 uren of ongeveer 1 dag) door personeelsleden van 45-54 jaar is met 27% gedaald ten opzichte van 2002. Het aantal vormingsuren op jaarbasis in de leeftijdsgroep van 55-65 jaar bleef stabiel tegenover 2002.

De relatie tussen de cijfers voor vormingsverwachting en vormingsparticipatie voor de jaren 2004 en 2002 wijst erop dat:

- in de leeftijdsgroep 45-55 het aantal personeelsleden die vorming volgen sneller afneemt dan de gemiddelde opleidingsduur;
- in de leeftijdsgroep 55-65 een verkleinende groep van personeelsleden een betrekkelijk hoog en zelfs stijgend aantal uren vorming geniet.

Samenvattend wordt er in 2004 naar vormingsverwachting vooral een dalende tendens waargenomen voor de niveaus B, C en D, voor de contractuele personeelsleden en voor de personeelsleden in de leeftijdsgroep 45-55 jaar.

De vormingskost per medewerker

De gemiddelde vormingskost op basis van de geregistreerde budgetuitgaven per voltijds equivalent bedroeg 162,23 euro in 2004, een verdere daling tegenover het reeds lage gemiddelde van het jaar voordien. De vormingskost bedroeg 172, 50 euro in 2003 en

213,35 euro in 2002. Men moet hier wel spreken van een vertekenend effect door onvolledige registratie op individueel niveau, ook al is dit vertekenend effect over de jaren heen hetzelfde gebleven.

Op grond van het toegekende definitieve vormingsbudget (3.867.000 euro) voor 2003 was er ruimte om 328,94 euro per VTE te besteden, in 2004 (3.849.000 euro) was dit bedrag gedaald naar 317,55 euro.

Individuele coaching en managementontwikkeling

In 2004 deden 9 lijnmanagers (A4 – A3 – A2A) een beroep op een externe coach. In 2002 waren het er slechts 15 en in 2003 slechts 6. In de literatuur wordt het belang en het effect van coaching in bedrijven en organisaties hoog ingeschat. Coaching kan een sterk instrument zijn voor managementontwikkeling, want het betekent doorgedreven maatwerk voor het individu.

Het management van het ministerie maakt echter relatief weinig gebruik van externe coaches. Heeft dit te maken met beeldvorming? Wordt het hebben van een coach door de omgeving als een element van zwakte wordt beschouwd? Is de relatief hoge kostprijs van externe coaching een te hoge drempel? Of is het management niet overtuigd van de mogelijke meerwaarde van

coaching en is meer sensibilisering aangewezen? Sommige departementen (onder andere AZF) hebben in de loop van 2004 sensibiliserende acties in die zin ondernomen.

Bij het middenkader lijken intervisiesessies in kleine groepen in elk geval meer aan te slaan dan individuele coaching. Misschien is er meer behoefte aan collegiale uitwisseling van ervaringen en kennis. Misschien past dit beter bij de bedrijfscultuur van het ministerie.

Algemeen kan worden gesteld dat er nieuwe behoeften zijn op het gebied van managementontwikkeling die verband houden met maatschappelijke en organisatorische veranderingsprocessen en met een verdere professionalisering van de administratie.

Individuele ontwikkelplannen (IOP)

Er werden in 2003 speciale inspanningen gedaan om ontwikkeling voor bepaalde doelgroepen in een langer termijnperspectief (2 tot 3 jaar) te plaatsen en te koppelen aan loopbaanplanning en competentie management. Hiervoor werd het instrument van het IOP ingeschakeld. Er werden IOP's opgemaakt voor administratieve medewerkers van niveau D (aanleiding daartoe was het LOU-evenement), voor de personeelsleden van niveau B en C die deelnamen aan het overgangsexamen naar niveau A en voor de statutaire stagiairs. 629

Tabel 31. - Evolutie van het aantal opgemaakte individuele ontwikkelplannen volgens niveau, statuut en leeftijd (MVG: 2003-2004)

	2003	2004
algemeen	629	384
volgens niveau		
A	294	173
B	65	57
C	129	106
D	141	48
volgens statuut		
vast	598	374
contractueel	31	10
volgens leeftijd		
15-24	61	39
25-34	353	205
35-44	138	100
45-54	73	37
55-65	4	3

personeelsleden (4,9% van het personeel) deden hierdoor in 2003 ervaring op met de opmaak van een IOP.

Het aantal opgemaakte IOP's is in 2004 gedaald naar 384. Er waren in 2004 geen speciale projecten voor specifieke doelgroepen. Naast een aantal IOP's die het resultaat zijn van individuele loopbaantrajecten begeleid door het loopbaanontwikkelcentrum (LOC), werden in 2004 voornamelijk IOP's opgemaakt in het kader van de stage van statutaire ambtenaren. Dit blijkt ook uit het aantal IOP's voor de statutairen (374). De opmaak van een IOP is structureel verankerd in de stage.

Dé IOP-generator van het ministerie is het departement LIN met 94,53% van de opgemaakte IOP's. In het algemeen lijkt de conclusie te kunnen zijn dat het gebruik van het IOP als een hefboom voor individuele ontwikkeling in een loopbaanperspectief ondanks pogingen tot een

structurele verankering via stage en het LOC nog niet is ingebed in de cultuur van het ministerie (behalve misschien bij het departement LIN).

De opmaak van IOP's biedt nochtans een aantal voordelen: de opmaak én uitvoering ervan is relatief goedkoop. Er is in principe geen inzet van externe expertise voor nodig. IOP's leiden meestal ook niet tot dure opleidingsinvesteringen. Vaak wordt er gewerkt met vormen van feedback in de job (werkplekcleren). De opmaak van een IOP doet medewerkers nadenken over hun inzetbaarheid op langere termijn en legt de verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling ook bij hen. Door hun opzet dragen IOP's bij tot een bemiddeling tussen het organisatiebelang en de ambities van individuen.

BESLUIT

Het is opvallend dat het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap eerder matig scoort

tegenover vergelijkbare arbeidsorganisaties in België en Vlaanderen en tegenover de Nederlandse overheid voor alle indicatoren waarvoor benchmarks beschikbaar zijn.

De indicatoren 'vormingskost per medewerker' en 'vormingsverwachting' wijzen erop dat speciale inspanningen zullen nodig zijn om ervoor te zorgen dat het beleid inzake personeelsontwikkeling op peil blijft binnen het ministerie, zeker in het kader van de implementatie van BBB.

De deelname aan formele vormingsactiviteiten (interdepartementaal & departementaal aanbod, externe vorming) daalt. Deze trend wordt sterker naar gelang het niveau (A - B - C - D) van de personeelsleden lager is en de leeftijd toeneemt. Personeelsleden tot 34 jaar gaan tegen de trend in. De neerwaartse evolutie wordt veroorzaakt door een samenloop van factoren. De daling van het vormingsbudget geeft slechts een gedeeltelijke verklaring. Andere factoren spelen mee: de verminderde aandacht voor de ontwikkelingsgerichte doelstellingen in de PLOEG-cyclus, het feit dat bepaalde personeelsgroepen in hun huidige job vooral op routine functioneren, het toenemend succes van nieuwe leervormen (waaronder het werkplekcleren). Het lijkt erop dat ervaren werknemers anders leren dan in een klassieke cursus, al kan de vaststelling dat veel cursisten in opleidingen nog steeds het receptenboek met antwoorden op alle mogelijke praktijkvragen verwachten hiervoor een tegenindicatie zijn.

Het werkplekcleren (o.a. in werk- en overleggroepen) wordt alleszins een belangrijk gegeven in het beleid voor personeelsontwikkeling. De rol van het management bij het leren van medewerkers wordt actiever en houdt steeds vaker meer in dan het valideren van vormingsaanvragen.

De nieuwe behoeften op het gebied van managementontwikkeling houden verband met maatschappelijke en organisatorische veranderingsprocessen en met een verdere professionalisering van de administratie. Het huidige aanbod voor managementontwikkeling dient beter te worden uitgebouwd. Aandachtspunten daarbij zijn:

- uitgaan van de nieuwe behoeften van het management (responsabilisering, contractmanagement en uitbouw van een samenwerkingsrelatie met het politieke niveau in de context van BBB, strategisch management, people management op basis van motivatie

BENCHMARKS

De **vormingsparticipatie** bedroeg in 2004 bij het ministerie 38,67%. Volgens het CVTS 2-onderzoek bedroeg deze indicator in 1999 in Belgische bedrijven met meer dan 1.000 werknemers 66,3 % en in de bank- en verzekeringssector 65,5 %. Volgens het onderzoek van Randstad 'HR in België 2003' was deze indicator gelijk aan 52 % in Belgische bedrijven met meer dan 100 werknemers. Het PASO-onderzoek (VIONA) vermeldt de volgende cijfers voor 2001: 55,5 % in grote en kleine organisaties met een eigen vormingsaanbod en 61,3 % in organisaties met 200 werknemers en meer. Deze indicator bedroeg in 2003 bij OVAM 54,50% en bij Kind & Gezin 71,20%.

De **vormingsverwachting** op jaarbasis was bij het ministerie in 2004 gemiddeld gelijk aan 11,14 uren of 1,86 dagen geregistreerde vorming per VTE.

Het CVTS 2-onderzoek in 1999 vermeldt de volgende cijfers per werknemer: 12,8 uren in Belgische bedrijven met meer dan 10 werknemers; 20,7 uren in Belgische bedrijven met meer dan 1.000 werknemers, 22 uren in de bank- en verzekeringssector. Dezelfde

berekeningswijze, namelijk op het aantal personeelsleden en niet op VTE's, geeft voor het ministerie in 2004: **9,74 uren**.

In 2001 was de gemiddelde opleidingsduur per personeelslid bij 3 grote VOI's (VDAB, VRT en VVM De Lijn) op jaarbasis gelijk aan 15 uren. In de periode 95-98 bedroeg het gemiddeld aantal uren vorming bij het ministerie eveneens **15 uren**. Deze indicator bedroeg in 2003 bij de VMM 28,39 uren en bij de SERV 21,49 uren. Volgens de sociale balansgegevens voor 2000 ligt de gemiddelde opleidingsduur per personeelslid op **20 uren** voor ondernemingen met meer dan 500 werknemers in het Vlaamse of Brussel Hoofdstedelijke Gewest.

Het vormingsbudget per medewerker:

Op grond van het toegekende definitieve vormingsbudget (3.849.000 euro) voor 2004 was er in 2004 bij het ministerie ruimte om **317,55 euro** per VTE te besteden. Het CVTS 2-onderzoek in 1999 gaf aan dat **397,55 euro** per personeelslid werd besteed in Belgische beroepsorganisaties met meer dan 1.000 werknemers en 426,87 euro in de bank- en verzekeringssector.

Dit kencijfer bedroeg in 2000 bij de Nederlandse

en verantwoordelijkheid in een context van toenemende resultaatgerichtheid, ...);

- rekening houden met een maatschappelijke evolutie waarin het verwerven en behouden van het vertrouwen van de maatschappelijke actoren in de overheid geen evidentie is. Waardengebonden competenties zoals klantgerichtheid, betrouwbaarheid, voortdurend verbeteren en samenwerken worden zeer cruciaal. Het feit dat volgens de PRO 2004 bij voorbeeld slechts 36% van de managers vinden dat er momenteel goed wordt samengewerkt in de Vlaamse overheid dient te worden geïnterpreteerd als een signaal van urgentie;
- een aanvang maken met de ontwikkeling van een talent management programma;
- in het aanbod voor managementontwikkeling evolueren van een ad hoc-aanpak naar een programmatische aanpak;
- gebruik maken van een breder palet van aangepaste leervormen voor managers.

AANBEVELINGEN

1. De managementtaken en -verantwoordelijkheden zullen vrij ingrijpend veranderen door de implementatie van BBB (nieuwe structuren, een nieuwe manier van werken via onder meer beheerovereenkomsten en de verantwoordingsplicht), maar ook ten gevolge van maatschappelijke ontwikkelingen. De nieuwe rol van het management is reeds vertaald in een generiek competentieprofiel en een functiebeschrijving voor de N-functies. Er is behoefte aan een strategische visie op managementontwikkeling om een beleid en aanbod inzake managementontwikkeling te kunnen uitbouwen dat effectief inspeelt op de nieuwe behoeften. Een dergelijke visie dient te worden ontwikkeld in overleg met het topmanagement.

Coaching is een waardevol element in het kader van managementontwikkeling. Het is aangewezen dat de vormingsverantwoordelijken ervaringen met en informatie over externe coaches uitwisselen en dat zij initiatieven nemen om in hun entiteit een kader te scheppen voor het omgaan met externe en/of interne coaches. De doelformulering, deontologie, trajectafbakening en beeldvorming zijn onder meer elementen die bij de kaderschepping dienen te worden uitgeklaard.

2. Het lijnmanagement dient te worden ondersteund bij het bevorderen van een leerklimaat in de eigen entiteit en het stimuleren en aansturen van het leren in de job. Het formele vormingsaanbod dient meer in te spelen op de behoefte aan 'zelfsturend leren' en kennisdeling.

Er zullen initiatieven worden genomen die het werkplekleren, het informele leren en de kennisdeling ondersteunen.

Dit houdt in dat:

- de vormingsfunctie het management ondersteunt voor de ontwikkeling en toepassing van werkende praktijken inzake werkplekleren & kennisdeling in de entiteiten en in de Vlaamse overheid.
- zij ertoe bijdraagt dat belangrijke nieuwe en oude rollen in deze context goed worden opgenomen: begeleidingsambtenaar, mentor, peter/meter.
- in het formele aanbod zal worden gezocht naar 'formules' (leervormen en digitale platforms) die het leren op de werkplek benaderen en het zelfsturend leren en de entiteitoverschrijdende kennisdeling stimuleren (interviews, businessgames, E-learning, leergemeenschappen of communities of practice).

BLIKVANGER

Het Vlaams Ecologisch Netwerk (VEN): opleiding op maat voor personeelsleden van het departement Leefmilieu en Infrastructuur

In het departement LIN werd een opleiding georganiseerd over de ontwikkeling van projecten in of in de omgeving van het Vlaams Ecologisch Netwerk (VEN-gebieden genaamd).

Dit initiatief kadert in de samenwerking tussen de drie verschillende beleidsdomeinen binnen het huidige departement LIN. Zo is het bijvoorbeeld noodzakelijk dat bij het ontwikkelen van infrastructuurprojecten rekening gehouden wordt met zowel de ruimtelijke planning als met milieuaspecten.

De opleiding was in de eerste plaats gericht op de "projectinitiators" bij de administraties AWW, AWZ en AMINAL, maar ook de "vergunningverleners" van de administraties AROHM en AMINAL namen deel.

De vormingsdagen werden opgevat als een vormingsactiviteit vóór en dóór ambtenaren. Naast deskundigen van de afdeling Natuur verleenden ook deskundigen van de afdeling Stedenbouwkundige Vergunningen, de afdeling Milieuvergunningen, de afdeling Juridische Dienstverlening, de afdeling Personeel en de afdeling Beleid hun medewerking aan de voorbereiding en de uitvoering van de vormingssessies.

De inhoudelijke deskundigen werden voor de vormelijke en didactische aanpak van deze opleiding ondersteund door de departementale vormingsmedewerkers.

In de opleiding lag de nadruk op het praktisch toepassen van de geldende regelgeving bij de voorbereiding van projecten in of nabij een VEN-gebied, en de aanvraag van de noodzakelijke vergunningen. Naast het vertalen van de nieuwe inzichten naar de concrete werksituatie, behoorde ook de uitwisseling van informatie en netwerkvorming tussen de betrokken personeelsleden tot de doelstellingen van deze vormingsactiviteit. Rekening houdend met deze doelstellingen werd geopteerd voor een mix van verschillende leervormen: vlotte presentaties en illustraties voor wat de informatie- en kennisoverdracht betreft, mondelinge interactie tussen sprekers, cursisten en panelleden en bespreking van cases in werkgroepen.

In het eerste gedeelte van het eendaags programma werd toelichting gegeven bij de wetgeving en de gevolgen hiervan voor projecten in en grenzend aan VEN-gebieden.

Vervolgens volgde er een interactief gedeelte waarbij de deelnemers aan het panel van een 5-tal deskundigen hun opmerkingen gaven en theoretische en praktische vragen stelden over de inhoud ervan. In het tweede gedeelte van de vormingssessie werden de deelnemers opgedeeld in werkgroepen die aan de hand van een drietal gevalstudies de toepassing van de wetgeving op concrete projecten onderzochten. Na de bespreking binnen de werkgroepen,

werden opnieuw conclusies en leerpunten op een interactieve manier uitgewisseld tussen enerzijds de deelnemers en anderzijds de deskundigen.

Een eerste vormingssessie richtte zich tot de deskundigen die zelf een bijdrage leverden tot de inhoudelijke organisatie van de opleidingen en had vooral kennisoverdracht van de VEN-regelgeving tot doel. De overige vormingssessies hadden plaats in oktober 2004 te Brugge en te Hasselt. De aanwezigheid van de ingeschreven deelnemers lag voor beide vormingsdagen hoog, nl. 124 deelnemers of 94 % van de ingeschrevenen. Voor beide vormingsactiviteiten was de tevredenheid bij de respondenten over de gehele vormingsdag zeer hoog. Gemiddeld beoordeelde 92% de opleiding als "goed" of "zeer goed". Voor het theoretisch deel van de vormingsdag geeft gemiddeld 83 % van de respondenten een waardering "goed" of "zeer goed". De bespreking van de gevalstudies kreeg van de respondenten een gemiddelde score van 85 % "goed" of "zeer goed".

Heel wat deelnemers vroegen naar bijkomende vorming met betrekking tot het VEN maar ook voor andere aspecten van het milieubeleid is extra vorming gewenst.

Contactpersoon :
Dany Vissers
02 553 72 29
dany.vissers@lin.vlaanderen.be

BLIKVANGER

"360° - IOP"- proefproject bij het Gemeenschappelijk Vlimpers Dienstencentrum (GVDC)

Het gemeenschappelijk Vlimpers Dienstencentrum (GVDC) is verantwoordelijk voor het onderhoud en verdere ontwikkelingen van de toepassing Vlimpers (personeelssysteem van de Vlaamse Gemeenschap) en omringende systemen (verloningssysteem, tijds- en toegangscontrole, vormingssysteem, ...). De taken van het GVDC omvatten de ondersteuning en exploitatie van systemen, wijzigingsbeheer en het onderhouden van de relaties met de IT-partner EDS-Telindus. Dit alles ten behoeve van de personeelsdiensten in de departementen.

In de komende jaren komen heel wat nieuwe uitdagingen op het GVDC af: stabilisatie van Vlimpers, verdere uitrol van de elektronische werkstromen, nieuwe modules, upgrading van Vlimpers, ... Het is belangrijk dat er voldoende competent personeel in het GVDC is om aan de vragen van de klanten te kunnen blijven voldoen. Klantgerichtheid en probleemoplossing zijn hierin cruciale competenties. Vanuit deze behoefte werd in 2004 in samenwerking met de afdeling Vorming en de afdeling HRM een "360°-IOP"-traject opgezet.

In dit proefproject werd op basis van de vereiste competenties een 360°-meting georganiseerd, waarvan de resultaten input gaven om de competentiekloof aan de hand van een Individueel Ontwikkelplan (IOP) te kunnen overbruggen. Om het draagvlak voor dit proefproject binnen het GVDC te verhogen, werd het traject door alle GVDC-personeelsleden doorlopen (4 leidinggevenden en 6 medewerkers). Hieronder worden de fasen van dit traject verder toegelicht, met telkens de bijhorende leerpunten.

In een eerste fase werden tijdens een workshop voor de leidinggevenden en één voor de medewerkers de competenties vast-

gesteld die vereist zijn om hun nieuwe rol te kunnen uitoefenen. Alle teamleden werden in een heel open en geanimeerde sfeer betrokken in het scherpstellen van het eigen functieprofiel. Tijdens de workshop met de leidinggevenden werd duidelijk dat er een onderscheid moest gemaakt worden tussen coördinatie- en experten-functies met elk hun specifieke competenties. Dit leidde uiteindelijk tot 3 verschillende rollen met bijhorend competentieprofiel: productiemanager, helpdeskverantwoordelijke en expert. Door dit onderscheid zijn de verwachtingen naar de betrokken functiehouders zuiverder gesteld en is ook voor de medewerkers de situatie transparanter geworden.

Nadien werd bij de leidinggevenden en de medewerkers nagegaan op welke van de vereiste competenties zij reeds sterk stonden en welke nog verder moesten ontwikkeld worden. Dit gebeurde aan de hand van een zelfinschatting en 360°-feedback door leidinggevenden, collega's en klanten. Hiertoe werd een elektronische vragenlijst opgesteld, afgestemd op het competentieprofiel. Sommige klanten maar ook enkele collega's opperden dat men zich niet goed geplaatst voelde om input te geven, omdat men niet genoeg zicht had op de taakstelling van betrokkene. Hieruit kwam als leerpunt dat er duidelijker moet gecommuniceerd worden over processen in de dienst en taakinhoud van collega's. De resultaten werden in een individueel ontwikkelrapport gegoten dat enkel aan de betrokkenen werd bezorgd. Deze 360°-feedback was voor iedereen leerrijk. Ieder teamlid wist ook aan welke competenties hij/zij moest werken.

Aan de leidinggevende van het GVDC werd een globaal overzichtsrapport overhandigd met de sterke en zwakke competenties van de dienst, maar niet van de individuele medewerkers. Door de nivellering van de resultaten bleek dit echter als managementinstrument niet echt bruikbaar. Ook was tijdens de introductiesessie met de medewerkers afgesproken dat het

initiatief bij de betrokken medewerker zelf lag. Die kon zelf beslissen wanneer hij/zij klaar was om het IOP-rapport met de leidinggevende te bespreken. Deze sterke nadruk op het recht op privacy van de medewerker had echter tot gevolg dat de leidinggevende de rapporten vooraf niet kon inzien. Deze aanpak bleek te vrijblijvend en hierdoor was een coherente benadering in eerste instantie niet mogelijk.

Om de teamleden te ondersteunen bij het interpreteren van het 360°-rapport en om hen te helpen bij de vertaalslag van de resultaten naar een IOP, werd er opnieuw een workshop georganiseerd. Dit werd als positief ervaren, alhoewel achteraf ook bleek dat ondersteuning van de leidinggevende bij het opstellen van een coherent geheel van IOP's een niet te ontbreken schakel in elk traject moet vormen. Nadat de leidinggevende met elk teamlid hun 360°-rapport individueel had besproken, kon dit in een tweede gespreksronde wel gerealiseerd worden. Hierna werd voor elk teamlid een IOP opgesteld, waardoor elk teamlid nu beter weet aan welke competenties hij/zij de komende jaren moet werken.

In het planningsdocument van 2005 werden de vereiste competenties in het functieprofiel opgenomen, waardoor de medewerkers hierop geëvalueerd zullen worden en de evolutie van de competentie-ontwikkeling verder kan opgevolgd worden. Omdat die ontwikkeling in veel gevallen door coaching bij de concrete uitvoering van de job gerealiseerd zal worden (bv. doorgeven van kennis, ondersteuning geven bij probleemoplossing, opstellen van handleidingen, ...), zal dit een continue inspanning van alle betrokkenen blijven vragen.

Contactpersoon :
Hilde Pattijn
02 553 51 89
hilde.pattijn@azf.vlaanderen.be

> WELZIJN OP HET WERK

Arbeidsflexibiliteit

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

kengetal	omschrijving	2004
combinatie werk/privé	% van het personeel dat werk en privé-leven goed op elkaar kunnen afstemmen / % van het lijnmanagement dat vindt dat de professionele verantwoordelijkheden voldoende ruimte laten voor een privé-leven	80% / 34%

prestatie-indicatoren

kengetal	omschrijving	2003	2004
beschikbaarheidsfactor	de verhouding tussen de bruto VTE in jaar x en het aantal personen die gemiddeld in dienst waren in het ministerie in jaar x (gemiddelde van de personeelsaantallen op het einde van elke maand)	0,9227 (11.833 / 12.825)	0,9124 (11.999 / 13.151) ⁽¹⁾
verlof deeltijdse prestaties (personen)	% van de personeelsleden die in jaar x gebruik maakten van het verlof voor deeltijdse prestaties	8,0% (1.111 / 13.851)	9,0% (1.230 / 13.701) ⁽¹⁾
verlof deeltijdse prestaties in VTE	de totale afwezigheid wegens verlof voor deeltijdse prestaties (statutairen) in jaar x uitgedrukt in bruto VTE	236 ⁽²⁾ (58.392 / 247)	257 (63.788 / 248)
loopbaanonderbreking voltijds (personen)	% van de personeelsleden die in jaar x gebruik maakten van de mogelijkheden tot voltijdse loopbaanonderbreking	1,8% (251 / 13.851)	2,6% (357 / 13.701)
loopbaanonderbreking halftijds (personen)	% van de personeelsleden die in jaar x gebruik maakten van de mogelijkheden tot halftijdse loopbaanonderbreking	6,3% (867 / 13.851)	5,3% (722 / 13.701)
loopbaanonderbreking in VTE	de totale afwezigheid wegens loopbaanonderbreking in jaar x uitgedrukt in bruto VTE	348 (86.054 / 247)	435 (107.992 / 248)
gecontingeed verlof (personen)	% van de personeelsleden die in jaar x gebruik maakten van gecontingenteerd verlof	10,2% (1.406 / 13.851)	11,3% (1.550 / 13.701)
gecontingeed verlof in VTE	de totale afwezigheid wegens gecontingenteerd verlof in jaar x uitgedrukt in bruto VTE	76 (18.812 / 247)	94,4 (23.417 / 248)
deeltijds werken naar geslacht	% van de personeelsleden die op 31/12/jaar x gebruik maakten van het stelsel verlof voor deeltijdse prestaties of halftijdse loopbaanonderbreking of die een deeltijdse arbeidsovereenkomst hadden (T/M/V)	T : 12,4% (1.537 / 12.375) ⁽²⁾ M : 3,4% (255 / 7.392) V : 25,7% (1.282 / 4.983)	T : 13,6% (1.792 / 13.211) M : 3,9% (301 / 7.734) V : 27,2% (1.491 / 5.477)
thuiswerken	aantal personeelsleden die op 31/12/jaar x over de nodige infrastructurele voorzieningen (ISDN/breedband-lijn, PC, router,...) beschikten om thuis te werken t.o.v. het totaal aantal personeelsleden op 31/12/jaar x	5,4% (691 / 12.830)	7,30% (454 / 6.216) ⁽¹⁾⁽³⁾
office sharing	aantal personeelsleden die op 31/12/jaar x werkten binnen een ruimtelijk concept van "office-sharing" t.o.v. het totaal aantal personeelsleden op 31/12/jaar x	-	6,58% (409 / 6.216) ⁽¹⁾⁽³⁾

⁽¹⁾ excl. startbanen en jobstudenten

⁽²⁾ excl. Lambermont-personeel

⁽³⁾ excl. departement LIN (gegevens niet beschikbaar)

TERUGBLIK

In 2004 werden een aantal nieuwe federale reglementeringen die de combinatie werk en gezin beter op elkaar afstemmen, opgenomen in de personeelsregelgeving van de Vlaamse overheid. Het vaderschapsverlof voor vastbenoemden werd opgetrokken naar tien dagen, naar analogie met de regeling voor de contractuelen. Na bevalling van een meerling kan de postnatale rust met twee weken verlengd worden. Bij hospitalisatie van het pasgeboren kind kan de postnatale rust verlengd worden met maximaal 24 weken. De federale wijzigingen inzake adoptieverlof dienden niet vertaald te worden in de personeelsstatuten aangezien de regeling inzake opvangverlof bij de Vlaamse overheid reeds gunstiger was.

In het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid werden vorig jaar in de regelgeving mogelijkheden gecreëerd van jobrotatie van belastende functies (fysisch of psychisch belastend of continudiensten) naar minder belastende functies. Via de interne arbeidsmarkt werden overstapmogelijkheden voorzien van technische naar administratieve functies (verandering van graad).

Het telewerken en de systemen van "office sharing" werden verder uitgebouwd en gepromoot.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Telewerken en "office sharing"

Vooraf vrouwen blijken geïnteresseerd te zijn in systemen van telewerken en office sharing,

wellicht omdat hierdoor meer mogelijkheden ontstaan om gezin en privé-leven harmonieus op elkaar af te stemmen.

454 personeelsleden of 7,30% van het totale personeelsbestand (excl. departement LIN – geen gegevens beschikbaar) beschikt over de nodige infrastructurele voorzieningen (ISDN/breedbandlijn, PC, router, ...) om thuis te kunnen werken. Het zijn vooral de personeelsleden van niveau A die over de nodige aansluitingen beschikken. Tevens beschikken vrouwen iets meer dan mannen over die voorzieningen; naast niveau A zijn er veel vrouwen in niveau C die over deze faciliteiten beschikken.

Anderzijds werken eind 2004 409 personeelsleden of 6,58% van het totale personeelsbestand (excl. departement LIN – geen gegevens beschikbaar) binnen een ruimtelijk concept van "office-sharing". Dit betekent dat ze geen vaste, maar flexibele werkplaatsen hebben, beperkte individuele opslagruimte en functionele activiteitsgebonden werkplekken. Dat het niet noodzakelijkerwijze over dezelfde personeelsleden gaat als diegenen die over de nodige infrastructuur beschikken om te kunnen telewerken, blijkt uit tabel 33.

Meer vrouwen dan mannen werken in een systeem van office sharing. De vrouwen van niveau C zijn oververtegenwoordigd in deze werkvorm, terwijl de personeelsleden van niveau A niet meer dan gemiddeld in dit systeem werken.

Tabel 32. - Infrastructurele voorzieningen thuiswerken (MVG - 31/12/2004)

niveau	mannen	vrouwen
A	6%	7%
B	2%	2%
C	3%	5%
D	0%	1%
totaal	3% (n=245)	4% (n=209)

Tabel 33. - Office sharing (MVG - 31/12/2004)

niveau	mannen	vrouwen
A	3%	4%
B	3%	2%
C	2%	6%
D	1%	4%
totaal	2% (n=162)	4% (n=247)

BENCHMARKS

- uit de PASO-enquête van 2004 blijkt dat in bijna 81% van de organisaties in Vlaanderen de werknemers niet de mogelijkheid hebben om thuis te werken. In bijna 8% is thuiswerk mogelijk zonder ondersteuning vanwege de organisatie en in ruim 11% is thuiswerk mogelijk met ondersteuning vanwege de organisatie. Thuiswerken is meer mogelijk in de grotere organisaties, in de quartaire sector, in organisaties met een non-profitkarakter en met een groot aandeel vrouwen. In de quartaire sector, in organisaties met een non-profitkarakter, met weinig of geen concurrentie en met een groot aandeel vrouwen, is meer thuiswerk zonder ondersteuning mogelijk. Thuiswerk met ondersteuning daarentegen kan gemakkelijker in grote organisaties, in de secundaire en vooral tertiaire sector, in organisaties met een profitkarakter, met matige of sterke concurrentie en met een klein aandeel vrouwen en deeltijders;
- uit een studie van de Universiteit Antwerpen in samenwerking met het ESF blijkt dat een meerderheid van de telewerkers in Vlaanderen deze ervaring als positief ervaart, zowel op privé- als op beroepsvlak. De telewerkers in Vlaanderen zijn meestal occasionele telewerkers en werken 1 dag of minder op een andere locatie dan het kantoor (53,5%). Een vijfde telewerkt maximaal 3 dagen per week (21,3%) en een vierde telewerkt intensiever (meer dan 3 dagen per week, 25,2%). De meerderheid heeft geen afzonderlijk thuishkantoor (56%). Veel meer telewerkers met kinderen hebben een afzonderlijk thuishkantoor, hetgeen een gunstig effect heeft op de mogelijkheid om ongestoord te kunnen werken. De belangrijkste stoorzenders zijn familieleden (39,8%), het ontbreken van een aparte werkruimte (23%) en de vermenging van werk en privé-leven (26,1%). De meeste managers met telewerkervaring verbinden specifieke voorwaarden aan de telewerkoepie. De meest populaire beperking is het bekleden van een bepaalde positie (52%), maar ook specifieke karaktertrekken van de kandidaat-telewerker (22,7%) of een bepaald niveau in de bedrijfshiërarchie (16%) zijn ingeburgerde telewerkvoorwaarden.

Combinatiebeleid

Het deeltijds werken binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap gaat in stijgende lijn. Op 31 december 2004 werkte 13,6% van het personeel deeltijds, tegenover 12,4% op 31 december van het jaar voordien. Het gaat hierbij om contractuelen met een deeltijdse arbeidsovereenkomst, vastbenoemden die verlof voor deeltijdse prestaties namen of personeelsleden die hun loopbaan halftijds onderbroken hebben. Vooral vrouwen werken veel deeltijds: eind 2004 werkte 27,2% van hen deeltijds, tegenover 3,9% van de mannen.

Het aanbod aan (verlof)regelingen die flexibiliteit toelaten is groot, zoals voorheen bestaat de uitdaging er vooral in om in de praktijk deze regelingen op een harmonische wijze toe te passen binnen de organisatie.

Opvallend zijn de verschillen naar niveau en geslacht wat betreft het gebruik van de

verschillende verlofstelsels. Voltijdse loopbaanonderbreking wordt het meest genomen door vrouwen van niveau A en B. Halftijdse loopbaanonderbreking en verlof voor deeltijdse prestaties zijn het meest in trek bij vrouwen van niveau C en D. Bij de mannen kent men in niveau C het hoogste percentage volledige loopbaanonderbrekers en personeelsleden met verlof voor deeltijdse prestaties.

Zowel het gebruik van de zorgverloven als de gewone loopbaanonderbrekingen zijn gestegen. Enkel het gebruik van palliatief verlof is licht gedaald, maar het gaat hier om dermate kleine aantallen dat er niet van een trend kan gesproken worden.

Door 55 contractuele personeelsleden werden in 2004 de 10 dagen vaderschapsverlof opgenomen. Slechts 1 statutair personeelslid maakte van dit verlof gebruik (tijdens de eerste maanden van 2004 bedroeg dit 4 werkdagen, daarna werd dit verlof verhoogd tot 10 werkdagen).

BENCHMARKS

Uit een Europese bevraging van de European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions blijkt dat 21% van de werkenden problemen heeft met het verzoenen van werk en privé-leven. Er is geen enorm verschil tussen mannen en vrouwen, maar mannen presteren wel veel meer uren betaalde arbeid op weekbasis dan vrouwen. In België, Luxemburg, Nederland en Groot-Brittannië werkt meer dan 40% van de vrouwen deeltijds. Uit de enquête naar de arbeidskrachten van het NIS blijkt dat in 2003 in Vlaanderen 6,4% van de mannen deeltijds werkt, tegenover 41% van de vrouwen.

Leeftijdsbewust P&O-beleid

De gemiddelde leeftijd van het personeel van het ministerie ligt vrij hoog: hij bedraagt 43 jaar (bij de vrouwen is dit 40,4 jaar, bij de mannen 44,5 jaar). Bijgevolg is het van belang als organisatie een P&O-beleid te voeren dat rekening houdt met oudere werknemers en tracht hen zo lang mogelijk gemotiveerd aan het werk te houden, onder meer door voldoende mogelijkheden aan te bieden om flexibel te presteren op latere leeftijd. Aldus kunnen oudere werknemers hun prestatieverhouding beter afstemmen op hun individuele behoeften.

Volledige loopbaanonderbreking wordt vooral genomen door personeelsleden in de leeftijdsgroepen 30 tot 34 jaar en 35 tot 39 jaar. 8,2% van de 30 tot 34-jarige vrouwen en 6,1% van de 35 tot 39-jarige vrouwen neemt volledige loopbaanonderbreking.

Halftijdse loopbaanonderbreking kent het meest succes in de leeftijdsgroepen boven de 50 jaar. Ongetwijfeld heeft dit te maken met de verhoogde premie voor loopbaanonderbreking die men ontvangt vanaf 50 jaar en het wegvallen van de beperking in duurtijd. In de leeftijdsgroep 55 tot 59 jaar neemt 24,2% van de vrouwen halftijdse loopbaanonderbreking. 16,7% van de vrouwen boven de 60 jaar en 16,5% van de vrouwen tussen 50 en 54 jaar neemt halftijdse loopbaanonderbreking.

Verlof voor deeltijdse prestaties wordt het meest genomen in de leeftijdsgroep van 50 tot 54-

Tabel 34. - Het gebruik van verlofstelsels naar geslacht en niveau (MVG - 2004)

	A	B	C	D	totaal
HTLO M	1,1%	1,6%	1,6%	1,9%	1,5%
HTLO V	6,2%	7,5%	10,2%	15,4%	10,4%
HTLO	2,8%	4,5%	5,4%	7,5%	5,2%
LO M	1,5%	1,0%	1,5%	1,4%	1,4%
LO V	4,7%	4,3%	4,0%	3,9%	4,2%
LO	2,6%	2,6%	2,6%	2,5%	2,6%
VVD M	1,9%	2,7%	5,2%	2,2%	3,0%
VVD V	11,9%	15,6%	22,9%	16,9%	17,1%
VVD	5,4%	9,1%	13,1%	8,4%	8,8%

M = mannen

V = vrouwen

HTLO = halftijdse loopbaanonderbreking

LO = voltijdse loopbaanonderbreking

VVD = verlof voor deeltijdse prestaties

Tabel 35. - Evolutie van het gebruik van zorgverloven en loopbaanonderbreking (MVG: 2003-2004)

	2003			2004		
	halftijds	voltijds	totaal	halftijds	voltijds	totaal
ouderschapsverlof	88	56	144	94	76	170
palliatief verlof	7	3	10	4	2	6
bijstandverlof	60	24	84	61	36	97
50 jaar en ouder	254	0	254	264	0	264
gewone stelsel	365	154	510	296	241	537
totaal	774	228	1.002	719	355	1.074

Tabel 36. - Het gebruik van verlofstelsels naar geslacht en leeftijd (MVG - 2004).

leeftijd	< 24 j	25-29 j	30-34 j	35-39 j	40-44 j	45-49 j	50-54 j	55-59 j	> 60 j	totaal
HTLO M	0,0%	0,5%	1,7%	1,1%	0,7%	1,3%	2,3%	2,3%	1,6%	1,5%
HTLO V	0,4%	2,9%	9,7%	9,3%	8,5%	10,6%	16,5%	24,2%	16,7%	10,5%
HTLO totaal	0,2%	1,8%	5,7%	5,0%	4,3%	5,1%	7,8%	7,4%	3,7%	5,2%
LO M	0,0%	2,1%	2,3%	2,0%	2,9%	1,2%	1,1%	0,6%	0,0%	1,4%
LO V	0,4%	4,9%	8,2%	6,1%	2,8%	2,2%	2,5%	5,6%	6,0%	4,3%
LO totaal	0,2%	3,5%	5,3%	3,9%	2,9%	1,6%	1,7%	1,7%	0,8%	2,6%
VVD M	0,0%	0,1%	0,9%	1,3%	1,6%	1,5%	2,9%	3,8%	0,7%	1,8%
VVD V	0,0%	1,6%	9,0%	17,1%	25,2%	22,2%	29,3%	25,4%	8,3%	17,4%
VVD totaal	0,2%	0,9%	5,4%	9,4%	13,2%	10,5%	14,4%	9,7%	1,9%	8,9%

M = mannen

V = vrouwen

HTLO = halftijdse loopbaanonderbreking

LO = voltijdse loopbaanonderbreking

VVD = verlof voor deeltijdse prestaties

jarigen en 40 tot 44-jarigen. Minstens een kwart van de vrouwen in de leeftijdsgroepen 50 tot 59 jaar en 40 tot 44 jaar maakt gebruik van het stelsel verlof voor deeltijdse prestaties.

Combinatie werk en privé bij leidinggevend

Bij de P&O-verantwoordelijken van de Vlaamse overheid bestaat er een algemene consensus over de prioriteit van een aangepast combinatiebeleid, waardoor werk en vrije tijd optimaal kan worden gecombineerd. Uit het PersoneelsResultatenOnderzoek 2004 blijkt echter dat het combineren van werk en privé bij leidinggevend moeilijk loopt: slechts 34% zegt hierin te lukken (dit tegenover 80% bij de niet-leidinggevend). Hiernaast is er het gegeven dat het aantal kandidaten voor de functies van afdelingshoofd eerder beperkt blijft (→ zie hoofdstuk "Rekrutering en selectie").

Mogelijke oorzaak van deze situatie is het feit dat leidinggevend het verantwoordelijkheid dragen voor een team als zeer belastend ervaren. Dit vraagt heel wat flexibiliteit en tijdsinvestering.

Zo blijkt telewerken voor leidinggevend nog niet ten volle aanvaard door de organisatie: men verwacht van leidinggevend dat ze steeds beschikbaar zijn.

Tevens wordt in de organisatiecultuur deeltijdse leidinggevend nog steeds niet ten volle aanvaard. In dit kader kende het proefproject rond "deeltijdse leidinggevend", dat van start ging in 2001, maar weinig succes (het project kende maar twee kandidaten).

De Vlaamse Regering en de administratieve top hebben zich geëngageerd om afgesproken plannings en takenpakketten maximaal te respecteren en om een gezonde vergadercultuur te hanteren (cf. Beleidsnota Bestuurszaken 2004-2009). Bij bevraging van leidinggevend die er wel in slagen om werk en privé te combineren, komt tot uiting dat de organisatie waar men werkt zich aangepast heeft en dat binnen het team expertenfuncties werden gestimuleerd.

De huidige vergadercultuur, waarbij aangegeven wordt dat nog teveel en op gezinsonvriendelijke

uren vergaderingen worden gepland, heeft mede als gevolg dat men leidinggevend functies als een zware belasting ervaart.

In het licht van deze problematiek zien we ook dat de Vlaamse overheid weinig vrouwen telt in haar midden- en topkader (→ zie hoofdstuk "Gelijkekansenbeleid"). Ook dit kan te wijten zijn aan de werkdruk, de moeilijke combinatie van werk met zorgtaken en vrije tijd, en daarnaast wellicht ook een managementcultuur die onvoldoende openstaat voor vrouwen. Kiezen voor het gezin wordt nog te vaak gezien als het niet kiezen voor een carrière binnen de organisatie.

Tot slot blijft het structureel opvangen van flexibiliteitsproblemen (deeltijdwerkers, loopbaanonderbrekingen, ...) binnen de organisatie een belangrijk probleem. De leidinggevend binnen het middenkader worden hiermee het meeste geconfronteerd.

AANBEVELINGEN

Zoeken naar nieuwe ondersteunende functies, systemen of "manieren van werken" kan helpen bij het aantrekkelijker maken van de functie van afdelingshoofd. Dit moet gepaard gaan met het verminderen van de door deze leidinggevenden ervaren zware werkdruk.

Door leidinggevenden realistische takenpakketten te geven kan er een betere verzoening van werk met gezin en vrije tijd mogelijk gemaakt worden. In dit kader kan de mogelijkheid tot telewerken voor leidinggevenden een belangrijk aandachtspunt zijn.

Tevens moet de haalbaarheid van duobanen voor leidinggevenden worden onderzocht, evenals de mogelijkheid van een flexibel hanteerbaar beloningssysteem, dat deeltijds leidinggevenden toelaat om medewerkers te belonen die een aantal extra taken opnemen. Binnen de beleidsnota Bestuurszaken wordt vermeld dat werk moet worden gemaakt van de uitbouw van expertenloopbaan, waarbij het verwerven van expertise in een bepaald domein, binnen de budgettaire mogelijkheden, beter zal worden verloond.

Netwerkbijeenkomsten en mentoringprojecten moeten worden opgezet die zich in het bijzonder richten naar vrouwen met managementpotentieel. Vacatureberichten voor functies in het midden- en topkader vermelden expliciet de combinatiefaciliteiten. Ze roepen in het bijzonder vrouwen op om zich kandidaat te stellen. Om op korte termijn resultaten te boeken zal bij gelijke kwalificatie van kandidaten de voorkeur best uitgaan naar de kandidaten van het ondervertegenwoordigde geslacht.

De vervangingspool kan ingrijpen op het structureel opvangen van flexibiliteitsproblemen binnen de organisatie, waarbij vooral leidinggevenden binnen het middenkader worden geconfronteerd

Het uitwerken van maatregelen die een betere combinatie van werk en privé toelaten heeft onrechtstreeks positieve gevolgen voor de oudere werknemers en zal hen toelaten om aan het einde van hun loopbaan blijvend gemotiveerd te kunnen werken. Tevens kunnen ze een stressreducerend effect teweegbrengen voor leidinggevenden.

Om dit te bereiken worden volgende aanbevelingen gedaan:

- het uitbreiden van regelingen waarbij werknemers zo veel mogelijk zelf kunnen beheren wanneer ze hun verlof opnemen;
- het invoeren van regelingen die toelaten om verlof op te sparen;
- het invoeren van regelingen die een vermindering van werkuren toelaten tijdens minder drukke periodes, voor zover dit op jaarbasis gecompenseerd wordt door een vermeerdering van werkuren tijdens piekperiodes (bv. zomer/winterregeling);
- het oprichten van een vervangingspool waaruit de hele Vlaamse overheid kan putten, zodat het gebruikmaken van de verschillende verlofstelsels geen negatieve impact heeft op de werkbelasting van de andere collega's of leidinggevenden;
- het beter omkaderen van telethuiswerk (uitbreiden van breedbandaansluitingen, oprichten van satellietkantoren in de provinciehoofdsteden);
- het invoeren van een systeem van gefractioneerde loopbaanonderbreking (naast de halftijdse en voltijdse loopbaanonderbreking systemen van loopbaanvermindering met 1/5, 1/4 of 1/3 loopbaanvermindering voorzien).

Veiligheid en gezondheid

KENGETALLEN

prestatie-indicatoren

kengetal	omschrijving	2003	2004
afwezigheidspercentage om medische redenen	100 x het totaal aantal werkdagen bezoldigde afwezigheid wegens ziekte, arbeidsongeval, beroepsziekte en zwangerschap ⁽²⁾ in jaar x, gedeeld door het aantal te werken dagen in jaar x	6,42% (180.333 / 2.810.550)	6,16% (185.281 / 3.006.029)
A. ZIEKTE			
kengetal	omschrijving	2003	2004
ziekteafwezigheidspercentage	100 x het totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens ziekte in jaar x ⁽¹⁾ , gedeeld door het aantal te werken dagen in jaar x	5,89% (165.431 / 2.810.550)	5,54% (166.625 / 3.006.029)
ziekteafwezigheidsperiodes	het totaal aantal aaneengesloten afwezigheidsperiodes wegens ziekte waarvan tenminste 1 dag binnen jaar x valt	23.515	23.428
percentage zieke personeelsleden	het aantal personeelsleden die in jaar x tenminste 1 werkdag afwezig waren wegens ziekte, gedeeld door het totaal aantal personeelsleden die in jaar x tenminste 1 dag in dienst waren bij het ministerie	60,3% (8.415 / 13.945)	58,6% (8.515 / 14.536)
gemiddelde ziekteduur per bruto VTE	het totaal aantal kalenderdagen (kd) afwezigheid wegens ziekte voor alle afwezigheidsperiodes waarvan tenminste 1 dag binnen jaar x valt, gedeeld door de personeelscapaciteit in bruto VTE in jaar x	33,28 kd/VTE (378.750 / 11.379)	28,07 kd/VTE (340.196 / 12.121)
gemiddelde ziekteduur per ziekmelding	het totaal aantal kalenderdagen (kd) afwezigheid wegens ziekte voor alle afwezigheidsperiodes waarvan tenminste 1 dag binnen jaar x valt, gedeeld door het aantal afwezigheidsperiodes	16,1 kd/periode (378.750 / 23.515)	14,5 kd/periode (340.196 / 23.428)
gemiddelde duur van de nieuw begonnen ziekteperiodes	het totaal aantal werkdagen (wd) afwezigheid wegens ziekte in jaar x, gedeeld door het aantal nieuw begonnen ziekteperiodes in jaar x	6,71 wd/periode (154.627 / 23.034)	6,70 wd/periode (154.493 / 23.052)
ziektefrequentie	het aantal nieuw begonnen periodes van afwezigheid wegens ziekte in jaar x, gedeeld door de personeelscapaciteit in bruto VTE in jaar x	2,02 (23.034 / 11.379)	1,90 (23.052 / 12.121)
aandeel ééndagsafwezigheden wegens ziekte	100 x het aantal ééndagsafwezigheden wegens ziekte in jaar x, gedeeld door het totaal aantal afwezigheidsperiodes wegens ziekte waarvan tenminste 1 dag binnen jaar x valt	40,4% (9.489 / 23.515)	43,1% (10.102 / 23.428)
aandeel korte afwezigheden wegens ziekte	100 x het aantal afwezigheden wegens ziekte met een duur van tenminste 2 tot maximaal 30 kalenderdagen in jaar x, gedeeld door het totaal aantal afwezigheidsperiodes wegens ziekte waarvan tenminste 1 dag binnen jaar x valt	52,5% (12.343 / 23.515)	50,3% (11.772 / 23.428)
aandeel langdurige afwezigheden wegens ziekte	100 x het aantal afwezigheden wegens ziekte met een duur van meer dan 30 kalenderdagen in jaar x, gedeeld door het totaal aantal afwezigheidsperiodes wegens ziekte waarvan tenminste 1 dag binnen jaar x valt	7,1% (1.683 / 23.515)	6,6% (1.554 / 23.428)

ziekteafwezigheid t.g.v. ééndagsafwezigheden	het aantal werkdagen afwezigheid wegens ziekte in jaar x veroorzaakt door ééndagsafwezigheden, gedeeld door het aantal te werken dagen in jaar x	0,30% (8.356 / 2.810.550)	0,29% (8.837 / 3.006.029)
ziekteafwezigheid t.g.v. korte afwezigheden	het aantal werkdagen afwezigheid wegens ziekte in jaar x veroorzaakt door ziekteperiodes met een duur van tenminste 2 tot maximaal 30 kalenderdagen, waarvan tenminste 1 dag binnen jaar x valt, gedeeld door het aantal te werken dagen in jaar x	1,91% (53.576 / 2.810.550)	1,68% (50.506 / 3.006.029)
ziekteafwezigheid t.g.v. langdurige afwezigheden	het aantal werkdagen afwezigheid wegens ziekte in jaar x veroorzaakt door ziekteperiodes met een duur van meer dan 30 kalenderdagen, waarvan tenminste 1 dag binnen jaar x valt, gedeeld door het aantal te werken dagen in jaar x	3,30% (92.783 / 2.810.550)	3,17% (95.349 / 3.006.029)
geraamd loonkostverlies door afwezigheid t.g.v. ziekte	[totaal aantal werkdagen afwezigheid t.g.v. ziekte in jaar x] x [gemiddelde loonkost per werknemer per werkdag]	27.603.476 euro	26.257.764 euro
griepvaccinaties	% van alle personeelsleden die zich in jaar x lieten inenten tegen griep	24,65% (3.222 / 13.072)	24,30% (3.244 / 13.352)
B. ARBEIDSONGEVALLEN			
kengetal	omschrijving	2003	2004
arbeidsongevallenafwezigheidspercentage	100 x het totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens arbeidsongeval (excl. incidenten) en beroepsziekte in jaar x, gedeeld door het aantal te werken dagen in jaar x	0,32% (9.108 / 2.810.550)	0,31% (9.331 / 3.006.029)
gemiddelde duur afwezigheid t.g.v. arbeidsongevallen	het totaal aantal kalenderdagen (kd) afwezigheid wegens arbeidsongeval (excl. incidenten) en beroepsziekte voor alle afwezigheidsperiodes waarvan tenminste 1 dag binnen jaar x valt, gedeeld door het aantal afwezigheidsperiodes	34,9 kd/periode (16.215 / 465)	29,0 kd/periode (15.541 / 535)
arbeidsongevallenfrequentie	het aantal nieuw begonnen periodes van afwezigheid wegens arbeidsongeval (excl. incidenten) en beroepsziekte in jaar x, gedeeld door de personeelscapaciteit in bruto VTE in jaar x	0,038 (430 / 11.379)	0,042 (506 / 12.121)
aantal arbeidsongevallen op het werk en op weg naar het werk	aantal arbeidsongevallen met tenminste 1 dag werkverlet, de dag van het ongeval niet inbegrepen (op het werk t.o.v. op weg naar het werk) in jaar x	369 (272 / 97)	506 (286/159) ⁽³⁾
arbeidsongevallen frequentie per werkdag	aantal arbeidsongevallen met tenminste 1 dag werkverlet per werkdag	1,74 (369 / 212)	2,38 (506 / 213)
geraamd loonkostverlies door afwezigheid t.g.v. arbeidsongevallen	[totaal aantal werkdagen afwezigheid t.g.v. een arbeidsongeval in jaar x] x [gemiddelde loonkost per werknemer per werkdag]	1.518.934 euro	1.407.182 euro
C. ZWANGERSCHAP			
kengetal	omschrijving	2003	2004
zwangerschapsafwezigheidspercentage	100 x het totaal aantal werkdagen bezoldigde afwezigheid wegens zwangerschap in jaar x ⁽²⁾ , gedeeld door het aantal te werken dagen in jaar x	0,20% (5.705 / 2.810.550)	0,30% (9.126 / 3.006.029)
zwangerschapsfrequentie	het aantal nieuw begonnen periodes van bezoldigde afwezigheid wegens zwangerschap in jaar x, gedeeld door de personeelscapaciteit in bruto VTE in jaar x		0,011 (130 / 12.121)
geraamd loonkostverlies door afwezigheid t.g.v. zwangerschap	[totaal aantal werkdagen afwezigheid t.g.v. zwangerschap in jaar x] x [gemiddelde loonkost per werknemer per werkdag]	951.418 euro	1.902.480 euro

(1) incl. de ziektedagen bij deeltijds hervatten van het werk

(2) excl. zwangerschapsafwezigheid voor contractueel personeel (onbezoldigd)

(3) van de 506 in Vlimpers geregistreerde arbeidsongevallen is door IDPB voor 445 meldingen een ongevallensteekkaart opgemaakt

TERUGBLIK

Om misbruik van het systeem van verminderde prestaties wegens ziekte te vermijden en de nadelige gevolgen van langdurige afwezigheid wegens ziekte op de continuïteit van de dienstverlening te beperken, werd in het Beleidsrapport P&O 2003 aanbevolen om een grondige evaluatie van dit systeem te maken. Er moest ook vermeden worden dat ambtenaren, waarvan het ziektekrediet is uitgeput, door langdurig gebruik van verlof voor verminderde prestaties wegens ziekte niet voortijdig gepensioneerd kunnen worden.

Op initiatief van de secretaris-generaal van het departement AZF werd een interdepartementale commissie ziekteproblematiek opgericht. Bedoeling van deze commissie is om een oplossing te zoeken voor de problematiek van de overschrijding van het ziektekrediet zonder dat de pensionering volgt en van het toenemend gebruik van deeltijdse prestaties wegens ziekte. Deze commissie werd samengesteld uit vertegenwoordigers van de personeelsdiensten, de administratie Personeelontwikkeling, de Sociale Dienst, de preventieadviseur van de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk, de vakbonden, de arbeidsartsen van de Externe Dienst voor preventie en bescherming op het werk, de Administratieve Gezondheidsdienst (AGD), het ziektecontroleorgaan Securex en de administratie Ambtenarenzaken.

De voornaamste afspraak van de Commissie Ziekteproblematiek is de koppeling van het principe van de volledige reïntegratie in de functie en/of organisatie aan het toestaan van deeltijdse prestaties wegens ziekte. Op die manier wordt vermeden dat personeelsleden quasi onbeperkt deeltijds verlof nemen wegens ziekte. Bedoeling van dit verlof is dat het personeelslid na een korte periode van herstel terug in het normale arbeidsritme zou komen om zijn functie in de organisatie voltijds op te nemen.

Een andere afspraak van de commissie is dat er een betere communicatie en doorstroming van gegevens moet gebeuren tussen de verschillende actoren, met name de personeelsdiensten, het ziektecontroleorgaan, de arbeidsartsen en de AGD, om tot een vlottere afhandeling van de moeilijke dossiers te komen.

Bij vergelijking van de gegevens in de jaarrapporten van de geneeskundige diensten

(arbeidsgeneeskunde en ziektecontrole) worden de reeds vroeger vastgestelde tendensen bevestigd. De top drie bij de departementen blijven de bot- en gewrichtsaandoeningen, de neuropsychiatrische klachten en de cardiovasculaire aandoeningen.

De voornaamste acties in het overgangsjaar 2004 hadden betrekking op het verder uitvoeren van stressprojecten in het departement Onderwijs, griepvaccinaties in alle departementen, opleidingen op de werkvloer ter preventie van bot- en gewrichtsklachten bij specifieke doelgroepen in de departementen AZF en LIN. Er werden in de departementen WIM en WVC cardiovasculaire opsporingscampagnes georganiseerd. In het departement AZF werd een preventief kankeronderzoek georganiseerd voor de personeelsleden vanaf 36 jaar.

In het overgangsjaar 2005 worden de acties van het meerjarenplan voortgezet. Nieuwe initiatieven in 2005 zijn: een preventieactie borstkanker in het departement Onderwijs en een nieuwe medische check-up voor de 50-plussers in de departementen WVC en LIN.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Ziekte

De cijfers

De dalende trend van de afwezigheid wegens ziekte zet zich voort in 2004 van 5,89% naar 5,54%. Wellicht spelen de gevolgen van de uitstapregeling voor 56-plussers nog verder.

De afwezigheid wegens ziekte is immers in de oudere leeftijdsgroepen het hoogst.

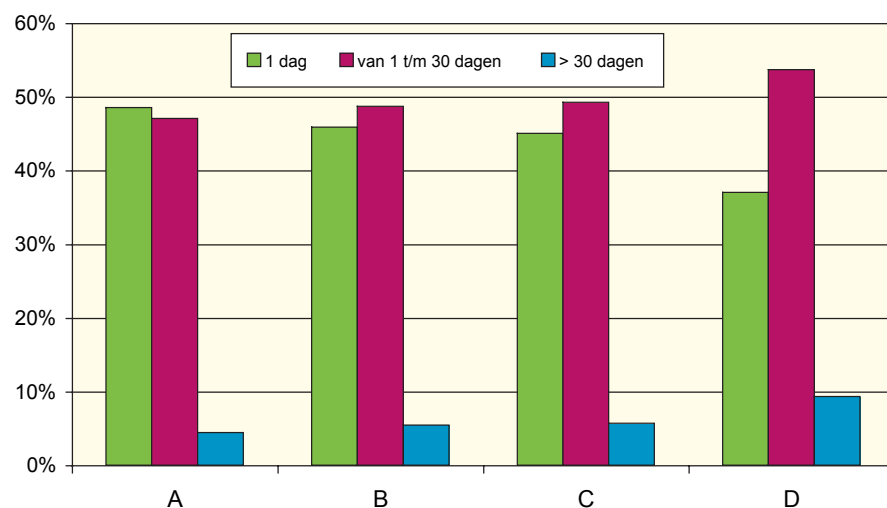
Gemiddeld duurde de afwezigheid per ziektemelding 14,5 kalenderdagen in 2004 tegenover 16,1 kalenderdagen in 2004. Ongeveer 41% van de personeelsleden was in 2004 geen enkele dag afwezig wegens ziekte. In 2003 bedroeg dit percentage ongeveer 39%.

Gemiddeld telden we in 2004 per bruto VTE 1,9 nieuwe ziektemeldingen. In 2003 was dit 2,02 ziektemeldingen. Ongeveer 58% van de personeelsleden was in 2004 maximaal 1 keer afwezig wegens ziekte tegenover ongeveer 60% in 2003.

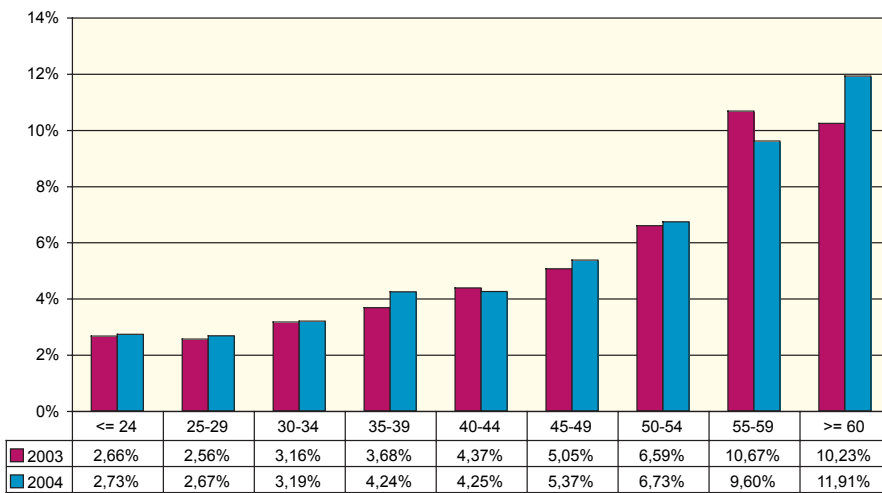
Op basis van een gemiddelde loonkost (budgetlast) per niveau en per werknemer per dag, wordt het loonkostverlies ten gevolge van de afwezigheid wegens ziekte in 2004 geraamd op 26.257.764 euro.

Eéndagsafwezigheden wegens ziekte maken 43,1% uit van het totaal aantal ziektemeldingen, wat een stijging betekent tegenover 40,4% in 2003. De ééndagsafwezigheden vertegenwoordigen echter slechts 6,54% van het totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens ziekte. Eéndagsafwezigheden vallen vooral op maandag en vrijdag (48%) en het minst op woensdag. Of dit significant afwijkt van wat statistisch kan verwacht worden is nog niet onderzocht, evenmin wat ervan aan de basis ligt in het ministerie. Het aantal ééndagsafwezigheden ligt het hoogst bij personeelsleden van niveau C.

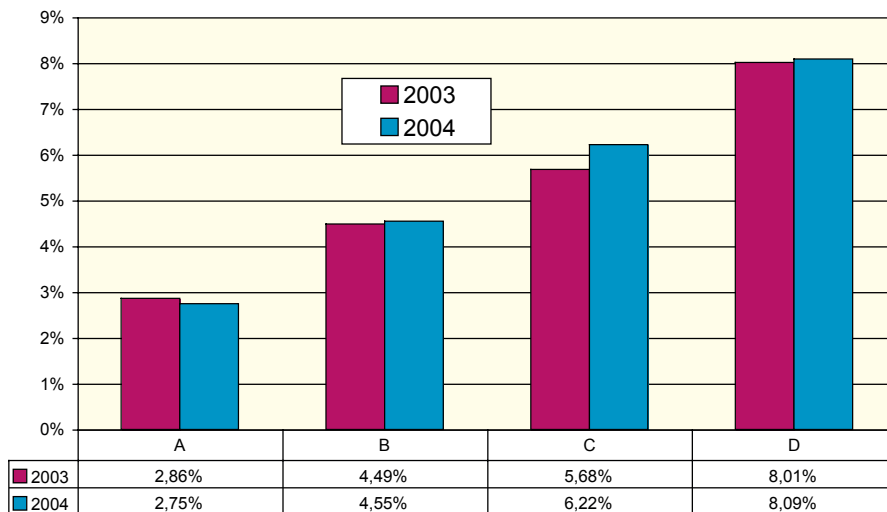
Figuur 17. - Aantal afwezigheden wegens ziekte volgens de afwezigheidsduur en het niveau (MVG - 2004)



Figuur 18. - Evolutie van de ziekteafwezigheid volgens leeftijd (MVG: 2003-2004)



Figuur 19. - Evolutie van de ziekteafwezigheid volgens niveau (MVG: 2003-2004)



Korte afwezigheden wegens ziekte (2 tot maximaal 30 kalenderdagen) maken 50,2% uit van het totaal aantal ziektemeldingen, wat een daling betekent tegenover 2003 (52,5%).

Volgende, al eerder vastgestelde, tendensen worden bevestigd:

- de afwezigheid wegens ziekte blijft bij vrouwen (6,46%) hoger liggen dan bij mannen (4,98%). De afwezigheid wegens ziekte bij de mannen duurt echter langer. Vrouwen zijn vaker afwezig dan mannen maar hun afwezigheid is korter (meer ééndagsafwezigheden). Dit is te verklaren door een combinatie van verschillende factoren zoals opleidingsniveau, functioneringsniveau en mate van huishoudelijke verantwoordelijkheid. Hoe hoger de opleiding, hoe minder afwezig wegens ziekte; hoe meer verantwoordelijkheid

op het werk, hoe minder afwezig wegens ziekte en hoe zwaarder de belasting thuis, hoe meer afwezigheid wegens ziekte;

- zowel bij mannen als bij vrouwen verschilt de afwezigheid wegens ziekte naargelang van het hiërarchische niveau. Hoe lager het niveau, hoe hoger de afwezigheid wegens ziekte. Deze afwezigheid blijft het hoogst in de niveaus C (6,22%) en D (8,09%);
- zowel bij mannen als bij vrouwen stijgt de afwezigheid wegens ziekte naarmate de leeftijd toeneemt. De hoogste afwezigheid wegens ziekte wordt vastgesteld bij vrouwen vanaf 55 jaar.

Maatregelen

Vanaf 1999 heeft het ministerie een geïntegreerd gezondheidsbeleid uitgewerkt, dat zich richt

BENCHMARKS

Volgens het jaarlijks onderzoek van SD WORX bij 425.000 werknemers uit de privé-sector daalde het ziekteverzuim in 2004 voor het eerst in drie jaar. Deze daling was vooral te wijten aan de daling van het kortstondige ziekteverzuim. Er waren in 2004 (55,2%) minder mensen ziek dan in 2003 (58,1%). Maar wie ziek was, was wel langer ziek.

Het ziektecijfer daalde in 2004 tot 4,77%. In 2003 bedroeg het ziekteverzuim nog 4,9%, in 2002 4,79%, in 2001 4,48% en in 2000 4,43%. De daling van het ziekteverzuim is een trendbreuk met de vorige jaren, waarbij het ziekteverzuim opnieuw op het niveau van 2002 staat. De daling is algemeen, over alle leeftijdsgroepen, statuten, regio's en sectoren heen.

Deze daling zou volgens SD WORX te wijten zijn aan het verbeterde economische klimaat²³ en de toenemende overtuiging bij werkgevers dat preventie kan leiden tot een dalend ziekteverzuim. Als het economisch beter gaat, zullen werknemers die niet tevreden zijn met hun baan meer gemotiveerd zijn om ander werk te zoeken, dan zich ziek te melden. Anderzijds wie zich goed voelt op zijn werk zal minder gemakkelijk thuis blijven. De combinatie van deze twee factoren heeft een daling van het kortstondige plotse ziekteverzuim veroorzaakt.

Het ziekteverzuim neemt toe met de leeftijd. Vrouwen zijn meer ziek dan mannen. Hoe meer men verdient, hoe minder vaak men ziek is. Arbeiders zijn meer ziek dan bedienden. In tegenstelling tot wat men misschien zou verwachten zijn deeltijds werkenden vaker ziek dan wie voltijds werkt.

²³ In andere interpretaties wordt dan weer net de link gelegd met het afnemende vertrouwen in het behoud van de eigen job.

op de belangrijkste risicogroepen. Op basis van de gegevens van het geneeskundige controleorgaan Securex en de Externe diensten voor preventie en bescherming op het werk worden er meerjarenplannen "Geïntegreerd gezondheidsbeleid 1999-2005" uitgewerkt en acties doorgevoerd.

Volgende acties werden in 2004 ondernomen in uitvoering van het meerjarenactieplan 1999-2005:

- deelname van alle departementen aan de griepvaccinatiecampagne: er werden 3.244 personeelsleden ingeënt;
- voortzetten stressbeleid in het departement Onderwijs;

- organiseren van opleidingen op de werkvloer ter preventie van bot- en gewrichtsklachten voor 36 nieuwe personeelsleden van de DAB Schoonmaak van het departement AZF en voor 844 personeeleden van het administratief en technisch personeel dat beeldschermwerk verricht in het departement LIN;
- opstarten van een gerichte cardiovasculaire opsporingscampagne voor 23 personeelsleden vanaf de leeftijd van 45 jaar in het departement WIM en verder zetten van deze campagne voor 202 personeeleden van het departement WVC;
- opvolgen van de ééndagsziekten en de onmogelijke controles;
- nieuwe departementale initiatieven: preventief kankeronderzoek in het departement AZF voor 398 personeelsleden vanaf de leeftijd van 36 jaar.

Arbeidsongevallen

De cijfers

In 2004 werden in het ministerie 506 arbeidsongevallen geregistreerd. Bij de IDPB kwamen slechts 445 meldingen binnen, waarvoor een ongevallensteekkaart kon worden opgemaakt. Hiervan deden 286 arbeidsongevallen zich voor op de arbeidsplaats zelf en 159 op de weg van en naar het werk. De stijgende tendens van de vorige jaren blijft dus aanhouden. Het aantal gemelde ongevallen van en naar het werk is verdubbeld ten opzichte van 2003. Vooralsnog kan hiervoor geen verklaring gegeven worden. De afwezigheid als gevolg van arbeidsongevallen, leidde in 2004 tot een verlies aan arbeidstijd van 9.331 werkdagen, of 0,31% van de totale bruto arbeidstijd. Op basis van een gemiddelde loonkost (budgetlast) per niveau en per werknemer per dag, wordt het loonkostverlies ten gevolge van de afwezigheid wegens arbeidsongevallen in 2004 geraamd op 1.407.182 euro.

Het aantal arbeidsongevallen op het werk neemt toe van 268 in 2003 tot 286 in 2004. Dit is een beperkte toename van 5,1%. Er is een stijging bij de departementen COO, AZF en LIN. Bij de departementen WVC en OND is de trend dalend. De ernst van de arbeidsongevallen, uitgedrukt in duur van de afwezigheid, is echter gedaald ten opzichte van 2003, nl. van gemiddeld 34,9 naar 29 werkdagen.

De voornaamste oorzaken van de arbeidsongevallen in 2004 worden weergegeven in onderstaand taartdiagram :

- contact met voorwerpen : 30%;
- inspanningen/verkeerde bewegingen/uitglijden zonder val : 30%;
- vallen van personen : 22%;
- in mindere mate vormen de klemming in of tussen voorwerpen en de val van voorwerpen de oorzaak van een arbeidsongeval.

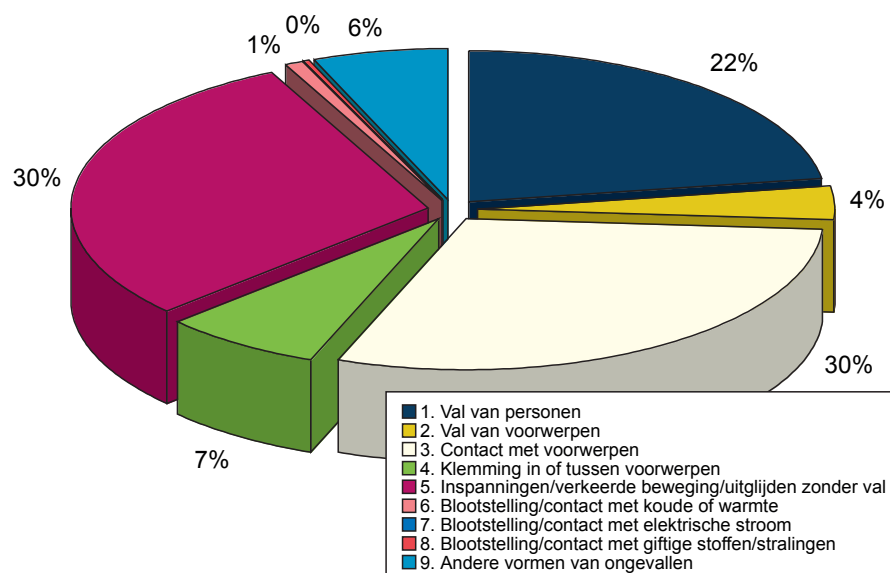
Samen zijn ze goed voor 82% van het aantal arbeidsongevallen op de werkplek.

Naast de directe fysische en psychologische gevolgen voor het slachtoffer, heeft de stijging van het aantal arbeidsongevallen een grote financiële impact op de organisatie. Aan beide gevolgen dient de nodige aandacht te worden besteed. Bij werkhervatting, zijn de adviezen en de aanbevelingen van de arbeidsarts en de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming, gesteund op een medisch onderzoek

	arbeidsongevallen op het werk		ongevallen op de weg naar en van het werk	
	2003	2004	2003	2004
COO	0	2	3	5
AZF	21	25	6	22
WIM	0	0	2	1
OND	7	3	9	12
WVC	50	43	20	31
EWBL	11	11	11	19
LIN	179	202	43	69
totaal	268	286	94	159

(1) gegevens gebaseerd op de ongevallenaangiftes die door de IDPB in 2004 zijn ingevoerd

Figuur 20. - De belangrijkste oorzaken van arbeidsongevallen op het werk (MVG - 2004)



respectievelijk een grondige risicoanalyse van de functie onontbeerlijk.

Maatregelen

In 2004 werd een HAZOP-studie uitgevoerd voor de kunstwerken bij de administratie Waterwegen en Zeewezen in samenwerking met de administratie Ondersteunende Studies en Opdrachten. Binnen deze studie werden maatregelen en aanbevelingen geformuleerd voor het aanpassen van de kunstwerken.

Er werden gemeenschappelijke indienststelling-verslagen opgemaakt voor de arbeidsmiddelen van AMINAL, met weergave van de instructies. Bij de administratie Wegen en Verkeer werd de herevaluatie uitgevoerd van de risicoanalyse van de

functie wegeninspecteur, de preventiemaatregelen geactualiseerd en de instructiekaart opgesteld. Het aanwenden van de instructiekaarten werd

voorafgegaan met een goedkeuring op het overlegcomités en een informatieronde voor het betrokken personeel door hun hiërarchische lijn.

AANBEVELINGEN

In het bijzonder moet werk worden gemaakt van het terugkoppelen van de besluiten van de risicoanalyses naar de werkvloer, per geanalyseerde functie. Dit is een voorstel dat ook de EDPB reeds meerdere jaren doet in haar jaarverslag voor het ministerie. Concreet betekent dit:

- aanpassing van werkmethodes en procedures;
- aanpassing van arbeidsmiddelen;
- aanpassing van de persoonlijke beschermingsmiddelen;

- opstellen van informatie over de risico's van de werknemers;
- aanpassing van de inhoud van het gezondheidstoezicht.

Verder moet meer worden gewerkt aan de welzijns cultuur van de voor welzijn verantwoordelijke leidinggevenden om hen meer alert te maken voor de preventie van arbeidsongevallen en het beperken van de gevolgen ervan.

BLIKVANGER

Illustraties van een preventief gezondheidsbeleid in het departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur en in het departement Algemene Zaken en Financiën

Cardiovasculaire²⁴ opsporingscampagne in het departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur

Inleiding

Reeds in 2001 besliste de directieraad van het departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (WVC) een campagne op te starten om de cardiale risicofactoren op te sporen bij de personeelsleden uit de leeftijdsgroep 35-65 jaar.

Een eerste bevraging bij de doelgroep leverde een inschrijvingspercentage op van ongeveer 52%.

Omdat de respons zo groot was, werd om budgettaire redenen beslist de campagne te spreiden over 3 jaar. Medio 2004 is de laatste fase afgerond. Voor deze opdracht werd een samenwerkingsakkoord afgesloten met de externe firma Gedilo-I.K. vzw.

Doel van de onderzoeken

Het uiteindelijke doel was uiteraard het opsporen van cardiale risicofactoren. Op basis van die factoren werd een individueel risicoprofiel opgesteld en aan de betrokken personeelsleden advies gegeven om dit profiel gunstiger te maken. Naast het opsporen van risicofactoren werd ook gezocht naar mogelijk reeds bestaand doch asymptomatisch hartlijden.

De belangrijkste cardiale risicofactoren zijn:

- het roken (zowel actief als passief)
- de familiale belasting
- diabetes
- hypertensie (hoge bloeddruk)
- lipidenstoornis²⁵
- de leeftijd
- het geslacht

Onderzoekselementen en -resultaten

Via een vooraf ingevulde vragenlijst werd gepeild naar cardiopulmonaire klachten²⁶ en andere gezondheidsklachten waar aandacht aan besteed moest worden.

Volgende onderzoeken werden uitgevoerd:

- klassieke anamnese²⁷
- volledig klinisch onderzoek
- Longfunctieonderzoek

- RX²⁸ van de longen
- gehoor test
- maximale belastingtest op ergometerfiets
- bloedname met bepaling van de vetbalans

De werknemer ontving binnen de 10 dagen een volledig verslag met alle onderzoeksresultaten die hij/zij kon voorleggen aan de huisarts.

Ongeveer 700 personeelsleden werden gescreend, waarvan ruim de helft vrouwen. De participatiegraad steeg evenredig met de leeftijd, m.a.w. hoe ouder het personeelslid hoe groter de interesse voor dit onderzoek.

Bevindingen qua cardiale risicofactoren

- bij een kwart van de onderzochte personen vormde de familiale belasting een risicofactor;
- diabetes werd slechts bij 7 personen als risicofactor aangewezen;
- bij ruim de helft van de onderzochte personeelsleden werden stoornissen in de lipidenbalans gevonden;
- bij ongeveer 1 op 5 onderzochten werd een bloeddrukverhoging vastgesteld;
- ongeveer 28% van de mannelijke en 17% van de vrouwelijke onderzochte personeelsleden rookt.

Bevindingen qua cardiale auscultatie²⁹:

- bij 1 personeelslid werd een afwijking gevonden die verder onderzoek vergde.

Bevindingen qua rust ECG³⁰:

- bij 2% van de mannen werd een belangrijke ECG-afwijking genoteerd, bij 5% waren de afwijkingen banaal;
- van de onderzochte vrouwen vertoonde 3% een belangrijke ECG-afwijking, bij 6% waren de afwijkingen banaal.

Bevindingen qua RX:

- 11 personen werden doorverwezen voor controle.

Bevindingen qua longfunctie:

- 1 longfunctieonderzoek noopte tot doorwijzing.

Bevindingen qua inspanningstest:

- bij 13% van de onderzochte mannen werden afwijkingen genoteerd die specifiek waren. Hiervan werd 14,5% doorverwezen;
- bij 20% van de onderzochte vrouwen waren specifieke afwijkingen aanwezig, waarvan 16% werd doorverwezen.

Evaluatie van het onderzoek

Steekproefsgewijs werden personeelsleden telefonisch bevestigd over de kwaliteit van de uitgevoerde test. De reacties waren over de ganse lijn positief.

Contactpersoon :
Els Van De Velde
02 553 36 11
els.vandevelde@wvc.vlaanderen.be

Preventief kankeronderzoek in het departement Algemene Zaken en Financiën

In het kader van het algemeen welzijnsbeleid organiseerde het departement Algemene Zaken en Financiën (AZF) in 2004, in samenwerking met de VZW Experconsult, voor al haar personeelsleden een preventief medisch onderzoek, dat specifiek gericht was op het opsporen van kanker. De kostprijs bedroeg 147,90 euro of 134,64 euro per personeelslid (afhankelijk van het uitgevoerde onderzoek) en werd volledig ten laste genomen van het departement.

Het onderzoek omvatte:

- een *bloedonderzoek* gericht op het onderzoek naar infecties, ontstekingen en de eerste symptomen van kanker;
- een *klinisch onderzoek*, bestaande uit:
 - een biometrie (lengte, gewicht,...);
 - een anamnese: aan de hand van een vooraf ingevulde vragenlijst (huidige gezondheidstoestand, gevolgde behandelingen op het moment van het onderzoek, de vroeger doorgemaakte ziekten, de levenswijze) gebeurt er een uitgebreide ondervraging over de medische gezondheidstoestand. Dit gesprek is vooral gericht op de levenswijze en de risicofactoren;
 - een klinisch onderzoek: grondig onderzoek van de patiënt, inclusief het opsporen van medische aandoeningen of afwijkingen;
- röntgenfoto van de longen;
- *bijkomende gespecialiseerde onderzoeken* (urine en stoelgang);

- specifieke onderzoeken (bij de man: prostaatonderzoek; bij de vrouw: gynaecologisch onderzoek).

Na het medisch onderzoek werd een individueel medisch verslag met de uitslag van het bloedonderzoek en van de technische onderzoeken door een arts met het personeelslid besproken. Indien nodig werd het personeelslid doorverwezen naar de huisarts of specialist.

Om organisatorische redenen werden de personeelsleden opgesplitst in 3 leeftijdscategorieën: de personeelsleden vanaf 51 jaar, de leeftijdscategorie 36 – 50 jaar en de personeelsleden jonger dan 36 jaar.

In de leeftijdscategorie vanaf 51 jaar werden in totaal 130 personeelsleden (40%) onderzocht, waarvan 42% mannen en 38% vrouwen. 269 personeelsleden tussen 36 en 50 jaar (45%) namen eveneens deel aan het preventieve kankeronderzoek (47% mannen en 46% vrouwen)³¹. Het preventief kankeronderzoek voor de personeelsleden jonger dan 36 jaar start in april 2005 (er waren 206 inschrijvingen of 45% van de doelgroep).

Contactpersoon:
Jeannot Roseleth
02 553 51 20
jeanne.roseleth@azf.vlaanderen.be

²⁴ **cardiovasculair**: betreft hart en bloedvaten

²⁵ **lipidenstoornis**: stoornis in de vetten in het lichaam, vooral dan de aanwezigheid in het bloed

²⁶ **cardiopulmonaire**: betreft hart en longen

²⁷ **klassieke anamnese**: de gewone procedure van bevestiging van een patiënt in verband met zijn klachten

²⁸ **RX**: radiografie (een foto met X-stralen)

²⁹ **cardiale auscultatie**: met de stethoscoop het hart beluisteren

³⁰ **ECG**: electrocardiogram: meet de elektrische geleiding van het hart

³¹ De rapporten van Experconsult met de onderzoeksresultaten waren bij de opmaak van dit rapport nog niet beschikbaar.

BLIKVANGER

Het nieuwe rookbeleid in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

Op 31 mei 2004, de werelddag tegen Tabak, ging het nieuwe rookbeleid binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap van start. Uit een enquête in het personeelsblad Goedendag bleek dat het vroegere rookbeleid, gebaseerd op het hoffelijkheidsprincipe en rookafspraken, volledig achterhaald was en voor onvrede zorgde op de werkvloer.

Roken is slecht voor de gezondheid en passief roken kan nefaste gevolgen hebben voor niet-rokers, zeker voor kwetsbare groepen zoals hartpatiënten, astma- en allergiepatiënten, zwangere vrouwen en mensen met een verzwakte weerstand.

Deze argumenten waren de aanzet tot een aanpassing van de visie op het rookbeleid in het ministerie. De werkgever is immers verplicht om een gezonde werkplaats te bieden aan het personeel.

Op initiatief van de afdeling Algemene Administratieve Diensten (AAD) van het departement Algemene Zaken en Financiën (AZF), werd in samenwerking met de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming (IDPB) en de afdeling gebouwen van AZF, een draagvlak uitgewerkt voor het nieuwe rookbeleid. De realisatie van een rookvrij ministerie voor iedereen, werd het uitgangspunt van het jaaractieplan Welzijn op het werk 2004.

De federale wetgeving rond roken op het werk, die ook van toepassing is op de Vlaamse overheid, voorzag in een aanpassing van het rookbeleid vanaf 2006. Met dit initiatief anticepeerde het ministerie op de aanpassing van de Europese en federale regelgeving betreffende de bescherming van de werknemers tegen tabaksrook. Het was de eerste stap in het uitschakelen van tabaksrookhinder op de werkplaats.

De krachtlijnen van het nieuwe rookbeleid zijn:
1. niet-rokers beschermen tegen de schadelijke gevolgen en de hinder veroorzaakt door passief roken;

2. rokers verplichten tot een aangepast rookgedrag waardoor de hinder voor hun collega's verdwijnt;
3. rokers tegelijk motiveren tot stoppen met roken.

De bescherming van niet-rokers tegen tabaksrook op de werkplaats stond voorop. Een volledig rookverbod tijdens de diensturen was echter niet de beleidskeuze van de initiatiefnemers. Rokers kunnen blijven roken, maar enkel op de plaatsen aangeduid door de werkgever.

Het Boudewijngebouw, waar de nodige accommodatie voorhanden was, gaf op de Werelddag tegen Tabak (31 mei 2004), als pilootproject het startschot voor de invoering van het nieuwe rookbeleid. Dit gebeurde voor alle gebouwen van het ministerie gefaseerd tegen einde 2004.

In de overgangperiode dienden de lijnmanagers in de betrokken gebouwen, in het kader van het dynamisch risicobeheerssysteem, een beleid te voeren om het tabaksgebruik en de hinder die hierdoor veroorzaakt wordt, te beperken.

Vanaf 31 mei 2004 mag enkel nog gerookt worden in de daarvoor bestemde afgescheiden en geventileerde rookzones. De rookvrije werkruimten beperken zich niet tot de werkplek. Ook vaartuigen, voertuigen, dienstwagens, vrachtwagens, parkeergarages, traphallen, refters, sanitaire ruimtes... vallen onder deze noemer. Evenmin mag er gerookt worden op recepties of tijdens etentjes.

Een duidelijke signalisatie "Dit is een rookvrij gebouw" aan de ingang van de gebouwen, moet ook bezoekers en externe medewerkers attent maken op het rookverbod. Via een ministeriële omzendbrief werden de personeelsleden op de hoogte gebracht van het vernieuwde rookbeleid. De leidinggevenden dienden er op toe te zien dat de algemene doelstellingen en krachtlijnen van dit beleid binnen hun dienst nageleefd werden. De afdeling Communicatie werkte de nodige communicatiemiddelen uit om het personeel te sensibiliseren (folders, affiches en pictogrammen).

Rokers werden eveneens actief aangemoedigd om te stoppen met roken.

Informatie over roken en stoppen met roken werd aangeboden via folders bij de verpleegkundigen en via de internetwebsite www.vlaanderen.be/rookvrij.

Informatiesessies en rookstopcursussen werden op regelmatige basis georganiseerd door de afdeling Vorming van AZF en door het departement Leefmilieu en Infrastructuur. In 2004 werden in totaal 7 groepscursussen gestart. Om deze cursussen op permanente basis aan te bieden volgden 3 verpleegkundigen van de IDPB in het najaar een cursus "train-the-trainer" als rookstopconsulent.

Bij de IDPB werd een meldpunt opgericht voor vragen en klachten in verband met het nieuwe rookbeleid. Personeelsleden kunnen het meldpunt contacteren via e-mail: rookvrij@vlaanderen.be.

Tijdens de overgangsfase werden vooral vragen gesteld over de datum waarop het nieuwe beleid van kracht zou worden en over de hinder door bestaande, slecht geventileerde rookzones.

In alle gebouwen van het ministerie was het nieuwe rookbeleid effectief ingevoerd tegen 31 december 2004. In de meeste gebouwen werd gekozen om roken enkel toe te staan in open lucht.

Op sommige locaties werden hiervoor specifieke, overdekte voorzieningen ingericht.

Contactpersoon :
Kathleen Bernaert
02 553 60 74
kathleen.bernaert@coo.vlaanderen.be

Gelijkekansenbeleid

(mannen/vrouwen - allochtonen - personen met een handicap - kort geschoolden - ervaren werknemers)

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

kengetal	omschrijving	2004
aanvaarding vrouwen	% mannen / % vrouwen van het personeel dat zich aanvaard voelt zoals men is	85% / 85%
waardering vrouwen	% mannen / % vrouwen van het personeel dat waardering krijgt voor zijn/haar werk	62% / 61%
on-the-job-leren vrouwen	% mannen / % vrouwen van het personeel dat regelmatig iets bijleert in zijn/haar huidige functie	81% / 79%
off-the-job-leren vrouwen	% mannen / % vrouwen van het personeel dat kansen krijgt om zaken bij te leren die nuttig zijn voor de loopbaan	71% / 70%
doorgroeimogelijkheden vrouwen	% mannen / % vrouwen van het personeel dat vindt dat hij/zij voldoende mobiliteits- en promotiemogelijkheden in de Vlaamse overheid heeft	32% / 31%
aanvaarding kort geschoolden	% niveau D / % niveau A, B & C van het personeel dat zich aanvaard voelt zoals men is	84% / 85%
waardering kort geschoolden	% niveau D / % niveau A, B & C van het personeel dat waardering krijgt voor zijn/haar werk	62% / 61%
on-the-job-leren kort geschoolden	% niveau D / % niveau A, B & C van het personeel dat regelmatig iets bijleert in zijn/haar huidige functie	74% / 82%
off-the-job-leren kort geschoolden	% niveau D / % niveau A, B & C van het personeel dat kansen krijgt om zaken bij te leren die nuttig zijn voor de loopbaan	67% / 72%
doorgroeimogelijkheden kort geschoolden	% niveau D / % niveau A, B & C van het personeel dat vindt dat hij/zij voldoende mobiliteits- en promotiemogelijkheden in de Vlaamse overheid heeft	38% / 28%
aanvaarding ervaren werknemers	% 45-plussers / % min-45-jarigen van het personeel dat zich aanvaard voelt zoals men is	81% / 88%
waardering ervaren werknemers	% 45-plussers / % min-45-jarigen van het personeel dat waardering krijgt voor zijn/haar werk	61% / 62%
on-the-job-leren ervaren werknemers	% 45-plussers / % min-45-jarigen van het personeel dat regelmatig iets bijleert in zijn/haar huidige functie	78% / 82%
off-the-job-leren ervaren werknemers	% 45-plussers / % min-45-jarigen van het personeel dat kansen krijgt om zaken bij te leren die nuttig zijn voor de loopbaan	68% / 73%
doorgroeimogelijkheden ervaren werknemers	% 45-plussers / % min-45-jarigen van het personeel dat vindt dat hij/zij voldoende mobiliteits- en promotiemogelijkheden in de Vlaamse overheid heeft	31% / 31%

prestatie-indicatoren

A. Vrouwen			
kengetal	omschrijving	2003	2004
vertegenwoordiging vrouwen t.o.v. de maatschappelijke norm	aantal vrouwelijke personeelsleden t.o.v. de totale personeelssterkte (in % en absolute cijfers) op 31/12/jaar x t.o.v. het maatschappelijke normpercentage	40,3% (5.466 / 13.549) 42,9%	41,2% (5.694 / 13.837) 42,9%
in- en uitstroom van vrouwen op jaarbasis	het aantal in jaar x ingestroomde vrouwen t.o.v. de totale instroom in jaar x versus het aantal in jaar x uitgestroomde vrouwen t.o.v. de totale uitstroom in jaar x	IN : 46,2% (532 / 1.152) UIT : 34,2% (227 / 663)	IN : 47,8% (398 / 832) UIT : 36,1% (222 / 615)
vrouwen binnen niveau A	% vrouwen binnen niveau A t.o.v. % vrouwen binnen de andere niveaus op 31/12/jaar x	A: 32,2% (1.250 / 3.876) overige: 43,6% (4.229 / 9.692)	A: 33,9% (1.367 / 4.029) overige: 44,1% (4.336 / 9.824)

vrouwen in managementfuncties	% vrouwen in managementfuncties (A4/A3/A2A) t.o.v. % statutaire vrouwen binnen niveau A op 31/12/jaar x	management: 20,4% (34 / 167) A-statutair: 28,0% (829 / 2.956)	management: 20,4% (34 / 167) A-statutair: 30,4% (1.003 / 3.298)
B. Alloctonen			
kengetal	omschrijving	2003	2004
vertegenwoordiging niet-Belgen t.o.v. de maatschappelijke norm	aantal personeelsleden niet-Belgen (EU en niet-EU) t.o.v. de totale personeelssterkte (in % en absolute cijfers) op 31/12/jaar x t.o.v. het maatschappelijke normpercentage	0,417 % (54 / 12.944) ?	0,469 % (65 / 13.837) ?
C. Personen met een handicap			
kengetal	omschrijving	2003	2004
vertegenwoordiging personen met een handicap t.o.v. de maatschappelijke norm	aantal personeelsleden met een handicap t.o.v. de totale personeelssterkte (in % en absolute cijfers) op 31/12/jaar x t.o.v. het maatschappelijke normpercentage	0,945% (128 / 13.549) 4,5%	1,070% (148 / 13.837) 4,5%
D. Kort geschoolden			
kengetal	omschrijving	2003	2004
vertegenwoordiging kort geschoolden t.o.v. de maatschappelijke norm	aantal personeelsleden met maximaal diploma lager secundair onderwijs (niveau D) t.o.v. de totale personeelssterkte (in % en absolute cijfers) op 31/12/jaar x t.o.v. het maatschappelijke normpercentage	32,2% (4.357 / 13.549) 40%	30,9% (4.279 / 13.837) 40%
afwezigheid wegens ziekte bij kort geschoolden	gemiddeld afwezigheidspercentage wegens ziekte in jaar x van de kort geschoolde personeelsleden (niveau D) t.o.v. het percentage van de andere niveaus	D: 8,01% overige: 4,27%	D: 8,08% overige: 4,42%
E. Ervaren werknemers			
kengetal	omschrijving	2003	2004
vertegenwoordiging ervaren werknemers t.o.v. de maatschappelijke norm	aantal personeelsleden ouder dan 45 jaar t.o.v. de totale personeelssterkte (in % en absolute cijfers) op 31/12/jaar x t.o.v. het maatschappelijke normpercentage		51,0% (7.062 / 13.837) ?
afwezigheid wegens ziekte bij ervaren werknemers	gemiddeld afwezigheidspercentage wegens ziekte in jaar x van de personeelsleden ouder dan 45 jaar t.o.v. het percentage van de overige leeftijdsgroepen		45+: 7,51% overige: 3,53%

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

De Vlaamse overheid kreeg de opdracht haar voorbeeldfunctie waar te maken om een evenredige vertegenwoordiging in haar personeelsbestand te realiseren (onder meer door het decreet van 8 mei 2002). Op 24 december 2004 keurde de Vlaamse Regering het uitvoeringsbesluit "houdende maatregelen ter bevordering en ondersteuning van het gelijkekansen- en diversiteitsbeleid in de Vlaamse administratie" goed (B.S. 13 april 2005). Binnen het besluit worden vrouwen, personeelsleden met een arbeids-handicap, personen van allochtone afkomst, kort geschoolden en ervaren werknemers als kansengroepen aangeduid.

Gender

De vertegenwoordiging van het aantal vrouwen in het ministerie blijft een stijgende trend

aanhouden: op 31 december 2004 zijn er binnen het ministerie 41,2% vrouwelijke personeelsleden. Dit is een stijging van bijna 1% tegenover 2003. Deze stijging is voornamelijk het gevolg van de een lager uitstroombestand: slechts 36% van de personeelsleden die de organisatie in 2004 hebben verlaten, zijn vrouwen, terwijl die groep in de instroom bijna 48% vertegenwoordigt.

Ondanks het feit dat de maatschappelijke norm dichter in het vizier komt, stellen we vast dat het aantal vrouwen binnen de managementfuncties stagneert. Slechts een vijfde van de managementfuncties (34 op 167) wordt ingevuld door vrouwen. Dit is evenveel als het jaar voordien, ook al zien we dat het aantal potentiële kandidaten (statutaire vrouwen op niveau A) stijgt. Bij de topfuncties (A3 en A4 – functies) blijft de aanwezigheid van vrouwen hangen op ongeveer 10%. Hier is er geen verbetering merkbaar.

Het probleem van te weinig vrouwen op leidinggevende functies is in grote mate het gevolg van, zoals uit eerder onderzoek door de dienst Emancipatiezaken bleek, het sporadisch vrijkomen van topfuncties, de moeilijke combinatiemogelijkheden van het werk en de privé-situatie en de perceptie van politieke benoemingen.

Binnen het ministerie maakten op 31 december 2004 13,6% van de personeelsleden gebruik van het verlof voor deeltijdse prestaties of halfzijdse loopbaanonderbreking of hadden een deeltijdse arbeidsovereenkomst. Dit is 1,5% meer dan in 2003 en zo wordt deze stijgende trend aangehouden. 27,2% van de vrouwelijke personeelsleden werkten deeltijds, tegenover 3,9% bij de mannelijke personeelsleden. Omdat er meer personeelsleden deeltijds werken, wordt het steeds moeilijker voor leidinggevendenden om dit georganiseerd te krijgen. De dienst

Emancipatiezaken heeft ter ondersteuning een brochure opgemaakt met heel wat tips om een oplossing te bieden aan praktische problemen die zich op de werkvloer kunnen stellen rond deeltijdwerk.

Allochtonen

Het aantal personeelsleden met een andere nationaliteit dan de Belgische is in het ministerie met 11 eenheden gestegen (van 54 op 31/12/03 naar 65 op 31/12/04). Dit komt overeen met 0,469% van het totale personeelsbestand. Dit percentage blijft vrijwel constant in de tijd. Op dit ogenblik is er voor deze kansengroep nog geen maatschappelijke norm of streefcijfer vastgesteld. Ongeveer een derde van de niet-Belgen komt uit de Europese Unie (40 tov. 25).

Bij het opstellen van deze cijfergegevens is nog geen rekening gehouden met de nieuwe definities die in het kader van het uitvoeringsbesluit zijn opgesteld voor de kansengroepen personen met een arbeidshandicap en personen van allochtone afkomst³². De beschikbare cijfergegevens tonen aan dat het accent van het huidige beleid naar beide kansengroepen eerder moet liggen op de instroom. De tijdelijke wervingsstop maakte dat dit in 2004 geen evidente opdracht was.

Om de instroom te bevorderen werd in 2004 onderzocht welke de effecten zijn van wervingstests voor personen met een handicap. Zo kunnen mogelijke problemen inzake de gelijke behandeling van die groepen binnen die tests worden voorkomen. Ook werden de contacten met een aantal allochtonen- en gehandicapten organisaties geoptimaliseerd, zodat de Vlaamse overheid mensen uit deze kansengroepen directer kan aanspreken en zich meer bekend kan maken als werkgever. Tevens werd werk gemaakt van arbeidspostaanpassingen en van het toegankelijk maken van websites.

Personen met een handicap

Op 31 december 2004 waren in het ministerie er 148 personeelsleden met een handicap tewerkgesteld, dit zijn er 20 meer dan het jaar voordien. Dit komt overeen met een procentueel aandeel van 1,07% in het totaal personeelsbestand (tegenover 0,989% vorig jaar). Hierbij moet opgemerkt worden dat het hier enkel gaat over personen die binnen de organisatie geregistreerd zijn als persoon met een handicap (= ingeschreven bij het Vlaams Fonds voor Sociale Integratie voor Personen met een Handicap). In het uitvoeringsbesluit van 24 december 2004 staat echter een ruimere definitie, zodat we mogen aannemen dat de aanwezigheid van het aantal personeelsleden met een arbeidshandicap hoger zal liggen dan het huidige cijfer. De maatschappelijke norm voor het aantal personeelsleden met een arbeidshandicap is vastgelegd op 4,5%. Er is dus nog een hele weg af te leggen!

Kort geschoolden

30,9% van de personeelsleden binnen het ministerie vallen onder de definitie van "kort geschoolden", nl. "personen zonder diploma of getuigschrift van het hoger secundair onderwijs". Dit percentage is lager dan in 2003. In absolute cijfers daalde

hun aantal met 78 personeelsleden (van 4.357 op 31/12/2003 naar 4.279 personeelsleden op 31/12/2004). De maatschappelijke norm voor deze kansengroep werd voor de Vlaamse overheid vastgesteld op 40%.

Ervaren werknemers

Iets meer dan de helft van de personeelsleden van het ministerie is ouder dan 45 jaar en behoort dus tot de kansengroep "ervaren werknemers". Het gemiddelde afwezigheidspercentage wegens ziekte bij deze groep bedraagt meer dan het dubbele van de overige (jongere) personeelsleden (7,51% tov. 3,53%).

Een concreet leeftijdsbewust P&O-beleid dringt zich op, dat onder meer een antwoord moet bieden op de problematiek van de belastende beroepen en van de eindeloopbaan, van de maatschappelijke trend om op steeds latere leeftijd in te treden op de arbeidsmarkt en op steeds jongere leeftijd uit te treden en van de toenemende vergrijzing van het personeelsbestand.

Startbanen

Het startbanenproject dat in 2001 is opgestart, is tussentijds bijgestuurd, met een groter

Tabel 38. - Personeelsleden met een startbaanovereenkomst (MVG - 2004)

	mannen	vrouwen	totaal
algemeen totaal	120	102	222
doelgroepen			
kort geschoolden	74	42	116
niet-Belgen	7	8	15
gehandicapten	1	2	3
totaal	82	52	134
%	68,30%	51,00%	60,40%

Opmerking : sommige startbaners behoren tot meerdere doelgroepen tegelijkertijd. Hierdoor kunnen zich in bovenstaande tabel overlappingen voordoen, aangezien elk voorkomen apart werd opgenomen in de percentages.

³² persoon met een arbeidshandicap: persoon met een aantasting van zijn/haar mentale, psychische, lichamelijke of zintuiglijke mogelijkheden, voor wie het uitzicht op het verwerven en behouden van een arbeidsplaats en op vooruitgang op die plaats, langdurig en in belangrijke mate beperkt is. Het gaat om personen uit een van de volgende categorieën:

- Personen ingeschreven bij het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap, voorheen het Vlaams Fonds voor de Sociale Integratie van Personen met een Handicap;
- personen die hun hoogste getuigschrift of diploma behaald hebben in het buitengewoon secundair onderwijs;
- personen die door de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding erkend zijn als personen met een handicap;
- personen die in aanmerking komen voor een inkomensvervangende tegemoetkoming of voor een integratietegemoetkoming, verstrekt aan personen met een handicap op basis van de wet van 27 februari 1987 houdende tegemoetkomingen aan personen met een handicap;
- personen die in het bezit zijn van een attest van minstens 66 % arbeidsongeschiktheid van federale bestuursdirectie van de uitkeringen aan personen met een handicap;
- personen die in het bezit zijn van een afschrift van een definitief geworden gerechtelijke beslissing, of van een attest van het Fonds voor Arbeidsongevallen, van de Administratieve Gezondheidsdienst of van het Fonds voor Beroepsziekten waaruit een arbeidsongeschiktheid blijkt van minstens 66 %; persoon van allochtone afkomst: persoon met een nationaliteit van een land buiten de Europese Unie of persoon van wie minstens één ouder of twee grootouders een nationaliteit hebben van een land buiten de Europese Unie;

accent op de aanwerving van startbaners uit de kansengroepen. Ook bij de schoolstagebemiddeling krijgen mensen uit de kansengroepen de mogelijkheid om kennis te maken met de Vlaamse overheid als werkgever.

In de loop van 2004 waren in het ministerie in het totaal 222 personen met een startbaanovereenkomst tewerkgesteld. Van die 222 werknemers behoorden er 134 (of ongeveer 60%) tot één van volgende doelgroepen: kort geschoolden, allochtonen of personen met een handicap. Vooral de kort geschoolden (dit zijn personen die het secundair onderwijs niet volledig doorlopen hebben) waren sterk vertegenwoordigd: 116 werknemers of 52% van het totaal aantal startbaners. Op het eerste zicht verloopt de instroom van allochtonen moeizaam (7%). Omdat deze doelgroep niet verplicht is zich alsdusdanig te registreren, beschikken we echter slechts over gedeeltelijke cijfers. De vrijwillige registratie doet vermoeden dat er binnen het ministerie meer allochtonen aan de slag zijn. De instroom van personen met een handicap binnen de Vlaamse overheid blijft ook laag. Het startbanenproject wil in 2005 extra aandacht schenken aan de tewerkstelling van deze groep.

AANBEVELINGEN

- het doorstromen van vrouwen naar managementfuncties blijft problematisch. Acties als deeltijds leidinggeven, mentoring en netwerkingsprojecten voor personeelsleden met managementtalent (met het accent op vrouwen) moeten helpen om deze negatieve spiraal te doorbreken. In dit kader kan ook de mogelijkheid tot duobanen voor leidinggevendenden worden onderzocht;
- om een optimaal evenwicht tussen arbeid, gezin en vrije tijd te stimuleren, moet bekeken worden hoe vervangingsmogelijkheden kunnen worden versoepeld. Ook het creëren van een vervangingspool kan hiertoe bijdragen;
- het besluit van de Vlaamse Regering houdende maatregelen ter bevordering en ondersteuning van het gelijkekansen- en diversiteitsbeleid in de Vlaamse administratie stelt definities vast voor de kansengroepen "personen met een arbeidshandicap" en "personen van allochtone afkomst". Deze definities moeten geoperationaliseerd

worden, zodat de cijfergegevens in de toekomst een juist(er) beeld geven van de aanwezigheid van deze kansengroepen;

- er is blijvende aandacht nodig voor acties om meer personen uit de kansengroepen "personen met een arbeidshandicap" en "personen van allochtone afkomst" in dienst te nemen: de arbeidsmarktcommunicatie kan nog beter afgestemd worden en de tewerkstelling van de doelgroepen via startbaanovereenkomsten kan verder worden gestimuleerd;
- in het raam van de tewerkstelling van Europese en niet-Europese werknemers in openbare diensten, moet nagegaan worden welke reglementaire problemen er rijzen in de personeelsregelgeving in het algemeen, en met betrekking tot de tewerkstelling van niet-Belgen bij de Vlaamse overheid in het bijzonder.

BLIKVANGER

De welzijnswet als opportuniteit voor het HR-beleid in het Vlaams Instituut voor Wetenschap en Technologie in Vlaanderen

Het IWT (Vlaams Instituut voor de aanmoediging van Innovatie door Wetenschap en Technologie in Vlaanderen) is met 120 medewerkers een relatief kleine Vlaamse Openbare Instelling (VOI).

In 2001 stond "Personeelszaken" in IWT gelijk met statuutbeheer en het uitvoeren van de klassieke HR-taken (werving, personeelsplanning, evaluatie, ...).

Er bestond ook een Emancipatiecommissie die naast haar opdracht inzake de gelijke behandeling van vrouwen in de organisatie, emancipatie ruim interpreteerde en actief aandacht had voor diversiteit, werk en kinderen, en Ongewenst Seksueel Gedrag op het Werk (OSGW). De commissie vervulde de rol van "zweeporgaan", "megafoon", "sensibilisator" en bij gelegenheid "adviseur". Tussen deze verschillende rollen was de enige verbinding deze die voortkwam uit de persoonlijke interesse van de leden. Daarnaast gebeurde de correcte uitvoering van de wetgeving inzake arbeidsbescherming door de Directeur Financiën en Logistiek.

Met ingang van 1 oktober 2001 werd, omdat dit steeds meer noodzakelijk bleek, overgegaan tot de (interne) selectie van een preventieadviseur die vanaf 2002 zou samenwerken met de financieel Directeur. Die datum viel samen met de aanstelling van een nieuw Directiecomité.

Eind 2004 komen plots enkele zaken in een stroomversnelling:

- een rookbeleid nog vóór de inkt daaromtrent in het Staatsblad gedroogd was;
- nieuwe allocatie van lokalen zodat werknemers weer in daglicht kunnen werken;
- een volledig proeftraject rond e-werken via een project van het Europees Sociaal Fonds (ESF);
- een klachtenprocedureregeling, oorspronkelijk voorzien in het kader van de wetgeving inzake grensoverschrijdend gedrag. Die werd

vertaald naar een intern klachtenbehandelingsplatform voor allerlei klachten, zodat aan tevredenheid kon worden gewerkt.

Kortom allemaal zaken die aanknopen met de wetgeving inzake Welzijn op het werk, maar ook zaken die doorheen gans de organisatie hun effect hebben.

In 2002 was er een reëel risico dat alles bij het oude zou blijven. De nieuw aangestelde preventieadviseur begon zijn opdracht enthousiast, maar veroorzaakte wroeging met zijn interventies. Hij stond alleen met zijn formele bevoegdheid. Dit werd terloops aangehaald in een Basisoverlegcomité (BOC), en plots zag men de welzijnswet als een opportuniteit en kapstok om bevoegdheden met elkaar af te stemmen en effectiever veranderingen te bewerkstelligen.

Medio 2003 werd een Intern Preventie Comité (IPC) samengesteld om samen met de vakverenigingen de items rond preventie voor het BOC voor te bereiden. De materie "preventie" kwam in het BOC immers altijd als een "zweep"-materie aan bod, zonder echte voorbereiding op directieniveau. Dit IPC werd het feitelijk samenwerkingsplatform voor de preventieadviseur, de directeur Logistiek, de personeelsdienst en de vakverenigingen rond alle aspecten van de welzijnswet: het kwam niet tot stand na een goed overwogen besluitvorming, maar eerder vanuit de idee "laat ons dit eens proberen".

Na één jaar werking met heel wat resultaten bleek uit de zelfevaluatie dat de werking van dit IPC zich vooral situeert rond problemen voor werknemers verbonden aan het gebouw, de kantoren en de uitrusting. De belangrijkste nieuwigheid van de wetgeving inzake welzijn op het werk was niet goed afgedekt. Vandaar de idee om de Emancipatiecommissie in te schakelen voor thema's die eveneens in de welzijnswet zijn voorzien, en onder de noemer "psychosociale factoren" vallen.

Deze keuze was logisch: de Emancipatiecommissie was al - in los verband - bezig met sommige thema's die eigenlijk tot welzijn behoorden, maar daar nog nooit in deze context waren gesitueerd. Alle aangelegenheden in verband met psychosociale factoren zoals

stress, tevredenheid en omgangscultuur, werden dus als pakket overgeheveld naar de Emancipatiecommissie. Aan die commissie werd ook de preventieadviseur toegevoegd voor alle andere materies dan de man/vrouw problematiek. De naam van de commissie werd gewijzigd in "Welzijns- en emancipatiecommissie" (WECOM).

Het resultaat is nu dat in een instelling als het IWT, met een typische ingenieurscultuur, er nu rond welzijn en preventie een veertiental personen actief meewerken vanuit twee commissies (interne preventie commissie en WECOM), met als bindende elementen de wetgeving inzake Welzijn op het werk, de samenwerking met de preventieadviseur en de personeelsdirecteur en via hem naar het directiecomité. Daarenboven is er een kader waarbinnen ook de vakorganisaties betrokken zijn (zij hebben hun vertegenwoordiger-meewerkend lid in elk van de commissies en natuurlijk ook in het BOC).

En tot slot is er ook nog de werking van de Vriendenkring, een soort animatiecomité waar bij gelegenheid een tiental andere medewerkers actief bezig zijn met het promoten van evenementen voor het personeel. Ook met deze kring heeft de welzijnscommissie een actieve band.

De moraal van dit verhaal: mits het nodige overzicht, de juiste inschatting van opportuniteiten en een eerlijke aanpak kan je met de bestaande bouwstenen vormgeven aan een totaal nieuwe betekenis van HRM als bindmiddel voor uw organisatie.

Contactpersoon :
Michel Vandermeulen
02 209 09 00
mvdm@iwt.be

BLIKVANGER

Meer kleur in de onderwijsadministratie

Instream van personeelsleden van allochtone afkomst

Malika en Rachid bij de afdeling Studietoelagen, Hava op het Sociaal Secretariaat, Souadia en Hannah bij Klasse, Birgül in de werkstations, ... Een duidelijke illustratie van de verhoogde aandacht voor diversiteit in het departement Onderwijs.

Toegegeven, het zou er allemaal anders uitgezien hebben zonder de diversiteitsdoelstellingen van de topambtenaren en zonder de mogelijkheid tot het inzetten van startbaners. Het komt er echter ook op aan om, in een nauwe samenwerking tussen het management en de personeelsdienst, het ijzer te smeden als het warm is. "De opportuniteiten onderkennen en ombuigen tot een win-win situatie", zoals dat in het ambtenarees heet.

In het departement Onderwijs heeft één en ander de voorbije jaren geleid tot een zekere verjonging en meer diversiteit. In de totaliteit van de cijfers betekent het allemaal niet zo veel, maar naar zichtbaarheid is er duidelijk iets veranderd. Nu Khadija bezoekers onthaalt met

een stralende glimlach, wordt ook het immer warme onthaal in het Consciencegebouw verder gediversifieerd.

Hoe zijn we erin geslaagd om personeelsleden van allochtone afkomst aan te trekken? Wars van grootscheepse campagnes en de topzware (én dure, én trage) selectieprocedures die daar dan uit voortvloeien - waarvan je wel het begin, maar niet het einde kent -, wordt getracht om heel kort op de bal te spelen en zo efficiënt mogelijk zelf actief naar de juiste profielen te zoeken. Hoe? Door het raadplegen van goedgeplaatste contactpersonen "op het terrein", door te leren uit goede en minder goede ervaringen en zo gaandeweg een adequaat netwerk op te bouwen, maar ook door het effectief raadplegen van de map met spontane sollicitaties. De "mond-aan-mond-reclame" doet dan de rest.

Uiteraard is het dan nog kwestie om een goede fit te krijgen tussen vacature en functieinvulling, dit in nauwe samenspraak met de leidinggevende als vragende partij.

Ijveren voor een meer diverse instroom is één ding, de begeleiding op de werkvloer is echter nog veel belangrijker. Nogal wat startbaners of jonge contractuelen hebben nood aan wijze raad. Ze hebben het zoals iedereen wel eens lastig met het werk of de collega's, of

vertonen erg veel ambitie maar niet evenveel geduld, of worstelen soms met een moeilijke thuissituatie,...

Dan is het goed dat zij met hun vragen en twijfels terecht kunnen bij een vertrouwenspersoon van de personeelsdienst. "Coachingfunctie", "meterschap"... het wordt vaak in de mond genomen, maar hier is het ook echt in de praktijk omgezet.

Goede raad, een luisterend oor, een aanmoediging, ... kunnen echt wel wonderen verrichten. De coaching zet de jongere aan om verder te groeien, de inspanningen vol te houden, goede keuzes te maken en met beide voeten op de grond verder te timmeren aan de loopbaan. De meeste werknemers van allochtone afkomst maken graag gebruik van het "meterschap", een functie die niet bewust gecreëerd werd, maar die mettertijd zo groeide.

Maar ook de personeelsfunctie van het departement leert bij door deze nieuwe ervaringen. Het respect is dus wederzijds.

Contactpersoon :
Annie Hofman
02 553 87 88
annie.hofman@ond.vlaanderen.be

Personeelstevredenheid en positief arbeidsklimaat

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

kengetal	omschrijving	2004
respons	respons van personeel op PRO 2004 / respons van lijnmanagement op PRO 2004	69% / 65%
algemene tevredenheid	% personeel / % lijnmanagement dat in het algemeen tevreden is met zijn/haar werk	87% / 91%
positieve werksfeer	% personeel dat vindt dat er een positieve werksfeer is / % lijnmanagement dat vindt dat er onder leidinggeevenden in de Vlaamse overheid een positieve werksfeer is	73% / 70%
waardering werk	% personeel / % lijnmanagement dat vindt dat het waardering krijgt voor zijn/haar werk	62% / 77%
aanvaarding diversiteit	% personeel dat zich aanvaard voelt zoals men is	85%

prestatie-indicatoren

kengetal	omschrijving	2003	2004
grensoverschrijdend gedrag	aantal klachten van personeelsleden over grensoverschrijdend gedrag, in jaar x ingediend bij het extern meldpunt SPREEKBUIS	75	73

Personeelstevredenheid

Binnen het ministerie dateerde het laatste globale personeelstevredenheidsonderzoek (PRO) al van 2001. PRO was geconcipeerd om tweejaarlijks plaats te vinden en zou vanaf 2003 uitgebreid worden naar de ganse Vlaamse overheid. Omwille van de geplande implementatie van het project "Beter Bestuurlijk Beleid" werd de PRO-bevraging in 2003 uitgesteld. Het niet beschikken over recente gegevens op basis van personeelsbevragingen overschaduwde echter meer en meer het voeren van een efficiënt P&O-beleid.

Om te vermijden dat de tijdsspanne tussen de vorige en de eerstvolgende bevraging te groot zou worden, is beslist om in juni 2004 een nieuwe bevraging te organiseren. Het is de bedoeling dat elke leidend ambtenaar in de toekomst in zijn/haar entiteit minimaal tweejaarlijks een PRO organiseert.

PRO is een bevraging waarin het personeel en het management van de Vlaamse overheid hun mening kunnen geven over verschillende aspecten van het P&O-beleid. Bij de uitbouw van de bevraging werden er drie uitgangspunten vooropgesteld:

- eerst en vooral moest het instrument valide en betrouwbaar zijn en vergelijkbare metingen opleveren (evoluties en benchmarks). Dit kan alleen met een "geijkt" meetinstrument. De statistische analyses op basis van de eerste afname in 2004 hebben de kwaliteit van het instrument aangetoond;
- personeelsbevragingen leveren daarnaast ook een aantal "perceptie-indicatoren" op, die onmisbaar zijn voor de opvolging van het P&O-beleid en van de principes van de managementcode P&O (→ zie hoofdstuk "P&O als strategische partner"). Daarom wordt in elke bevraging steeds een generiek luik voorzien;

- tenslotte moeten ook de behoeften van de lijnmanager inzake P&O-informatie ingelost worden. De set van "geijkte" standaardvragen met vaste antwoordschalen (generiek luik) kan daarom steeds aangevuld worden met bijkomende thema's die voor de entiteit belangrijk zijn en die de lijnmanager aanvullend en/of uitdiepend wenst te bevragen. Op die wijze wordt de (in de toekomst verplichte) regelmatige meting ingevuld op een wijze die maximaal zinvol is voor alle partijen.

Voor de PRO 2004 kregen het personeel en het management een aparte vragenlijst, aansluitend bij hun werkrealiteit. Om budgettaire redenen werd besloten de bevraging te organiseren bij een representatieve steekproef van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de Wetenschappelijke Instellingen. De Vlaamse Openbare Instellingen konden vrijwillig aansluiten bij de bevraging.

Tabel 39. - Respons op het PersoneelsResultatenOnderzoek van het personeel (niet-management) volgens niveau (MVG - PRO 2004)

	A	B	C	D	totaal
aantal uitgestuurde enquêtes	1.266	493	1.098	928	3785
aantal ingevulde enquêtes	959	336	773	541	2609
responspercentage	76%	68%	70%	58%	69%

Elke leidend ambtenaar van een administratie, wetenschappelijke instelling of departement kreeg een rapport met de resultaten van de eigen entiteit. Dit biedt aan de leidend ambtenaren de mogelijkheid om de effecten van hun eigen P&O-beleid op te volgen en het beleid bij te sturen. Daarnaast kan uit de resultaten van de PRO-bevraging heel wat beleidsinformatie gegenereerd worden. PRO vormt naast de harde indicatoren één van de belangrijkste informatiebronnen voor de beleidsrapporten P&O. In de toekomst kunnen deze indicatoren ook gebruikt worden om de kwaliteit van het P&O-beleid binnen de verschillende entiteiten op hoofdlijnen op te volgen (in het kader van de managementcode en beheersovereenkomsten).

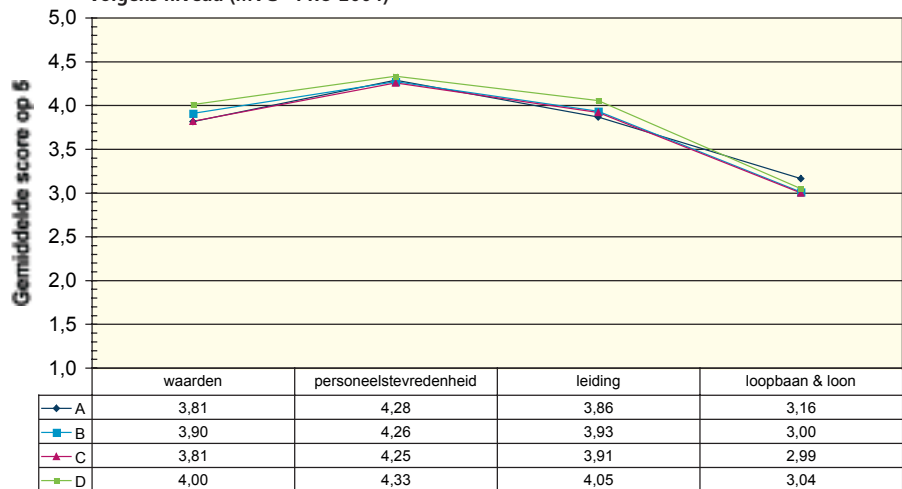
In het ministerie bedroeg de respons van het personeel op de bevragingen in 2004 69%. In vergelijking met PRO 2001 is de respons gestegen met 25%. De nieuwe aanpak van PRO 2004 is uitgegaan van een beperkte vragenlijst (van 60 naar 30 items) en meer directe en herkenbare formulering van de vragen. De betrokkenheid van niveau D is hierdoor alleszins vergroot: van 26% in 2001 naar 58% in 2004. In tabel 39 vindt u een overzicht van de respons van het personeel (niet-management). Voor het management van het ministerie ligt de responsgraad op hetzelfde niveau (65%).

Statistische analyses hebben aangetoond dat PRO meer is dan een bevraging naar de personeelstevredenheid. Er bleken namelijk vier grote en duidelijk herkenbare dimensies af te leiden uit de antwoorden van het personeel:

1. beleving van waarden in de werkomgeving;
2. algemene tevredenheidsdimensie;
3. het leidinggeven en het arbeidsklimaat dat hiermee sterk samenhangt;
4. beleving van de "ruilverhouding" of het "psychologisch contract". Wat plaatst de organisatie tegenover de bijdrage van de medewerker (vooral naar loopbaan en verloning).

In figuur 21 vindt u de resultaten voor het ministerie op deze 4 overkoepelende dimensies

Figuur 21. - Gemiddelde score van het PersoneelResultatenOnderzoek per dimensie volgens niveau (MVG - PRO 2004)



per niveau terug. De gemiddelde scores tonen aan dat het personeel zich globaal tevreden voelt, de 4 waardegebonden competenties in zijn directe werkomgeving redelijk terugvindt en redelijk positief tegenover zijn leidinggevende staat. Het personeel is minder positief over wat het ministerie in de plaats biedt aan loopbaanmogelijkheden en verloning. Alhoewel loopbaan en verloning ook in bevragingen buiten het ministerie vaak het laagst worden gescoord, kan het signaal moeilijk genegeerd worden. De figuur toont ook aan dat het verschil tussen de 4 kwalificatieniveaus over de 4 dimensies beperkt is. (→ De antwoorden op alle vragen uit de vragenlijst vindt u doorheen dit beleidsrapport terug telkens bij het desbetreffende thema, en in bijlage 2 achteraan het rapport staat alles nog eens op een rijtje.)

Zoals uit tabel 40 blijkt, verschillen de scores op de dimensies sterk per administratie/wetenschappelijke instelling, vooral bij de waardendimensie en bij loopbaan & loon. De grote verschillen tussen de administraties van het ministerie maken het aangewezen om in de concrete HRM-aanpak van elke administratie rekening te houden met de eigen specificiteit en "maturiteit". Wat in de ene organisatie een goede stap voorwaarts kan zijn, kan in de andere te vroeg komen en eerder contraproductief uitpakken. Het opleggen van één uniforme aanpak is in vele gevallen daarom geen oplossing. In die situaties moet de voorkeur uitgaan naar een maatgerichte of gefaseerde benadering en P&O-oplossingen op maat van de administratie of wetenschappelijke instelling.

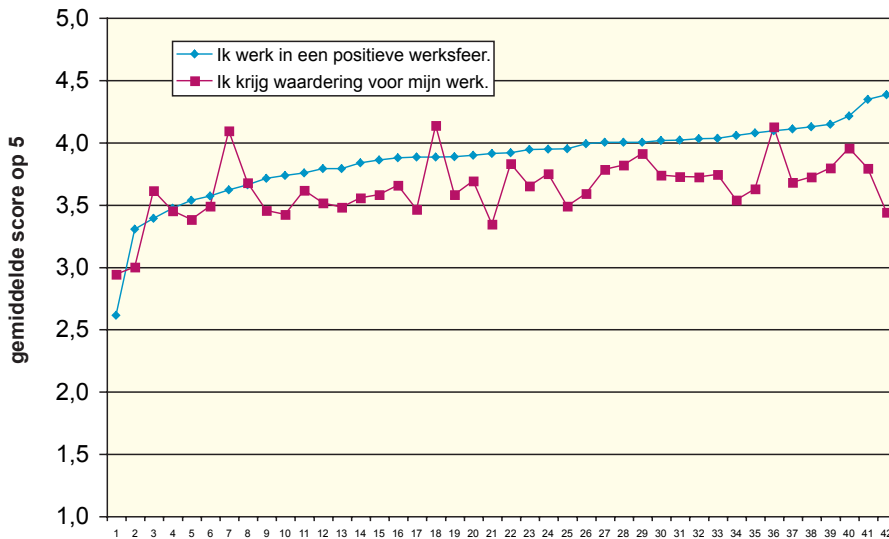
Tabel 41. - De gemiddelde, hoogste en laagste score van het personeel op 4 arbeidsklimaatvragen (MVG - PRO 2004)

	gemiddelde	hoogste score	laagste score	verschil
In het algemeen ben ik tevreden met mijn huidige werk	4,31	4,71	3,82	0,89
Ik word aanvaard zoals ik ben	4,29	4,61	3,69	0,92
Ik werk in een positieve werksfeer	3,94	4,48	2,61	1,87
Ik krijg waardering voor mijn werk	3,65	4,14	2,94	1,19

Tabel 40. - De gemiddelde, hoogste en laagste score van het personeel per dimensie (MVG - PRO 2004)

	gemiddelde	hoogste score	laagste score	verschil
waarden	3,87	4,16	2,92	1,24
personeelstevredenheid	4,28	4,52	3,87	0,65
leiding	3,94	4,14	3,35	0,79
loopbaan & loon	3,06	3,44	2,48	0,97

Figuur 22.- Gemiddelde perceptie per entiteit over de werksfeer en de gekregen waardering (MVG - PRO 2004)



Positief arbeidsklimaat

Zowel de globale tevredenheidsdimensie als de gemiddelde score op de vraag naar de algemene tevredenheid, scoren over het algemeen bij het personeel en het management goed. Dit is in lijn met de gemiddelde score over de mate waarin het personeelslid zich aanvaard voelt zoals men is. Het verschil tussen de entiteiten is op deze twee punten beperkt te noemen (zie tabel 41). Dit vormt alleszins een goede voedingsbodem om verder te werken aan een kwaliteitsvolle Vlaamse overheid.

Alhoewel iets lager dan de algemene tevredenheid, toch is de gemiddelde score van het personeel over het arbeidsklimaat nog steeds positief. Zoals uit tabel 41 blijkt, is dit echter

niet voor elke administratie of wetenschappelijke instelling het geval. Deze vragen wijzen op een groter risico op grensoverschrijdend gedrag in de laagst scorende entiteiten. Hier vereist dit verdere aandacht.

Zoals uit figuur 22 blijkt, is de variabiliteit tussen de entiteiten veel kleiner voor waardering voor het werk. Op enkele uitzonderingen na, scoort dit item globaal duidelijk lager dan de positieve werksfeer, net als in PRO 2001. Deze relatieve ontevredenheid blijkt ook uit de talrijke open commentaren die over dit thema worden meegegeven.

Leidinggevend en ervaren in hun onderlinge relaties een minder positief arbeidsklimaat dan de overige personeelsleden. Hoewel de

gemiddelde score voor de algemene tevredenheid bij leidinggevend en nog zeer goed is (4,39), bedraagt de waardering voor het werk gemiddeld 3,95 en is de score voor "positieve werksfeer onder leidinggevend en" slechts 3,68 (3= noch akkoord, noch niet akkoord; 4= eerder akkoord). In de toelichtingen komt naar voren dat het project "Beter Bestuurlijk Beleid" en het gebrek aan solidariteit (zelfs eerder concurrentie) onder de leidinggevend en een invloed hebben.

Grensoverschrijdend gedrag

Een bijkomende indicator voor het arbeidsklimaat is het aantal klachten in verband met grensoverschrijdend gedrag (pesten, ongewenst seksueel gedrag, geweld, racisme, discriminatie, enz..) van personeelsleden bij het extern meldpunt SPREEKBUIS. In 2004 registreerde SPREEKBUIS 73 oproepen voor het ministerie (tegenover 75 meldingen in 2003). Hiervan werden 38 oproepen benoemd als pesterijen of verregaande conflictsituaties. Bij 18 meldingen hiervan was het pestgedrag verweven met een negatieve evaluatie en andere knelpunten rond PLOEG. Elf oproepen hadden rechtstreeks te maken met PLOEG. Zeven meldingen hadden te maken met ongewenst seksueel gedrag en stalking. Vijf meldingen gingen expliciet over agressie. Bij twee oproepen werd er geklaagd over racistische mails en zoekertjes. Zesmaal werd de SPREEKBUIS op de hoogte gesteld van vragen en bedenkingen bij bepaalde vormen van elektronische communicatie (overtreding van gedragscode). De vier overige oproepen kunnen niet onder één van de voornoemde categorieën geplaatst worden, maar hebben veelal betrekking op werkgerelateerde problemen.

AANBEVELINGEN

Verder werk maken van een beleid rond positief arbeidsklimaat. Specifiek naar leidinggevendens toe is er meer sensibilisering nodig met betrekking tot hun verantwoordelijkheden en impact op het arbeidsklimaat binnen hun entiteit. Het element waardering verdient daarbij meer aandacht.

De grote respons op PRO 2004 zorgt ervoor dat er heel wat waardevolle informatie over het personeel voor elke administratie en wetenschappelijke instelling en voor het beleid is verzameld. De resultaten tonen aan dat het personeel globaal tevreden is, maar op alle niveaus meer terug verwacht van de organisatie (vooral loon naar werken en loopbaanmogelijkheden). Bovenstaande

analyse toont daarnaast ook aan dat achter de gemiddelde scores vaak een zeer verscheiden realiteit in de verschillende entiteiten schuil gaat. Dit geldt des te meer voor het arbeidsklimaat. Dit is over het algemeen goed te noemen, behalve in sommige entiteiten. Daarnaast voelt het personeel zich zowat overal in het ministerie niet echt gewaardeerd (scores onder 4; 4= eerder akkoord)

Omdat een positief arbeidsklimaat een belangrijke voedingsbodem is voor een kwaliteitsvolle dienstverlening, is vooral een gerichte en preventieve aanpak bij de laagscorende entiteiten gewenst, omdat deze juist het meest kwetsbaar zijn voor toekomstig grensoverschrijdend gedrag. Naast de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers, hebben de leidinggevendens hierin ook een

belangrijke rol te vervullen. Leidinggevendens beseffen soms nog onvoldoende welke impact zij op het arbeidsklimaat kunnen uitoefenen via hun dagelijks leidinggeven.

Vanuit een evaluatie van het bestaande arbeidsklimaat dient er een grotere integratie en samenwerking ontwikkeld te worden tussen de verschillende actoren om de leidinggevendens beter te omkaderen met instrumenten. De (niet-geldelijke) waardering van het personeel is hierin een belangrijk aandachtspunt. Verder is een hernieuwde communicatie voor leidinggevendens over het bestaande beleid rond positief arbeidsklimaat noodzakelijk en dienen "positieve praktijken" nog meer zichtbaar gemaakt te worden.

BLIKVANGER

"De dialoogdag" voor personeelsleden met een handicap van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse Openbare Instellingen

Op 1 februari 2005 organiseerde de dienst Emancipatiezaken voor de eerste keer een "dialoogdag" voor personeelsleden met een handicap van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (MVG) en de Vlaamse Openbare Instellingen (VOI's), hun leidinggevendens en personeelsverantwoordelijken.

De idee van deze dialoogdag is gegroeid uit de behoefte aan netwerking met en tussen de personeelsleden met een handicap. In het verleden waren er voor die personeelsleden "subwerkgroepen", die bijeenkwamen om een aantal zaken te bespreken die met hun specifieke situatie te maken hadden. De voorzitters van die werkgroepen zetelden in de "coördinatie werkgroep" en konden daar knelpunten en ideeën naar voren brengen. Dit systeem was echter wat uitgedoofd. De werkgroepen kwamen nog nauwelijks samen en bereikten vele gehandicapte personeelsleden niet meer.

Het programma van de dialoogdag was tweeledig:

- In de voormiddag waren zowel de personeelsleden met een handicap als hun leidinggevendens en personeelsverantwoordelijken welkom. In totaal waren er 86 deelnemers, waaronder 45 personen met een handicap. Eerst werd uitleg gegeven over de initiatieven die genomen werden of gepland zijn om de tewerkstelling van personen met een handicap bij de Vlaamse overheid te verbeteren. Nadien werd op een aantal van deze punten dieper ingegaan tijdens een panelgesprek, waarbij ook een debat met het publiek werd aangegaan;
- Na de middag volgden de deelnemers met een handicap twee werkgroepen: over functioneringsvraagstukken (planning en evaluatie, omgang met collega's en gepast werk) en over de behoefte aan informatie.

Over het algemeen vond men het panelgesprek en de werkgroepen het meest interessant. Vooral het feit dat men de mening van anderen kon horen en zelf de kans kreeg zijn of haar mening te geven, werd positief onthaald. Mensen voelen zich ook gesteund door het besef dat er andere personeelsleden in gelijkaardige situaties werken. Tijdens de voormiddag werd informatie verstrekt die verschillende mensen nog niet kenden, hoewel die zeker van pas kan komen in hun

werksituatie. Personeelsverantwoordelijken en leidinggevendens gaven aan meer te zijn gaan beseffen dat de personeelsleden met een handicap zelf ervaringsdeskundigen zijn als het over tewerkstelling met een handicap gaat. Voor de dienst Emancipatiezaken betekende de dag een toetsings- en inspiratiemoment voor het gevoerde beleid.

De opmerkingen uit de werkgroep rond informatiebehoefte zullen worden gebruikt bij de opmaak van een brochure voor personeelsleden met een handicap door de dienst Emancipatiezaken. Andere ter sprake gekomen knelpunten worden opgenomen met de bevoegde diensten. 28 deelnemers stelden zich kandidaat als meedenkers om in de toekomst feedback te geven over het beleid inzake handicap.

In de toekomst zal de dienst Emancipatiezaken jaarlijks minstens één dialoogdag organiseren. Een leerpunt daarbij is dat ook de leidinggevendens kunnen samengebracht worden in een werkgroep. Ook zij zijn namelijk ervaringsdeskundigen en kunnen elkaar en de organisatie meer leren over het omgaan met mensen met een handicap.

Contactpersoon :
Joke Van Dyck
02 553 50 79
joke.vandyck@azf.vlaanderen.be

Bijlage 1

MANAGEMENTCODE Personeel & Organisatie

Stand van zaken

- Over principes, afspraken en meetfactoren beslist de Vlaamse Regering. Aanbevelingen zijn geen regeringsbeslissingen maar behoren tot de bevoegdheid van de minister bevoegd voor Bestuurszaken.
- De elementen die in het vet zijn weergegeven, zijn reeds goedgekeurd door een beslissing van de Vlaamse Regering of de minister bevoegd voor Bestuurszaken. De andere elementen zijn nog louter indicatief en kunnen ter gelegenheid van latere beslissingen wellicht nog in belangrijke mate bijgestuurd worden.

Principes <i>(resultaten op het vlak van Personeel en Organisatie)</i>	Aanbevelingen <i>(goede HR-inzichten, hoofdkenmerken van goede processen)</i>	Afspraken <i>(gemeenschappelijke werkwijzen en formaten)</i>	Opvolging: mogelijke meetfactoren <i>(metingen van eindresultaten en procesverloop)</i>
<p>1 De strategische en operationele keuzes van het beleidsdomein en de entiteit worden doorvertaald naar eigen beleidskeuzes qua Personeel en Organisatie binnen het globale kader van de Vlaamse overheid, en dit wordt als geheel helder gecommuniceerd</p>	<ol style="list-style-type: none"> er voor zorgen dat de HR-invalshoek aanwezig is in het strategisch en operationeel beleid van het beleidsdomein en de entiteit voorzien van voldoende professionele strategische en operationele HR-capaciteit (met inbegrip van diversiteit) weten waarin de entiteit sterk moet zijn om succes te kunnen behalen 		<ol style="list-style-type: none"> in het strategisch en operationeel plan van de entiteit/het beleidsdomein wordt een antwoord geboden op de belangrijkste uitdagingen qua Personeel en Organisatie medewerkers bevestigen dat de nodige acties zijn genomen om een antwoord te bieden op de HR-uitdagingen
<p>2 Structuur, taken, processen, functies en competenties zijn afgestemd op de opdracht van de entiteit.</p>	<ol style="list-style-type: none"> de opdracht, structuur, taken, processen, functie- en competentieprofielen regelmatig kritisch doorlichten en zonodig bijsturen er voor zorgen dat de kritische kennis en competenties permanent geïdentificeerd zijn, verworven worden en tijdig worden doorgegeven bij het verlaten van de entiteit het personeelsbestand regelmatig kwantitatief (aantallen) en kwalitatief (kennis en competenties) toetsen aan de personeelsbehoeften 	<ol style="list-style-type: none"> elke entiteit beschikt over een actueel en intern gevalideerd procesplan en personeelsplan, via degelijke methodieken tot stand gekomen, en waarin de belangrijkste processen en de onderlinge samenhang tussen processen en personeelsplan helder uiteengezet worden. deze informatie wordt beschikbaar gesteld op een toegankelijke wijze (minimaal via intranet). bijstellingen in het procesplan die geen wijzigingen in de beleidsopties of voor de regelgeving impliceren kunnen door de leidend ambtenaar beslist worden. de leidend ambtenaar kan beslissen over bijstellingen van het personeelsplan die geen uitbreiding van het beschikbare personeelsbudget impliceren. competenties worden gedefinieerd en geïllustreerd met meetbare indicatoren. De verschillende niveaus van complexiteit binnen de competentie worden geëxpliciteerd. nog uit te werken afspraken in verband met gemeenschappelijke functieraamwerken afspraken in verband met VTE-norm 	<ol style="list-style-type: none"> personeelseffectief (kwartaalrapportering) duiding van wijzigingen aan proces- en personeelsplan aan de functioneel bevoegde minister, de minister bevoegd voor bestuurszaken en (indien financiële gevolgen) aan de minister bevoegd voor Financiën en Begroting medewerkers bevestigen dat de nodige afstemmingen op de opdracht van de entiteit gebeuren. eventueel zelfevaluatie in het kader van een kwaliteitstraject eventueel interne of externe audit

Principes (resultaten) op het vlak van Personeel en Organisatie	Aanbevelingen (goede HR-inzichten, hooftekenmerken van goede processen)	Afspraken (gemeenschappelijke werkwijzen en formaten)	Opvolging: mogelijke meetfactoren ('metingen' van eindresultaten en procesverloop)
<p>3 De personeelsuitgaven blijven binnen het afgesproken budget</p>	<p>1. groei en inkrimping van de entiteit moeten op een verantwoorde manier gebeuren, rekening houdend met de principes van het vooropgestelde HR-beleid</p>	<p>1. formaat van de rapportering over de aanwending van de weddekredieten</p>	<p>1. % van het personeelsbudget dat effect-tief is besteed (overschot / tekort) (kwartaalrapportering)</p>
<p>4 Medewerkers zijn betrokken bij wat er leeft en verandert binnen de entiteit</p>	<p>1. systemen inzetten om betrokkenheid te verhogen (communicatie, intranet, werkoverleg, functionerings-gesprekken,...)</p> <p>2. medewerkers op een positieve manier aanmoedigen om hun mening te geven en terugkoppelen wat daarmee gedaan wordt</p> <p>3. regelmatig peilen naar de betrokkenheid van medewerkers</p> <p>4. systematisch exit-onderzoek uitvoeren</p>	<p>1. % van de medewerkers die tevreden zijn over hun betrokkenheid bij veranderingen</p> <p>2. % van de medewerkers die tevreden zijn over hun inspraak in de werkorganisatie</p> <p>3. respons van medewerkers op bevragingen</p> <p>4. % van de medewerkers die het belangrijk vinden om hun mening te kunnen geven over de interne werking</p> <p>5. % van de medewerkers die in periode x tenminste 1 functioneringsgesprek hebben gevoerd met hun chef</p>	<p>1. % van de medewerkers die tevreden zijn over de doorgroeimogelijkheden</p> <p>2. mobiliteitsratio per personeelscategorie (% van de medewerkers die een andere functie opnamen)</p> <p>3. promotieratio per personeelscategorie (% van de medewerkers die doorgroeiden naar een hogere functieklasse)</p> <p>4. % van de medewerkers die tevreden zijn over hun ontwikkelingsmogelijkheden binnen een ruimer loopbaanperspectief</p> <p>5. % doorgroei naar management- en leidinggevende functies (M/V; intern/extern)</p> <p>6. % doorgroei van alloctonen en personen met een handicap</p>
<p>5 a) De personeelsleden krijgen voldoende kansen om door te groeien naar andere functies en om hun inzetbaarheid te verruimen</p> <p>b) De personeelsleden die inspanningen leveren om hun inzetbaarheid te verruimen krijgen voldoende kansen om gedurende hun loopbaan zinvol ingezet te worden</p>	<p>1. een beleid uitwerken om de inzetbaarheid en doorstroming van medewerkers te bevorderen (bv. Preventieve heroriëntatie van medewerkers in bedreigde functies en in functies met kans op burn-out, rekening houden met de optimale verblijfsduur in een functie,...), met bijzondere aandacht voor specifieke doelgroepen zoals lagereschoolden, alloctonen, personen met een handicap, vrouwen in leidinggevende functies, ...</p> <p>2. medewerkers helpen bij hun loopbaankeuze en heroriëntering en hen de kans geven om zich te ontwikkelen binnen een toekomstig loopbaanperspectief</p> <p>3. medewerkers aanmoedigen om zelf hun verantwoordelijkheid voor hun inzetbaarheid op te nemen</p> <p>4. via de interne arbeidsmarkt nieuwe medewerkers rekruteren en eigen medewerkers laten doorstromen naar andere entiteiten</p>	<p>1. % van de medewerkers die tevreden zijn over de doorgroeimogelijkheden</p> <p>2. mobiliteitsratio per personeelscategorie (% van de medewerkers die een andere functie opnamen)</p> <p>3. promotieratio per personeelscategorie (% van de medewerkers die doorgroeiden naar een hogere functieklasse)</p> <p>4. % van de medewerkers die tevreden zijn over hun ontwikkelingsmogelijkheden binnen een ruimer loopbaanperspectief</p> <p>5. % doorgroei naar management- en leidinggevende functies (M/V; intern/extern)</p> <p>6. % doorgroei van alloctonen en personen met een handicap</p>	<p>1. % van de medewerkers die tevreden zijn over hun betrokkenheid bij veranderingen</p> <p>2. % van de medewerkers die tevreden zijn over hun inspraak in de werkorganisatie</p> <p>3. respons van medewerkers op bevragingen</p> <p>4. % van de medewerkers die het belangrijk vinden om hun mening te kunnen geven over de interne werking</p> <p>5. % van de medewerkers die in periode x tenminste 1 functioneringsgesprek hebben gevoerd met hun chef</p> <p>1. % van de medewerkers die tevreden zijn over de doorgroeimogelijkheden</p> <p>2. mobiliteitsratio per personeelscategorie (% van de medewerkers die een andere functie opnamen)</p> <p>3. promotieratio per personeelscategorie (% van de medewerkers die doorgroeiden naar een hogere functieklasse)</p> <p>4. % van de medewerkers die tevreden zijn over hun ontwikkelingsmogelijkheden binnen een ruimer loopbaanperspectief</p> <p>5. % doorgroei naar management- en leidinggevende functies (M/V; intern/extern)</p> <p>6. % doorgroei van alloctonen en personen met een handicap</p>

Principes (resultaten op het vlak van Personeel en Organisatie)	Aanbevelingen (goede HR-inzichten, hoofdkenmerken van goede processen)	Afspraken (gemeenschappelijke werkwijzen en formaten)	Opvolging: mogelijke meetfactoren (metingen van eindresultaten en procesverloop)
<p>5. voorzien van een inwerkperiode¹ na functiewijziging</p> <p>6. actuele en valide informatie over het potentieel van medewerkers verzamelen (potentieelinschattingen)</p>	<p>5. voorzien van een inwerkperiode¹ na functiewijziging</p> <p>6. actuele en valide informatie over het potentieel van medewerkers verzamelen (potentieelinschattingen)</p>	<p>5. voorzien van een inwerkperiode¹ na functiewijziging</p> <p>6. actuele en valide informatie over het potentieel van medewerkers verzamelen (potentieelinschattingen)</p>	<p>5. voorzien van een inwerkperiode¹ na functiewijziging</p> <p>6. actuele en valide informatie over het potentieel van medewerkers verzamelen (potentieelinschattingen)</p>
<p>6 De invulling van interne en externe vacatures verloopt op een integere, transparante en professionele wijze, op basis van een zorgvuldige afweging van individuele competenties t.o.v. een vooropgesteld functieprofiel en rekening houdend met het doelgroepenbeleid van de Vlaamse Regering</p>	<p>1. een kwaliteitscharter voor selectie en rekrutering hanteren (m.b.t. de arbeidsmarktcommunicatie, de selectieprofielen, de gebruikte instrumenten, het selectieproces, de samenstelling en deskundigheid van selectiecomités, de terugkoppeling en verdere ontwikkeling,...)</p> <p>2. zorgen voor een proef² en inwerkperiode na indiensttreding of functiewijziging</p> <p>3. zorgen voor een levenredigef vertegenwoordiging van specifieke doelgroepen zoals vrouwen, personen met een handicap, allochtonen,...</p>	<p>1. competenties worden gedefinieerd en geïllustreerd met meetbare indicatoren. De verschillende niveaus van complexiteit binnen een competentie worden geëxpliciteerd.</p> <p>2. informatie over de kennis en competenties en het potentieel van medewerkers ter beschikking stellen in een afgesproken formaat</p> <p>3. standaarden m.b.t. externe werving (functieprofielen, profiel van de kandidaten, communicatie,...)</p> <p>4. toegankelijkheid van de informatie over "interne" vacatures</p>	<p>1. mate waarin kandidaten tevreden zijn over de integriteit, transparantie en professionaliteit van selectieprocedures</p> <p>2. aantal klachten over het verloop van de selectieprocedures en aantal beroepen tegen selectiebeslissingen</p> <p>3. % van de kandidaten die behoren tot de doelgroepen (vrouwen, allochtonen, personen met een handicap)</p> <p>4. % van de geselecteerde kandidaten die behoren tot de doelgroepen (vrouwen, allochtonen, personen met een handicap)</p> <p>5. evolutie van het aandeel van de doelgroepen (vrouwen, personen met een handicap en allochtonen) in het totale personeelsbestand</p> <p>6. % van de medewerkers die tevreden zijn over de aansluiting van hun functie bij hun capaciteiten</p>
<p>7 Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en kunnen zich ook binnen hun functie verder ontwikkelen</p>	<p>1. met medewerkers duidelijk afspreken wat van hen wordt verwacht, welke hun bijdrage is tot het groter geheel en welke competenties kritisch zijn voor het bereiken van hun resultaten</p> <p>2. doelstellingen worden specifiek en meetbaar geformuleerd met vermelding van timing, zijn realistisch uitdagend en dienen gedragen te zijn door diegenen die ze moeten uitvoeren (SMART)</p>	<p>1. de evaluatie geeft informatie (met motivering) over prestaties en competenties</p> <p>2. de evaluatie gebeurt op basis van een vooraf afgesproken planning</p>	<p>1. de spreiding van de beoordelings-resultaten</p> <p>2. het % van de medewerkers die weten wat van hen wordt verwacht</p> <p>3. het % van de medewerkers die weten hoe hun directe chef over hun prestaties denkt</p> <p>4. het % van de medewerkers die hun evaluatie als blijijk ervaren</p> <p>5. het % van de medewerkers die tevreden zijn over de begeleiding door hun directe chef</p>

¹ De inwerkperiode is de periode waarin het personeelslid na opname van een nieuwe functie een aangepast ontwikkelingstraject doorloopt.

² De proefperiode is de periode die elk nieuw aangekomen personeelslid moet doorlopen met het oog op een vaste benoeming of contractuele tewerkstelling

Principes (<i>resultaten</i>) op het vlak van <i>Personeel en Organisatie</i>	Aanbevelingen (<i>goede HR-inzichten, hoofdkenmerken van goede processen</i>)	Afspraken (<i>gemeenschappelijke werkwijzen en formaten</i>)	Opvolging: mogelijke meetfactoren (<i>'metingen' van eindresultaten en procesverloop</i>)
<p>8 Betrouwbaarheid en integriteit, klantgerichtheid, samenwerken en voortdurend verbeteren³ zijn zichtbaar in het functioneren van de organisatie en van elke medewerker</p>	<ol style="list-style-type: none"> medewerkers duidelijke feedback geven over de manier waarop ze hun job uitoefenen en hen zelf feedback laten geven medewerkers helpen om hun functie goed uit te voeren medewerkers voldoende ontwikkelingsmogelijkheden geven om hun prestaties en competenties binnen de huidige functie te verbeteren er voor zorgen dat medewerkers zich voldoende gewaardeerd voelen voor de geleverde prestaties medewerkers zelf verantwoordelijk maken voor de te bereiken resultaten 	<ol style="list-style-type: none"> de integriteitsborging (risico's en maatregelen) wordt compact gedocumenteerd (lieft binnen een groter geheel van interne controle) 	<ol style="list-style-type: none"> het % van de medewerkers die tevreden zijn over de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de functie het jaarlijks budget besteed aan vorming, training en opleiding (per werknemer) in verhouding tot de totale personeelsuitgaven het % van de medewerkers die tevreden zijn over de waardering die ze krijgen voor hun prestaties mate van differentiatie in de beloning
<p>8 Betrouwbaarheid en integriteit, klantgerichtheid, samenwerken en voortdurend verbeteren³ zijn zichtbaar in het functioneren van de organisatie en van elke medewerker</p>	<ol style="list-style-type: none"> zorg ervoor dat de waardegebonden competenties voortdurend verbeteren, klantgerichtheid, samenwerken en betrouwbaarheid door elke medewerker kunnen vertaald worden naar concreet gedrag en als dusdanig opgenomen worden in de functieprofielen en in alle 'HR' processen (werving, selectie, inwerkperiode, prestatie management, loopbaan...) zet programma's of projecten voor continue verbetering op, waarin aandacht voor integriteit en het vertrouwen van de belanghebbenden (klanten, burgers, ..) prominent aanwezig zijn verzamel - binnen een context van verbeterprojecten - feedback van uw klanten over de dienstverlening 	<ol style="list-style-type: none"> het (sub)document dat de integriteitsborging beschrijft (vanaf medio 2006) de perceptie van de medewerkers over integriteit en betrouwbaarheid, samenwerken, voortdurend verbeteren en klantgerichtheid binnen de entiteit, zoals gemeten via gestandaardiseerde vragenlijsten (vanaf PRO2006) via auditopdrachten die zijn opgenomen in het takenpakket van de entiteit Interne Audit 	<ol style="list-style-type: none"> het (sub)document dat de integriteitsborging beschrijft (vanaf medio 2006) de perceptie van de medewerkers over integriteit en betrouwbaarheid, samenwerken, voortdurend verbeteren en klantgerichtheid binnen de entiteit, zoals gemeten via gestandaardiseerde vragenlijsten (vanaf PRO2006) via auditopdrachten die zijn opgenomen in het takenpakket van de entiteit Interne Audit

³ **Voortdurend verbeteren** : Voortdurend verbeteren van de werking door gericht te zijn op resultaat en kwaliteit, bereidheid tot voortdurend leren, en openstaan voor verandering;

Klantgerichtheid : Met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitime behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren;

Samenwerken : Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is;

Betrouwbaarheid : Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijkje behandeling, correctheid en transparantie. Afspraken nakomen en zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen.

Principes (resultaten op het vlak van Personeel en Organisatie)	Aanbevelingen (goede HR-inzichten, hoofdkenmerken van goede processen)	Afspraken (gemeenschappelijke werkwijzen en formaten)	Opvolging: mogelijke meetfactoren ('metingen' van eindresultaten en procesverloop)
<p>9 Medewerkers worden billijk en extern competitief verloond</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. functies inschatten op een transparante, billijke manier 2. de kwaliteit van de beoordeling van prestaties en competenties bewaken 3. functies op een transparante en billijke manier toewijzen aan medewerkers 	<ol style="list-style-type: none"> 1. afspraken over nader uit te werken gemeenschappelijke instrumenten en systemen 2. afspraken over de wijze waarop functies aan personen worden toegewezen 3. criteria voor het opmaken van "realistische" functiebeschrijvingen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. nader te bepalen indicator over klachten terzake 2. interne billijkheid : % van de medewerkers die zich billijk verloond voelen 3. nader uit te werken indicator over externe competitiviteit
<p>10 Het leidinggeven gebeurt op alle niveaus op een kwaliteitsvolle manier</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. er voor zorgen dat leidinggevenden regelmatig feedback krijgen over hun manier van leidinggeven (vb. 360°-feedback, bottom-up evaluatie, bottom-up appreciatie,...) 2. de ontwikkeling van leidinggevenden stimuleren via aangepaste managemento ontwikkelingsprogram-mais, netwerking en coaching 3. leidinggevenden tijd en ruimte geven om hun leidinggevende capaciteiten verder te ontwikkelen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. in de evaluatie van leidinggevenden wordt rekening gehouden met de feedback van medewerkers over het leidinggeven 2. de beschrijvingen van de competenties inzake leidinggeven (competentiewoordenboek) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. % van de medewerkers die tevreden zijn over de manier van leidinggeven door hun directe chef 2. % van de leidinggevenden die op basis van feedback van hun medewerkers geëvalueerd worden op de kwaliteit van hun leidinggeven 3. % van de leidinggevenden die een individueel ontwikkelingsplan hebben opgemaakt 4. % van de leidinggevenden die tevreden zijn over de ondersteuning (coaching) door hun chef
<p>11 De personeelsleden kunnen hun werk goed combineren met hun privé-situatie</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. de behoeften en knelpunten m.b.t. de combinatie werk/privé bij de medewerkers geregeld inventariseren 2. aangepaste maatregelen treffen om aan de vastgestelde behoeften te voldoen (bv. thuiswerk, flexibele arbeidstijden, deeltijds werken, kinderopvang, herziening takenpakketten,...) en de respons hierop opvolgen 3. de arbeidsflexibiliteit die in het statuut is voorzien op een functionele en mensvriendelijke manier invullen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. de behoeften en knelpunten m.b.t. de combinatie werk/privé bij de medewerkers geregeld inventariseren 2. aangepaste maatregelen treffen om aan de vastgestelde behoeften te voldoen (bv. thuiswerk, flexibele arbeidstijden, deeltijds werken, kinderopvang, herziening takenpakketten,...) en de respons hierop opvolgen 3. de arbeidsflexibiliteit die in het statuut is voorzien op een functionele en mensvriendelijke manier invullen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. % van de medewerkers die tevreden zijn over het evenwicht tussen het werk en de privé-situatie
<p>12 Er heerst een positief arbeidsklimaat waar ruimte is voor diversiteit (verschillende stijlen, denkbeelden, visies,...) en waar grensoverschrijdend gedrag niet getolereerd wordt</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. zorgen voor een respectvolle, gelijkwaardige behandeling van alle medewerkers, ongeacht hun afkomst, geartheid, kwalificatieniveau,... 2. maatregelen nemen om een positief arbeidsklimaat te stimuleren en grensoverschrijdend gedrag te detecteren en te voorkomen (meldpunten, communicatie, begeleiding,...) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. de perceptie van de medewerkers over de mate waarin er een positief arbeidsklimaat heerst binnen de entiteit, zoals gemeten via gestandaardiseerde vragenlijsten (vanaf PRO2006) 2. aantal klachten over grensoverschrijdend gedrag (OSGW - pesten - discriminatie - racisme - geweld - ...) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. de perceptie van de medewerkers over de mate waarin er een positief arbeidsklimaat heerst binnen de entiteit, zoals gemeten via gestandaardiseerde vragenlijsten (vanaf PRO2006) 2. aantal klachten over grensoverschrijdend gedrag (OSGW - pesten - discriminatie - racisme - geweld - ...)



Bijlage 2

PersoneelsResultaten- Onderzoek (PRO) 2004 voor het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

resultaten personeel	gemiddelde score	% verdeling van de antwoorden over de antwoordcategorieën				
		niet akkoord	eerder niet akkoord	noch akkoord, noch niet akkoord	eerder akkoord	akkoord
1. In het algemeen ben ik tevreden met mijn huidige werk.	4,3	2%	5%	6%	33%	53%
2. Ik doe mijn werk graag (inhoud).	4,5	1%	3%	4%	26%	66%
3. Ik weet welk steentje ik in deze organisatie bijdraag.	4,4	2%	3%	8%	28%	58%
4. Ik heb inspraak in zaken die mij aanbelangen.	3,7	7%	11%	16%	35%	30%
5. Ik werk in een positieve werksfeer.	3,9	6%	7%	14%	32%	41%
6. Ik word aanvaard zoals ik ben.	4,3	3%	5%	8%	30%	55%
7. Ik beschik over voldoende middelen (materialen, toestellen en andere) om mijn werk uit te voeren.	3,9	7%	10%	11%	29%	44%
8. In mijn job kan ik datgene doen wat ik goed kan.	4,1	3%	5%	12%	36%	43%
9. In mijn job leer ik regelmatig iets bij.	4,1	4%	6%	11%	35%	46%
10. Ik krijg kansen om zaken bij te leren die nuttig zijn voor mijn verdere loopbaan.	3,9	6%	7%	16%	30%	41%
11. Ik krijg loon naar werken.	3,4	12%	15%	18%	29%	27%
12. Ik kan mijn werk en mijn privé-leven goed op elkaar afstemmen.	4,1	3%	6%	11%	34%	47%
13. Ik ben tevreden over mijn directe leidinggevende.	3,9	9%	9%	12%	30%	41%
14. Ik weet duidelijk wat van mij verwacht wordt.	4,2	3%	6%	10%	32%	50%
15. Ik word goed begeleid.	3,6	8%	12%	23%	29%	28%
16. Ik krijg waardering voor mijn werk.	3,7	9%	12%	17%	28%	34%
17. Ik word rechtvaardig geëvalueerd.	4,1	6%	6%	11%	28%	50%
18. Binnen mijn directe werkomgeving zijn we op de goede weg.	3,7	5%	9%	22%	39%	26%
19. Er wordt goed samengewerkt in mijn directe werkomgeving.	3,9	4%	8%	16%	36%	35%
20. In mijn directe werkomgeving worden afspraken en regels correct nageleefd.	3,7	5%	10%	20%	39%	26%
21. In mijn directe werkomgeving wordt er gezocht naar manieren om beter te werken.	3,7	5%	10%	20%	37%	28%
22. In mijn directe werkomgeving staat de klant centraal.	4,1	2%	5%	15%	34%	44%
23. Ik werk graag voor mijn organisatie.	4,4	1%	2%	8%	31%	58%
24. Mijn organisatie levert waardevol werk voor de samenleving.	4,4	2%	2%	10%	34%	53%
25. In mijn organisatie worden de middelen (mensen en financiën) goed besteed.	3,2	11%	17%	27%	30%	16%
26. In mijn organisatie verlopen de interne selecties van personeel eerlijk.	3,3	14%	12%	24%	28%	23%
27. Binnen de Vlaamse overheid zijn er voor mij genoeg mogelijkheden voor promotie.	2,7	25%	21%	24%	17%	13%
28. Ik heb voldoende mogelijkheden om binnen de Vlaamse overheid van functie te veranderen.	2,8	21%	21%	27%	20%	12%
Ik zou mijn organisatie als werkgever aanraden bij mijn familie en vrienden.		ja: 81,6%		neen: 18,4%		
Ik heb de voorbije periode concrete actie ondernomen om ander werk te krijgen of ik heb concrete plannen om dit in de toekomst te gaan doen.		ja, binnen de Vlaamse overheid: 15,7%		ja, buiten de Vlaamse overheid: 5,5%		neen: 78,8%

resultaten lijnmanagement

	gemiddelde score	% verdeling van de antwoorden over de antwoordcategorieën				
		niet akkoord	eerder niet akkoord	noch akkoord, noch niet akkoord	eerder akkoord	akkoord
1. In het algemeen ben ik tevreden met mijn huidige functie.	4,4	1%	5%	4%	33%	58%
2. Ik doe mijn werk graag (inhoud).	4,7		1%	2%	22%	75%
3. Mijn bevoegdheden volstaan om de algemene opdracht van mijn entiteit volledig uit te voeren.	3,5	3%	21%	20%	41%	16%
4. Mijn huidige beschikbare middelen (mensen en financiën) volstaan om mijn opdrachten volledig uit te voeren.	2,8	13%	35%	20%	23%	9%
5. Het door het algemeen personeelsbeleid (Vlaamse overheid) geboden kader laat mij toe om geschikte medewerkers aan te trekken, te motiveren en te behouden.	3,1	7%	28%	23%	36%	7%
6. Specifiek het beloningsbeleid (Vlaamse overheid) laat mij toe om geschikte medewerkers aan te trekken, te motiveren en te behouden.	2,7	12%	34%	30%	22%	3%
7. Mijn doelstellingen zijn duidelijk en meetbaar.	3,9	0%	10%	17%	50%	23%
8. Mijn doelstellingen zijn uitdagend.	4,2	1%	4%	9%	50%	37%
9. Ik word rechtvaardig geëvalueerd.	4,2	2%	8%	12%	30%	49%
10. Ik krijg waardering voor mijn werk.	4,0	3%	6%	15%	45%	32%
11. Ik word billijk verloond in vergelijking met anderen binnen de Vlaamse overheid.	3,9	3%	13%	6%	51%	28%
12. Ik word competitief verloond in vergelijking met anderen buiten de Vlaamse overheid.	2,9	12%	27%	29%	28%	5%
13. In de Vlaamse overheid zijn er voor mij mogelijkheden om een andere leidinggevende functie op te nemen.	3,0	8%	23%	36%	29%	5%
14. Er zijn in de Vlaamse overheid mogelijkheden om mij voor te bereiden op een volgende functie.	3,0	8%	26%	33%	27%	7%
15. Ik heb in mijn functie de mogelijkheid (tijd, ruimte, ondersteuning) om mij verder te ontplooiën.	3,4	3%	20%	22%	42%	13%
16. Ik krijg de informatie die mij aanbelangt.	3,7	3%	11%	13%	58%	15%
17. Ik heb voldoende inspraak in veranderingen bij de Vlaamse overheid.	2,5	20%	35%	26%	17%	3%
18. Mijn professionele verantwoordelijkheden laten voldoende ruimte voor mijn privé-leven.	3,1	7%	27%	22%	36%	8%
19. In de Vlaamse overheid is er vandaag een duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen het politieke en het ambtelijke niveau.	2,8	9%	38%	25%	26%	4%
20. Er is vandaag een duidelijke bevoegdheidsverdeling tussen de entiteiten van de Vlaamse overheid.	3,2	4%	27%	18%	46%	5%
21. Alle leidinggevend (binnen dezelfde managementlaag) in de Vlaamse overheid hebben dezelfde mate van autonomie bij het aanwenden van de middelen.	2,2	27%	41%	19%	12%	1%
22. De Vlaamse overheid presteert beter dan een jaar geleden.	2,5	22%	29%	31%	16%	2%
23. Er worden inspanningen geleverd die uitzicht geven op een beter functioneren van de Vlaamse overheid.	3,1	11%	19%	32%	30%	8%
24. In de Vlaamse overheid staat de externe klant centraal.	3,6	2%	15%	19%	52%	12%
25. In de ondersteunende diensten van de Vlaamse overheid staat de interne klant centraal.	3,2	4%	21%	31%	38%	7%
26. Er wordt goed samengewerkt in de Vlaamse overheid.	3,0	9%	18%	37%	34%	2%

resultaten lijnmanagement	gemiddelde score	% verdeling van de antwoorden over de antwoordcategorieën				
		niet akkoord	eerder niet akkoord	noch akkoord, noch niet akkoord	eerder akkoord	akkoord
27. De Vlaamse overheid functioneert op een betrouwbare en integere wijze.	3,7	2%	2%	28%	59%	10%
28. In de Vlaamse overheid verlopen de externe aanwervingen van personeel integer.	4,3	0%	3%	10%	45%	42%
29. In de Vlaamse overheid verlopen de interne selecties van personeel integer.	4,0	0%	6%	15%	50%	29%
30. De Vlaamse overheid is een goede werkgever die ik zelf aan mijn vrienden en kennissen zou aanraden.	4,0		4%	15%	55%	26%
31. Onder leidinggeevenden in de Vlaamse overheid is er een positieve werksfeer.	3,7	6%	7%	18%	53%	16%
Ik wil binnen de Vlaamse overheid regelmatig van functie veranderen.	neen, liever niet:	ongeveer om de 10 jaar:	ongeveer om de 5 jaar:	ongeveer om de 3 j.:		
	22,6%	52,8%	23,6%	0,9%		
Ik heb in het voorbije jaar concrete actie ondernomen om een andere functie op te kunnen nemen of ik denk eraan om dit in het komende jaar te gaan doen.	ja, binnen de Vlaamse overheid:	ja, buiten de Vlaamse overheid:	ja, binnen en buiten de Vlaamse overheid:	neen:		
	21,0%	5,7%	5,7%	67,6%		

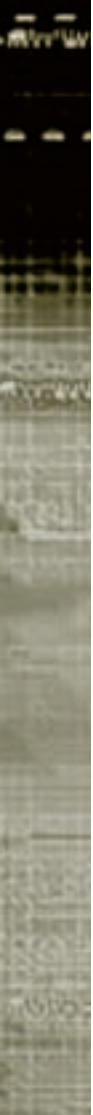


VLAAMSE OVERHEID

SAMENVATTING & AANBEVELINGEN

personeel en organisatie

'05



Managementsamenvatting en Beleidsaanbevelingen

In deze managementsamenvatting worden de meest in het oog springende trends, realisaties en feiten van 2004 beknopt samengevat. Volledigheid is niet nagestreefd. Hetzelfde geldt voor de talrijke beleidsaanbevelingen. In fine van deze samenvatting worden de meest prioritaire thema's aangeduid en kort ontwikkeld. Daarbij wordt voortgebouwd op de hoofdlijnen in de aanbevelingen van de voorbije jaren.

Met de personeelsbevraging van juni 2004 werd de vinger aan de pols gehouden van de organisatiecultuur in de Vlaamse overheid. Hierin worden een aantal belangwekkende vaststellingen gedaan

Het beleidsrapport 2004 heeft nog steeds betrekking op cijfers en trends die vastgesteld worden in het ministerie, maar er werd getracht om de inzichten die in de Vlaamse Openbare Instellingen leven mee te nemen.

Managementsamenvatting

Personeelsbestand en personeelskosten

- over heel 2004 kon het ministerie beschikken over een gemiddelde personeelscapaciteit van 12.121 VTE¹ op jaarbasis. Ten opzichte van 2003 is dit een toename met 1,2%, wat weinig is in vergelijking met de voorgaande jaren. Die aangroei is vooral een gevolg van de invulling van nog openstaande vacatures, enkele nieuwe initiatieven en een uitbreiding van bestaande opdrachten. Het aantal personeelsleden bedroeg op 31 december 2004 13.837. Dit aantal moet wel sterk gerelativeerd worden, omdat het **alle** personen betreft die op dat ogenblik bij het ministerie tewerkgesteld waren. Hierin zijn ondermeer ook de 485 uitstappers, de 140 personeelsleden met een kortlopende startbaanovereenkomst en de 409 personeelsleden die op dat moment langdurig onbezoldigd voltijds afwezig waren, meegeteld, alsook de vervangingscontracten²;
- naar de kenmerken van het personeelsbestand, zijn de belangrijkste evoluties:
 - door de aangroei in 2004 van de bruto VTE met 4,3%, werd WVC opnieuw het departement met de tweede grootste personeelscapaciteit na LIN, terwijl EWBL terugviel naar de derde plaats;

- het aandeel vrouwen in het personeelsbestand is eind 2004 opnieuw licht toegenomen en bedroeg 41,2%; de toename was vooral voelbaar bij het statutair personeel, terwijl het aandeel vrouwelijke contractuelen is gedaald met 1,4%;
- ook het aandeel hoger opgeleid personeel (niveau A en B) bleef stijgen, vooral bij de vrouwen (+2,4%), waardoor de hoger opgeleiden eind 2004 al 42,2% van de totale werknemerspopulatie vertegenwoordigden;
- binnen die hogere niveaus (A en B) nam het statutair personeel toe en daalde de contractuele tewerkstelling, terwijl dit op het laagste niveau (D) net omgekeerd was;
- door de relatief grote instroom van jongeren in 2004 (o.a. via de startbanen) nam de leeftijdsgroep van 25 t/m 29 jaar het sterkst toe. Desondanks is de vergrijzing (d.i. het aandeel van de 55-plussers in het totale personeelsbestand), na een tijdelijke terugval t.g.v. de uitstapregeling, weer toegenomen met 1% en bedroeg eind 2004 6,3%. Voor het eerst was die vergrijzing sterker voelbaar bij de vrouwen dan bij de mannen;
- via de startbanen zijn in 2004 de kansen op een tijdelijke tewerkstelling voor de kort geschoolden en andere doelgroepen duidelijk toegenomen. Anderzijds is de kans op doorstroming naar een functie met

- meer werkzekerheid, erg beperkt, vooral voor de kort geschoolden;
- de loonkost (excl. de uitstapkost) is met 8,2 mln. euro (of 1,54%) gestegen ten opzichte van 2003, wat duidelijk minder is dan de vorige jaren en zelfs lager is dan de normale evolutie van index, vergrijzing en CAO (+9,97 mln. euro), ondanks de VTE-aangroei met 1,2%. Binnen die totale loonmassa blijft het variabel gedeelte (prestatietoelagen) ondanks de voortdurende stijging met een aandeel van 0,7% marginaal;
- de uitstapkost bereikte een absoluut hoogtepunt in 2004 door de stijging met 4,8 mln. euro (of 43%), maar zal de volgende jaren geleidelijk afnemen tot hij in 2008 volledig wegvalt, omdat dan alle uitstappers met vervroegd pensioen zullen zijn;
- het budget dat vrijkomt door onbezoldigde afwezigheden van het personeel (deeltijds werken, loopbaanonderbreking, proeftijd extern, verlof voor opdracht, enz...), wordt slechts ten dele (voor ongeveer 40%) geïnvesteerd in directe vervangingscontracten maar vooral aangewend voor de invulling van de meest prioritaire personeelsbehoeften. De herinvestering van het vrijgekomen budget vormt dus voor het management een aanleiding tot kritische evaluatie en herschikking van bestaande functies en processen;

¹ De (bruto) VTE wordt als volgt berekend: de totale arbeidstijd in jaar x (werkdagen) van alle personeelsleden die in dienst waren bij het ministerie, rekening houdend met hun effectieve tewerkstellingsperiode (in/uit) en verminderd met hun onbezoldigde afwezigheden tijdens die periode (t.g.v. deeltijdse prestaties, loopbaanonderbreking, detachering,...), gedeeld door het aantal in jaar x door één voltijds werknemer theoretisch te werken dagen (incl. vakantiedagen)

² Omdat zowel de langdurig voltijds afwezige personeelsleden als hun vervangers als "tewerkgesteld" in het personeelsaantal zijn opgenomen, worden in die situatie twee werknemers voor één "stoel" geteld.

- de bezoldigde afwezigheden vormen een belangrijke kostenfactor waarmee de manager rekening moet houden bij de invulling van zijn/haar personeelsbehoeften binnen het beschikbaar budget. Voor 2004 wordt de totale kost (incl. het betaald vakantieverlof en de uitstapkost) geraamd op 119.432.522 euro, of ongeveer 22% van de totale loonmassa. Zonder de uitstapkost is dit 103.626.963 euro, of 19,6% van de loonmassa.
- voor de loopbaanonderbreking was de evolutie in 2004 niet éénduidig: de halftijdse nam af, terwijl de voltijdse toenam; toch wordt halftijdse loopbaanonderbreking samen met verlof voor deeltijdse prestaties veel gebruikt door oudere werknemers (vanaf 50 jaar) om het naar het einde van hun loopbaan toe wat rustiger aan te doen;
- uit PRO 2004 blijkt dat het combineren van werk en privé vooral bij leidinggevendens moeilijk loopt: slechts 34% was hierover tevreden (tegenover 80% van de niet-leidinggevendens). Binnen de huidige prestatiegerichte cultuur wordt van leidinggevendens nog steeds moeilijk aanvaard dat zij ook gebruik maken van het bestaande aanbod aan flexibele arbeidsregelingen (thuiswerken – deeltijds werken – enz...).

Om de evolutie van het personeelsbestand en de personeelskost nauwgezet te kunnen opvolgen en beheersen, moeten management en beleidsverantwoordelijken kunnen beschikken over betrouwbare rapporteringssystemen op basis van relevante en haalbare standaarden. In 2004 is zowel interdepartementaal als departementaal sterk geïnvesteerd in de éénvormige definiëring van enkele cruciale P&O-kengetallen en hun integratie in een gemeenschappelijk management- en beleidsinformatiesysteem (MIS en BIS) op basis van de Vlippers-databank. Toch is er nog een lange weg af te leggen.

Arbeidsflexibiliteit

- de flexibele (complementaire) werkconcepten "office-sharing" en "thuiswerken", vinden steeds meer ingang in het ministerie: ze hadden eind 2004 elk betrekking op ongeveer 7% van het personeel. Toch blijken beide werkvormen (nog) niet altijd complementair te worden toegepast: zo komt thuiswerken het meest voor bij personeelsleden van niveau A, terwijl de lagere niveaus meer zijn ingeschakeld in concepten van office-sharing³;
- het deeltijds werken (deeltijdse arbeidsovereenkomsten, verlof voor deeltijdse prestaties of halftijdse loopbaanonderbreking) was in stijgende lijn: eind 2004 werkte 13,6% van het personeel deeltijds, of 1,2% meer dan in 2003. Er zijn grote verschillen volgens niveau, geslacht en leeftijd. Vooral vrouwen kozen voor deeltijds werk omwille van een betere combinatie van het werk met hun privé-leven (27%);
- de externe interesse voor een functie bij de Vlaamse overheid was in 2004 groter dan in 2003 (gemiddeld 24 kandidaten per ingevulde vacature, tegenover 20 kandidaten in 2003). Er waren ongeveer evenveel mannelijke

als vrouwelijke kandidaten. Voor de interne vacatures lag de respons een stuk lager: ongeveer 4 kandidaten per vacature. Hier was de participatie van vrouwen iets groter dan van de mannen (resp. 4,5% en 4,2%).

Uit PRO 2004 blijkt dat personeelsleden het gebrek aan mogelijkheden om van job te veranderen, als één van de belangrijkste knelpunten in het P&O-beleid ervaren. Om de dynamiek op de interne arbeidsmarkt te verhogen, ging de Vlaamse Regering in november 2004 akkoord met het voorstel om vacatures die aan de externe markt worden aangeboden gelijktijdig bekend te maken op de interne arbeidsmarkt. Ondermeer door de moeilijke budgettaire situatie is het aanbod van vacatures op de interne arbeidsmarkt (net zoals op de externe) echter zo goed als stilgevallen, waardoor de doorstroommogelijkheden voor de personeelsleden nog beperkter zijn geworden dan ze al waren. Bovendien blijkt uit PRO ook dat de interne arbeidsmarkt nog steeds kampt met een imago-probleem: zo vermoedt een niet onbelangrijk percentage van de personeelsleden dat de selectieprocedures niet altijd even eerlijk verlopen. Ook de leidinggevendens zien de interne markt nog te vaak als kanaal waarlangs ontevreden personeelsleden 'doorgeschoven' worden in plaats van als een kanaal dat mensen de kans geeft nieuwe uitdagingen aan te gaan en zichzelf te ontplooiën en te ontwikkelen en via hetwelke ze valabele kandidaten kunnen aantrekken. Nochtans is een goed functionerende interne arbeidsmarkt een onontbeerlijk element in een modern en efficiënt P&O-beleid.

Ontwikkeling van de organisatiecultuur: waardebeleving, kwaliteit en integriteit

- er bestaat een grote versnippering op het vlak van waarden en ethiek. De waarden van het charter, van het competentiewoordenboek en de deontologische code komen niet overeen. Ombud en klachtenrecht, reguleringsmanagement, ...

³ Office-sharing betekent dat personeelsleden niet meer beschikken over een vaste werkplaats, maar hun werkplaats delen binnen een open, flexibele en functionele kantoorinrichting met activiteitsgebonden werkplekken, waarbij slechts een beperkte individuele opslagruimte wordt voorzien.

⁴ Het percentage voor het vacature-aanbod kan afwijken van dat voor de vacature-invulling, omdat er geen rechtlijnig verband bestaat tussen wat er in jaar x aan vacatures wordt aangeboden en wat er in datzelfde jaar wordt ingevuld, omdat de doorlooptijd van een selectieprocedure over 2 jaren heen kan lopen.

impliceren boodschappen die niet altijd gerelateerd worden aan voornoemde instrumenten. Dit leidt tot verwarring en hypothekeert de geloofwaardigheid;

- de Vlaamse overheid legt zelf vanuit verschillende beleidsdomeinen (Onderwijs, Welzijn, Gezondheidszorg, Jeugdzorg, Cultuur, Sport, ...) aan scholen, voorzieningen en andere organisaties kwaliteitseisen op voor erkenning, subsidiëring en labeling. Maar voor de eigen organisatie zijn er geen afspraken over de minimum kwaliteitsvereisten waaraan ze moeten voldoen. Het is niet meer dan logisch dat de Vlaamse overheid de voorwaarden die ze oplegt aan anderen ook zelf naleeft. Nochtans worden binnen de Vlaamse overheid vanuit diverse hoeken (soms punctuele) acties ondernomen om kwaliteitsvol en klantgericht te werken. In vele gevallen leiden de initiatieven echter een eigen bestaan en is er geen of weinig interactie met andere initiatieven die hetzelfde doel beogen: een betere dienstverlening voor de (externe en/of interne) klant. Grote projecten zoals e-government, wetsmatiging, klachtenbehandeling (ombudsdienst), infolijn maar ook kleinschaliger initiatieven zoals stages bij klanten, herziening van formulieren met bijhorende opleiding, klantenbevragingen, ... sluiten vaak niet op elkaar aan. Vanuit organisatie-ontwikkelingsoogpunt zijn al deze initiatieven echter belangrijke uitgangspunten voor procesbijsturingen en/of hertekeningen. Om initiatieven en kennisuitwisseling inzake "kwaliteitszorg" te bevorderen, is er een netwerk "Kwaliteit" voor de Vlaamse overheid opgericht;
- elke organisatie is een organisme op zich, met eigen noden, doelstellingen, sterktes en verbeterpunten. Elke organisatie moet de ruimte hebben om globaal beleid te vertalen naar de eigen situatie en een aanpak te formuleren die rekening houdt met eigenheden en (on)haalbaarheden. Het gemeenschappelijk instrumentarium van de waardegebonden competenties heeft veel potentieel in zich om via een adequaat implementatieproces de waardebeleving op alle niveaus effectief aan te scherpen. Via PLOEG (en andere P&O-processen) en goed management kunnen deze waarden concreet tot leven gebracht worden

en intern en extern zichtbaar gemaakt worden. Slechts op die wijze kan het waarden- en integriteitsbesef 'ingebakken' geraken in de dagelijkse werking en als vanzelfsprekend worden ervaren.

Prestatiemanagement, arbeidsklimaat en kwaliteitsvol leidinggeven

- PRO 2004 geeft een gedifferentieerd beeld van de perceptie van medewerkers over het leidinggeven. Globaal is 71% tevreden, en wordt het positieve beeld van de jaarlijkse BUE bevestigd (gemiddelde score van 3,6 op 5). Medewerkers appreciëren vooral de duidelijkheid die de leidinggevende hen biedt over de in hen gestelde verwachtingen en de rechtvaardigheid van hun evaluatie. Anderzijds willen medewerkers meer inspraak in zaken die hen aanbelangen, meer waardering voor het geleverde werk en vooral ook een betere begeleiding. Dit zijn net de minder formele aspecten van PLOEG, die echter de essentie van goed leidinggeven uitmaken;
- de kwaliteit van het leidinggeven (en het effect van de investeringen) is echter moeilijk objectief in kaart te brengen, bij gebrek aan relevante indicatoren en kengetallen. Dit bemoeilijkt een gerichte aansturing en hypothekeert de verdere responsabilisering van leidinggevendens inzake P&O;
- vele leidinggevendens zelf ervaren PLOEG als te bureaucratisch en tijdrovend. Ze willen meer ruimte voor eigen invulling binnen de bestaande procedures, regels en afspraken. De rol van de "tweede evaluator" in samenhang met die van de directe leidinggevende, is aan 'corrosie' onderhevig. De initiële doelstelling van PLOEG als draagvlak voor organisatorische verbeterprocessen en als integraal managementinstrument voor 'kwaliteitsvol leidinggeven', is enigszins 'uitgehoud'. De aandacht voor het ontwikkelaspect (cfr. de ontwikkelingsgerichte doelstellingen) neemt af. Ook bij het motiverende effect van PLOEG kunnen vragen worden gesteld. De huidige aanpak van de waardering, die gekenmerkt wordt door een voortdurende stijging van het aantal toegekende prestatietoelagen (van 771 toelagen in 2000 naar 2.190 in 2004) biedt in dit opzicht zeker geen oplossing;
- er zijn echter inzake P&O een aantal nieuwe denksporen, tendenzen en modellen ontwikkeld (o.a. competentie management,

aanmaak van 'functiefamilies voor de Vlaamse overheid', waardebeleving en integriteit, ...), die bij de implementatie ervan ongetwijfeld een bijkomende inspanning zullen vergen op het vlak van leidinggeven maar tegelijk een opportuniteit vormen om PLOEG een nieuw élan te geven;

- leidinggevendens hebben ook een voortrekkersrol in het in stand houden of stimuleren van een positief arbeidsklimaat, als belangrijkste voedingsbodem voor een kwaliteitsvolle dienstverlening. Ze beseffen soms nog onvoldoende welke impact zij hierop kunnen uitoefenen via hun dagelijks leidinggeven. Een betere omkadering (via beleid, tools, e.d.) en communicatie kan hierbij helpen. Maar ook de medewerkers dragen hierin een eigen verantwoordelijkheid.

Personeels- en loopbaanontwikkeling

PRO 2004 leert ons dat de tevredenheid over de functiegerelateerde ontwikkelingsmogelijkheden, zowel bij de personeelsleden als bij het management, hoger scoort dan die over de ontwikkelingskansen in een ruimer loopbaanperspectief. Op beide vlakken is de tevredenheid van het management echter een stuk lager dan die van het personeel, ondanks de zware investeringen van het ministerie in managementontwikkeling tijdens de voorbije jaren.

- de deelname aan formele vormingsactiviteiten (interdepartementaal, departementaal, externe vorming) is in 2004 gedaald met bijna 9% ten opzichte van 2003. Dit is vooral het geval bij de lagere niveaus en de oudere leeftijdsgroepen. Die evolutie wordt veroorzaakt door een samenloop van factoren, zoals de daling van het vormingsbudget, de verminderde aandacht voor ontwikkelingsgerichte doelstellingen (PLOEG), het toenemend succes van nieuwe leervormen zoals het werkplekleren (waarvoor vaak (nog) geen adequate registratiesystemen bestaan), enz... Het management neemt ook een actievere en bredere rol op in het leren van medewerkers;
- na het project Beter Bestuurlijk Beleid (BBB) zullen de managementtaken en -verantwoordelijkheden vrij ingrijpend veranderen t.g.v. de nieuwe structuren en nieuwe manier van werken (bvb. de beheersovereenkomsten, de verant-

woordingsplicht,...). Die nieuwe rol is ondertussen reeds vertaald in een generiek competentieprofiel en functiebeschrijving voor de N-functies. Er is echter ook behoefte aan een aangepast managementontwikkelaanbod, dat inspeelt op de nieuwe rol en verwachtingen ten aanzien van het management.

Competenties, loopbanen en beloning

- uit PRO 2004 blijkt dat het gebrek aan doorgroeimogelijkheden door de personeelsleden als één van de belangrijkste knelpunten wordt ervaren. Voor de personeelsleden van niveau A is deze problematiek des te prangerender aangezien er naast een functie van afdelingshoofd of mandaatfunctie voor hen binnen hun niveau geen verticale doorstroombmogelijkheden zijn. Doordat stappen in de loopbaan met aangroei van verantwoordelijkheid niet verloond worden, ontstaan er onbillijke situaties inzake beloning en geraken een aantal functies met grote verantwoordelijkheid (o.a. staffuncties, leidinggevende functies onder het niveau "afdelingshoofd",...) moeilijk ingevuld;
- binnen de niveaus B, C en D zijn de bevorderingsmogelijkheden ingebouwd in de rangen- en gradenstructuur. Dit schept een aantal problemen:
 - voor bevorderingsprocedures wordt door de departementen geen coherente methode gehanteerd om de

functiewaarte in te schatten. Hierdoor worden soms verschillende rangen en graden toegekend aan evenwaardige functies;

- soms wordt een bevordering geweigerd, omwille van een financiële terugval t.g.v. een grote anciënniteit in de lagere graad;
- statutaire personeelsleden die eerst lange tijd als contractueel bij de Vlaamse overheid werkten, bezitten onvoldoende ervaring (anciënniteit) om te kunnen deelnemen aan overgangsexamens naar een hogere graad.

Gezondheid

- in 2004 waren er minder afwezigheden om gezondheidsredenen (ziekte, arbeidsongevallen en zwangerschap) dan vorig jaar: het afwezigheidspercentage (d.i. het aandeel van die afwezigheden in de totale arbeidstijd) daalde van 6,42% naar 6,16%. Die daling is vooral toe te schrijven aan de afname van de ziekteafwezigheid (van 5,89% naar 5,54%). Het totale loonkostverlies ten gevolge van die afwezigheden wordt voor 2004 geraamd op 29.567.427 euro, of 5,6% van de totale loonmassa;
- in 2004 waren procentueel gezien ongeveer evenveel personeelsleden tenminste 1 keer afwezig wegens ziekte als het jaar voordien, maar de gemiddelde duur van de ziekteafwezigheid per werknemer is fors gedaald (van 33 naar 28 kalenderdagen op jaarbasis). Gemiddeld was een werknemer 2 keer ziek in de loop van 2004;

- de helft van de ziekteafwezigheden duurde 2 tot maximaal 30 kalenderdagen. De ééndagsafwezigheden vertegenwoordigden ongeveer 43%, terwijl het aandeel van de ziekteperiodes langer dan een maand eerder beperkt was (6,6%);
- de ééndagsafwezigheden wegens ziekte blijven toenemen. Door hun grote frequentie en onvoorspelbaarheid belasten ze sterk de normale werkorganisatie. Toch leiden ze slechts tot een verlies van 0,29% van de totale arbeidstijd. De langdurige afwezigheden hebben de grootste impact: hierdoor gaat 3,17% van de totale arbeidstijd verloren;
- wat het ziektebeeld naar enkele specifieke personeelskenmerken (geslacht, niveau, leeftijd) betreft, worden bestaande tendenzen bevestigd: vrouwen waren vaker ziek dan mannen, oudere werknemers meer dan jongere en de lagere niveaus meer dan de hogeropgeleiden;
- het huidige ziektebeleid in het ministerie is nog vooral repressief: via ziektecontrole probeert men het "grijs" verzuim te verminderen. Om de trend zichtbaar om te buigen, moet er nog een beter evenwicht gevonden worden tussen repressieve maatregelen en een bredere, preventieve managementaanpak;
- het aantal arbeidsongevallen is gestegen van 369 in 2003 naar 506 in 2004. Vooral het aantal ongevallen op weg naar het werk is toegenomen. Het globaal afwezigheidspercentage is licht gedaald, omdat de gemiddelde afwezigheidsduur per arbeidsongeval is afgenomen.

Aanbevelingen

In het beleidsrapport worden ook dit jaar talrijke aanbevelingen geformuleerd. Soms betreft het al vrij concrete objectieven die op eerder korte termijn kunnen gerealiseerd worden. Voor anderen zijn de voorstellen van meer algemene aard. Hieronder worden een aantal prioriteiten naar voor geschoven⁵.

De aanbevelingen die de P&O-verantwoordelijken van de Vlaamse Overheid dit jaar naar voor schuiven, sluiten meestal aan op thema's die ook de voorbije jaren het sterkst leefden.

Vooraf de responsabilisering van het management - in het bijzonder voor de personeelsbudgetten - was terug stof voor veel discussie, en is nog aan meer uitklaring toe om succesvol met beheersovereenkomsten van start te gaan.

Een relatief nieuw thema is de grote aandacht voor organisatiecultuur. Geert Bourgeois, de nieuwe minister voor Bestuurszaken, plaatst het thema van de integriteit hoog op de agenda. De 'P&O gemeenschap' van de Vlaamse Overheid ervaart dit als een grote opportuniteit voor een hernieuwde aandacht voor culturele elementen zoals de waardenbeleving. Daarmee kan P&O immers een zichtbare strategische meerwaarde leveren aan een meer klantgerichte en betrouwbare Vlaamse overheid en aan een duurzaam herstel van het vertrouwen van de gemeenschap in die overheid.

Mede naar aanleiding van frappante PRO-resultaten blijft het gebrek aan loopbaanmogelijkheden de aandacht opeisen. Ook leiderschap en de kwaliteit van het management worden opnieuw vooruitgeschoven als punten waarin onverminderd moet worden geïnvesteerd.

Om voor dit alles de juiste randvoorwaarden te kunnen scheppen zijn er nog steeds belangrijke vernieuwingen nodig om tot een geïntegreerd P&O beleid en P&O instrumentarium te komen (de afstemming van loopbanen, beloning, rekrutering en selectie, interne mobiliteit, inzetbaarheid

en ontwikkeling, enz... op de strategische uitdagingen van de Vlaamse overheid als geheel en op deze van elke entiteit).

Op al deze klassieke en minder klassieke thema's zullen ongetwijfeld nog vele jaren volgehouden inspanningen nodig zijn. Maar eerst staat de Vlaamse Overheid voor wellicht de grootste P&O-uitdaging uit haar geschiedenis: de transitie van het personeel naar de nieuwe organisatievorm moet efficiënt en correct gebeuren, en op een wijze die bijdraagt tot een snelle doorstart van de nieuwe organisaties met enthousiaste medewerkers. Gelijksortige - maar veel kleinere operaties - in het verleden hebben ons immers geleerd dat een goede voorbereiding, communicatie en begeleiding (veranderingsmanagement) cruciaal zijn om de nieuwe organisatie snel op kruissnelheid te krijgen.

De transitie naar de nieuwe organisaties in BBB

Vele veranderingsprocessen, zeker met dergelijke ingrijpende structurele componenten (fusies, afsplitsingen, ...) mislukken of hebben een langdurige negatieve impact op het functioneren omdat het belang van de personeelsfactor onvoldoende is ingeschat. Aan de uiteindelijke implementatie van zo'n complex gebeuren gaat uiteraard een lange voorbereidingsperiode vooraf, waarin alle personeelsleden zich vragen stellen over hun eigen toekomst, die nog niet kunnen beantwoord worden. Leidinggevendens staan in zo'n periode altijd voor een extra moeilijke opdracht om "tijdens de verbouwing de winkel draaiende te houden" en iedereen gemotiveerd te houden.

De personeelsmigraties die naar aanleiding van de implementatie van BBB op gang zullen komen, zijn zonder meer omvangrijk.

Daarom is het van kapitaal belang dat deze transitie uiterst professioneel voorbereid en begeleid wordt, waarbij het sleutelwoord communicatie is. De volledige functie Personeel en Organisatie, zowel centraal als decentraal, zal hiervan de topprioriteit moeten maken.

Het succes zal blijken als de manier waarop het personeel verdeeld wordt over de nieuwe entiteiten bijdraagt tot een snelle en enthousiaste doorstart. De noodzakelijke voorwaarden voor succes liggen op verschillende vlakken:

- De juiste principes voor de personeelstransitie: De uitgangspunten zijn werkbaar als ze eenvoudig, logisch en ondubbelzinnig zijn en voor iedereen begrijpelijk. Ze moeten ook leiden tot de meest eenvoudige oplossingen, en waar nodig moet er ruimte zijn om binnen een meerjarenperspectief te werken met meerdere stappen om een bepaalde 'kloof' dicht te rijden. Belangrijk hierbij is dat er een goed evenwicht wordt gevonden tussen de verwachtingen van individuele medewerkers en het belang van de organisatie. Dit impliceert ook dat de aanwezige competenties optimaal worden benut. De principes voor deze transitie zijn ondertussen gevalideerd in het migratiebesluit. Daarmee wordt een duidelijk kader aangegeven dat in de praktijk kwaliteitsvol moet ingevuld worden. Specifieke P&O-structuren en -instrumenten zullen daarbij moeten ingezet worden.
- Betrokkenheid en tweerichtingscommunicatie tot op het laagste echelon met voldoende aandacht voor weerstanden en bezwaren bij de personeelsleden. Dit is zeer arbeidsintensief, zowel voor het management als voor de P&O-medewerkers. Maar in dergelijke omstandigheden is het de sleutel voor hun kerntaak: de Vlaamse overheid zal geen goede resultaten bereiken met mensen die het eigenlijk niet zien zitten of die zich als een pion op een schaakbord verplaatst voelen. Hierbij is de beschikbaarheid van P&O voor individuele vragen en opvang van medewerkers cruciaal.
- Knelpunten in kaart brengen en er oplossingen voor zoeken, desnoods in meerdere stappen. Er zullen zich ongetwijfeld situaties voordoen waarbij in de 'verdeling' van het personeel kwantitatieve problemen ontstaan (onder- en overcapaciteit) dan wel eerder

⁵ De keuze van deze meest belangrijke aanbevelingen werd gemaakt op een discussiedag met P&O-verantwoordelijken uit het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

kwalitatieve (niet de juiste competenties en/of niet voldoende gemotiveerd om een bepaalde rol of functie op te nemen). Dan ontstaat het risico dat in de nieuw ontworpen organisatie sommige sleutelfuncties niet of niet goed opgenomen worden. En indien men niet doorgraaft naar de oorzaken en er aan remedieert, zo leert de ervaring ons, kan dit lang aanslepen.

- Leidinggevend ondersteunen in hun cruciale rol als "change-managers". Verandering wordt een permanent gegeven in een flexibele Vlaams Overheid. De interne functies HRM, Vorming en Interne Communicatie moeten paraat zijn om leidinggevend op alle niveaus hierbij te helpen.

Er is dus met andere woorden een professioneel veranderingsmanagement nodig om de ganse implementatie van de herstructurering aan te sturen en op te volgen. Zowel op het niveau van elk beleidsdomein als van de gehele Vlaamse Overheid. Dit moet de komende jaren bovenaan op de agenda staan en de nodige middelen (inzet van management en P&O medewerkers) moeten daarvoor gebundeld en vrijgemaakt worden.

Aansturing op hoofdlijnen van een geresponsabiliseerd management

Bevoegdheden voor het management

Het regeerakkoord 2004 (Vertrouwen geven, verantwoordelijkheid nemen) en de Beleidsnota Bestuurszaken 2004-2009 bevestigen het principe van de responsabilisering van het management.

Ondertussen bleek in juni 2004 uit het laatste Personeelsresultatenonderzoek (PRO) dat het management in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap – globaal genomen - zich nog niet helemaal "geresponsabiliseerd" voelt. Een meerderheid van 57% meent dat ze als manager voldoende bevoegdheden hebben om hun opdracht volledig uit te voeren. Maar een significante groep van 23% stelt dat dit niet het geval is.

De meerderheid van managers (67%) vindt dat leidinggevend in de Vlaamse overheid niet dezelfde mate van autonomie hebben bij de aanwending van middelen. De bestaande ongelijkheid tussen ministerie en Vlaamse Openbare Instellingen (VOI's) bij de vaststelling van de personeelskredieten⁶ bemoeilijkt ook onderhandelingen over collectieve besparingsmaatregelen.

De dienstverlening organiseren binnen een context van budgettaire beperking.

Slechts 33% van de managers had het gevoel dat de huidige middelen volstaan om de opdrachten uit te voeren; 48% vindt dat de middelen niet voldoende zijn. Het verband tussen het ter beschikking gestelde budget en datgene wat nodig is voor de uitvoering van de opdrachten, is echter nog steeds moeilijk vaststelbaar. In elk geval mag vastgesteld worden dat op besparing aangestuurd wordt zonder dat opdrachten worden bijgestuurd.

Bekeken vanuit het toekomstperspectief waarin geresponsabiliseerde topmanagers in een beheersovereenkomst afspraken maken over de te behalen resultaten en de daartoe benodigde middelen, verloopt de huidige budgettering van de personeelskosten duidelijk nog niet optimaal. Er bestaat nog geen structureel onderhandelingsmoment tussen de politieke overheid en het management over de opdracht en de hiervoor nodige middelen.

Het spanningsveld tussen opdrachten, niveau van dienstverlening en de middelen daarvoor wordt geconcretiseerd bij de vele oefeningen in procesplanning en personeelsplanning. Bij het "managen" van dit drieluik "opdracht ~ processen en daarvoor benodigde (personele en andere) middelen ~ budget" werd in het verleden duidelijk leergeld betaald. Door de wijze van aanpak werden in sommige projecten onbetaalbare verwachtingen gewekt en levendig gehouden, waardoor vroeg of laat een teleurstelling moest volgen. Het werd steeds méér duidelijk dat de personeelsinzet continu kritisch moet worden geëvalueerd, dat beschikbare personeelsleden moeten worden georiënteerd naar die competenties die cruciaal zijn om de

beleidsdoelstellingen te realiseren en dat bij dit alles over de muren van de eigen entiteit heen moet worden gekeken.

Vroeger stelden we vast dat er zowel op het politieke als op het ambtelijke niveau vooral aandacht was voor nieuwe initiatieven (met bijkomende personeelsbehoeften tot gevolg), eerder dan voor het schrappen of het rationaliseren van bestaande opdrachten. In 2003 werd de trend omgebogen: er werd veel omzichtiger omgesprongen met nieuwe initiatieven die leiden tot bijkomende personeelsbehoeften. In 2004 werd deze trendbreuk duidelijk bevestigd, onder de budgettaire druk.

Meer verantwoordelijkheid voor alle actoren

In het beleidsrapport worden maatregelen voorgesteld om alle politieke en administratieve verantwoordelijken meer te responsabiliseren in de afstemming van middelen en opdracht.

Mede onder invloed van de recente ervaringen met de wervingsstop, wordt er gepleit voor een verdere responsabilisering en transparantie bij de vaststelling, het beheer en de aanwending van het P&O-budget. Omdat de gedetecteerde knelpunten soms diep verankerd zitten in onze cultuur en regelgeving, mag men geen mirakels verwachten op korte termijn. Het is wel hoognodig om hier werk van te maken en dus zal er zeer bijzondere aandacht, begeleiding en ondersteuning moeten zijn bij de introductie van het instrument dat voor deze "nieuwe cultuur" het voertuig zal moeten zijn, nl. de **beheersovereenkomsten**. Er mag niet verhoopt worden dat dit instrument van meet af aan op een perfecte wijze zal gehanteerd worden. Maar wel dat er iets georganiseerd wordt zodat onvolkomenheden in de werkwijze gedetecteerd worden en aangewend voor het verdere groeiproces.

Voor het management bestaan er nog heel wat drempels die de ruimte beperken om te kunnen ingrijpen in het personeelsbestand en de ermee samenhangende personeelsuitgaven. Er wordt gepleit om alvast enkele van die drempels weg te werken.

⁶ VOI's werken met een dotatie waarbinnen ze zelf keuzes kunnen maken inzake personeelsbudget

Maar het management moet ook werken aan verdere productiviteitsverhoging, onder meer door processen te blijven optimaliseren en het menselijke potentieel nog meer aan te spreken. De winst moet inderdaad hoofdzakelijk worden gehaald uit stroomlijnen en verbeteren van processen, waardoor men een marge bekommt die men elders of anders kan aanwenden. Maar dit kan wijzigingen in regelgeving impliceren en daarvoor is ook op beleidsniveau een zorgvuldige afweging van bepaalde beleidsaccenten nodig bij de keuze van (dure of minder dure) modaliteiten.

Daarbij moet er meer dan vroeger gewerkt worden aan **synergie** tussen verschillende entiteiten. Belangrijke randvoorwaarden zijn daarbij dat het management door het politieke niveau uitgedaagd wordt om entiteitoverschrijdend te denken. En niet in het minst, dat er voldoende vertrouwen en samenwerkingsbereidheid is onder de leden van het (top) management.

Managementinformatie over P&O

Hierbij aansluitend, maar iets minder hoog in de prioritering van medio 2005 (wellicht omdat er hierrond al heel wat initiatieven zijn opgestart) wordt opnieuw aangedrongen op de verdere ontwikkeling en optimalisering van aangepaste beheers- en rapporteringssystemen inzake P&O voor het management en het beleid. Een essentieel aspect hierbij vormt de verdere uitwerking van management- en beleidsrelevante P&O-kengetallen voor de Vlaamse overheid, waarbij de managementcode P&O als integrerend referentiekader en aansturingsinstrument voor P&O wordt vooropgesteld (binnen het globaal kader van de beheersovereenkomsten – generieke elementen daarin voor P&O zijn er nu al via de managementcode).

Managers beschikken nog niet over goede, betrouwbare instrumenten om nauwgezet de evolutie van de apparaatskredieten in het algemeen en de loonkost op te volgen.

Daarnaast is er nood aan een verdere ontwikkeling van beleids- en management-relevante gestandaardiseerde kengetallen voor diverse P&O-domeinen om zowel op beleids- als op managementniveau een goed inzicht te krijgen in de effecten (meerwaarde)

van P&O-investeringen en om interne benchmarking mogelijk te maken. Ook hier is synergie essentieel. De afstemming tussen de managementinformatie (wat elke manager nodig heeft om de entiteit goed te kunnen opvolgen en sturen) en de beleidsinformatie (wat moet gerapporteerd worden aan de politieke verantwoordelijken om hen toe te laten op hoofdlijnen op te volgen) kan mits een zorgvuldige en doordachte aanpak geen enkel probleem vormen. Het beleid dat op hoofdlijnen stuurt en opvolgt, zal slechts geïnteresseerd zijn in een fractie van de info die elke manager toch nodig heeft, zodat er geen bijkomende rapporteringslast uit voort vloeit.

Naar een organisatiecultuur waarin betrouwbaarheid en integriteit, klantgerichtheid, samenwerken en voortdurend verbeteren de vanzelfsprekende norm zijn

Een hoge prioriteit wordt toegekend aan de aanbevelingen in dit beleidsrapport inzake waardebeleving en integriteit. Wellicht heeft de politieke en maatschappelijke actualiteit van dit thema, en het belang ervan als hefboom om het tanende vertrouwen van de burger in de overheid wat op te krikken, hierin een doorslaggevende rol gespeeld. De geformuleerde aanbevelingen focussen op meer synergie.

Er is nood aan veel meer eenduidigheid van boodschap over waarden, ethiek en integriteit in alle communicatie en in alle relevante instrumenten. Dit noodzaakt een betere (aansturing op) synergie tussen alle actoren die hier een rol in spelen.

Dit geldt zowel op het niveau van de ganse Vlaamse Overheid als op het niveau van elke entiteit. Op het globale niveau is er zeker nog meer ruimte om 'horizontale' projecten en initiatieven beter op mekaar af te stemmen. We denken onder meer aan grote programma's zoals E-gov, wetsmatiging, klachtenbehandeling en ombud, infolijn,...

Wij pleiten daartoe zeker niet voor nieuwe overlegplatformen, maar veeleer voor een blikverruiming bij alle actoren en voor

inspanningen om via netwerking de eigen projecten en programma's af te stemmen op het grotere plaatje. De drijvende kracht daarvoor moet komen uit de gedeelde waarden: samen toewerken naar de externe gebruiker of maatschappij om een betrouwbare partner te zijn die voortdurend werkt aan zijn kwaliteit. Op deze waarden (gebonden competenties) moet uiteraard ook aangestuurd worden. Dit laatste geldt, zoals uit de PRO resultaten voor het management blijkt, niet alleen voor de 'horizontale' actoren maar ook voor het management als geheel.

Ook op het "lokale" vlak menen we dat er een belangrijke verbeterruimte is. We menen dat elke entiteit – zodra haalbaar binnen het BBB-kader – best een eigen coherent programma opstart, waarmee - binnen globale kaders (inhoudelijk en qua timing) - de waardebeleving van alle medewerkers en op organisatieniveau wordt aangescherpt. Doel is dat elke entiteit via een projectmatige of 'programmatorische' aanpak de eigen 'culturele infrastructuur' versterkt. Een dergelijk programma kan ongetwijfeld probleemloos gelinkt worden aan de opdracht en de kortere en langere termijn uitdagingen waar de entiteit voor staat. Het kan op die manier een belangrijk ingrediënt zijn om te komen tot een nieuwe identiteit. De kern ervan zal wellicht het best bestaan uit de introductie van de waarden in de profielen van alle medewerkers.

Naar projectmatige aanpak houdt dit in dat alle actoren die (zouden moeten) 'bezig zijn' rond klantgerichtheid, betrouwbaarheid, voortdurend verbeteren en samenwerken betrokken worden en dat de eventuele gedetecteerde lacunes ook aangepakt worden.

Leiderschap en Kwaliteitsvol management

Het draagvlak voor een verdere responsabilisering van het management (en grotere vrijheid voor invulling van een eigen P&O-beleid) en voor de invoering van een geloofwaardig integriteitsbeleid, is sterk afhankelijk van het vertrouwen van de medewerkers en de politieke en syndicale verantwoordelijken in het management. De sterkste hefboom om dit vertrouwen te

versterken, is de opvolging en bevordering van de kwaliteit van het leiderschap. Het is dan ook logisch dat dit ook als (blijvende) prioriteit naar voren wordt geschoven. Binnen de Vlaamse overheid is de PLOEG-toepassing hét instrument voor kwaliteitsvol leidinggeven. Na 10 jaar toepassing is er echter behoefte aan nieuwe impulsen om de objectiviteit, transparantie en billijkheid van de PLOEG-toepassing te optimaliseren. Maar vooral moet PLOEG terug veel meer een managementinstrument worden, want daarin ligt de echte toegevoegde waarde. Het is het instrument waarmee leidinggevendenden hun medewerkers en hun teams betrekken bij de (evoluerende) prioriteiten en hen daarin een zinvolle, motiverende rol toebeden. Zo zal het PLOEG-proces bijvoorbeeld een hoofdrol moeten spelen bij de verankering van het waarden- en integriteitsbesef in de dagelijkse werking van elke medewerker van de Vlaamse overheid.

Geïntegreerd P&O-instrumentarium

Op de meer "klassieke" P&O-domeinen dienen de inspanningen volgehouden te worden. Bij de reeds doorgevoerde vernieuwing van het P&O-beleid in de Vlaamse Overheid is het loopbaan- en beloningsbeleid een klassiek (overheids)systeem gebleven, gebaseerd op de grondslagen diploma en anciënniteit. Het is niet langer afgestemd op de rest van het P&O-beleid (prestatie management, competentie management, ...) en op de uitdagingen waarvoor de overheidsorganisaties staan. Nieuwe 'spelregels' zijn noodzakelijk waarbij meer aandacht moet uitgaan naar interne billijkheid en naar waardering van competenties en prestaties van onze medewerkers als individu en als team. Verder blijft de vraag of wij binnen een lange termijnperspectief onze positionering tegenover de externe markt niet nader moeten onderzoeken om competente mensen aan te trekken, te behouden en blijvend te motiveren.

In de huidige conjunctuur maken we ons hierover wellicht minder zorgen, maar zal ons totaalpakket aan arbeidsvoorwaarden bij de volgende heropleving volstaan om onze mensen op sleutelposten te behouden

en om voldoende nieuw talent te kunnen aantrekken? Of zullen we ons genoodzaakt zien allerlei ad hoc "oplossingen" (qua verloning in enge zin) uit te werken die – eens de conjunctuur terug omslaat – contraproductief uitpakken?

Medio 2005 zijn – gegeven de budgettaire beperkingen – de ambities voor een grondige herziening van het loopbaan- en beloningsbeleid misschien wat bescheidener dan de voorgaande jaren. Toch werd er hard doorgewerkt aan het instrumentarium dat hiervoor in de toekomst de coherente basis zal kunnen vormen, namelijk de nieuwe 'functiefamilies'.

Mede door frappante PRO-resultaten is het gebrek aan horizontale en verticale doorstroommogelijkheden voor het personeel de aandacht blijven opeisen. Om een echte trendbreuk te stimuleren, werd vorig jaar een doortastende maatregel voorgesteld: alle vacatures die op de externe markt worden aangeboden moeten tegelijkertijd voor internen toegankelijk zijn, zodat hun doorstromingskansen verhogen. Dit voorstel werd ondertussen uitgewerkt en goedgekeurd, en de uitvoering is in een opstartfase.

Daarnaast wordt gepleit voor meer (verticale) loopbaanmogelijkheden voor personeelsleden van niveau A. Maar er wordt ook aandacht gevraagd voor een herziening van de bevorderingen binnen de lagere niveaus, waar er vooral behoefte is aan meer coherentie inzake de inschatting van de functiezwaarte.

De strategische bijdrage van de P&O functie

De decentrale P&O moet – naast ondersteuning - ook een strategische rol opnemen

In 2004 werd een studie uitgevoerd die leidde tot een aantal adviezen voor de organisatie van de P&O functie in de toekomstige BBB-structuur. Het belangrijkste advies voor de decentrale P&O is de suggestie om op een of andere manier een strategische P&O rol te voorzien binnen de beleidsdomeinen. De functie van een dergelijke strategische rol is voornamelijk die van businesspartner van het managementcomité en de beleidsraad. Deze strategische P&O rol omvat ook de organisatieontwikkeling in het beleidsdomein. Dat betekent meer concreet de P&O-strategie uitwerken voor het beleidsdomein, ondersteuning bieden aan de entiteiten (het management en hun ondersteunende diensten of MOD's) bij het definiëren van hun eigen specifieke P&O-beleid, de realisatie van de managementcode in het beleidsdomein bewaken, organisatieontwikkeling voor het beleidsdomein (structuur en processen, veranderingsmanagement, ...), samen met de MOD's waken over de correcte uitvoering van het P&O-beleid, de link met corporate P&O onderhouden.

Een beleidsdomein kan eventueel deze rol ruimer zien en ook andere MOD-materies (ICT, facilities,...) hierbij betrekken. Of een beleidsdomein kan de rol beperkter zien en enkel de rol van coördinator voor het beleidsdomein en de contacten met corporate opnemen. De rol van de "P&O-strateeg" is hoe dan ook fundamenteel verschillend van de functies in de MOD omdat ze werkt op het niveau van de strategie van het beleidsdomein als geheel.

We stellen inderdaad vast dat de decentrale P&O vandaag nog te weinig een echt strategische rol opneemt. In de beleidsnota's van de nieuwe functionele ministers is weinig aandacht besteed aan de impact van de beleidsopties op P&O. Alles wijst erop dat de P&O invalshoek weinig aanwezig was in de opmaak van die strategische nota's. Slechts uitzonderlijk wordt op basis van die beleidsnota's een specifiek strategisch P&O-plan opgemaakt.

Dit alles mag uiteraard natuurlijk niet doen vergeten dat de decentrale P&O in eerste instantie managementondersteunend moet zijn. Trouwens, het opnemen van een strategische rol zal maar aanvaard worden naarmate de ondersteuning door kwaliteit en klantgerichtheid toegevoegde waarde kan aantonen. Globaal genomen was het management volgens de PRO van juni 2004 nog niet echt in de wolven over de klantgerichtheid van de ondersteunende diensten⁷. Slechts 45% meende dat in de ondersteunende diensten de interne klant centraal staat.

Ook een meer strategische rol voor corporate P&O

Het globale kader voor het P&O-beleid wordt bepaald door de Vlaamse Regering op voorstel van de minister van Bestuurszaken. Het departement Bestuurszaken ondersteunt de minister van Bestuurszaken hierbij. Een zeer beperkt aantal beleidsadviseurs in het departement zal nauw moeten samenwerken met de experts in de IVA Overheidspersoneel en de EVA Rekrutering & Selectie om tot de juiste beleidsconcepten te komen. Daarnaast is het nodig de zorg voor de onmisbare P&O-beleidsformatie nog beter te verankeren.

De strategische rol van corporate P&O is in essentie om de juiste accenten te leggen waarmee het Vlaamse overheidsapparaat als geheel steeds beter het menselijk kapitaal kan laten renderen. Streefdoel moet zijn de waarde van het Vlaamse ambtenarenkorps voor de Vlaamse maatschappij verder te verhogen. Waarden zoals onder andere integriteit, competentie en inzet op alle niveaus zijn daarvoor de ingrediënten. Dit kan door – via een globaal (d.i. de ganse Vlaamse overheid overspannend) programmamanagement – strategische initiatieven te nemen en het management en de decentrale P&O uit te dagen om zelf projecten binnen deze algemene kaders op te starten.

Tezelfdertijd moet via het agentschap de nodige ondersteuning kunnen aangeboden worden. De IVA Overheidspersoneel zal moeten werken als een intern adviesbureau dat eigen initiatieven neemt of op vraag

van departementen, beleidsdomeinen en entiteiten ondersteuningsopdrachten kan uitvoeren. De uitdaging is om met beperkte middelen klantgericht te kunnen inspelen op sterk variërende behoeften vanuit de grote diversiteit binnen de Vlaamse Overheid.

In dit beleidsrapport worden een aantal van die mogelijke initiatieven op het vlak van organisatieontwikkeling in ruime zin, kwaliteitszorg, integriteit, arbeidsklimaat, diversiteit, enz.. reeds beschreven.

Een gemeenschappelijk personeelsbeleid voor het management

De sleutelactoren zijn in eerste instantie de managers. Een krachtlijn van het beleid van corporate P&O moet daarom liggen in het scheppen van de juiste randvoorwaarden (sturing en ondersteuning) opdat de managers dit in hun eigen entiteit kunnen realiseren. Het instrument, waarmee het management uitgedaagd wordt om goede resultaten neer te zetten op het vlak van personeel & organisatie, is de managementcode P&O.

Binnen dit kader – zo stelt het eerste principe van deze managementcode – dient elke leidend ambtenaar een eigen P&O-beleid te voeren: “De strategische en operationele keuzes van het beleidsdomein en de entiteit worden doorvertaald naar eigen beleidskeuzes qua Personeel en Organisatie binnen het globale kader van de Vlaamse overheid, en dit dient als geheel helder gecommuniceerd te worden.” Het zal o.a. nodig zijn eigen accenten te leggen, een meerjarenplanning voor de eigen verbeteringsprocessen te ontwikkelen en een eigen meer gedetailleerd opvolgingssysteem voor de prioritaire P&O-thema's te hanteren.

Mits volgehouden inspanningen is het zeker binnen ons bereik om de 12 principes van goed P&O op middellange termijn echt te realiseren in de Vlaamse overheid. Het is de specifieke rol van corporate P&O om – onder meer via dit (dynamisch) instrument – te waken over de coherentie van de globale kaders en om initiatieven te nemen waardoor de “P&O maturiteit” van de Vlaamse overheid gestaag blijft toenemen.

Het gemeenschappelijk P&O gebeuren – waar corporate P&O zorg moet voor dragen – is ook nog vanuit een andere invalshoek een kritisch element voor de coherentie in de Vlaamse overheid. Een dergelijk gemeenschappelijk beleid is wellicht potentieel het krachtigst denkbare instrument voor het aanscherpen van een gezamenlijke culturele identiteit. Daarmee kan gestuurd worden op dezelfde principes, wat ook de verscheidenheid in de concrete uitwerking moge wezen.

Op de meest directe wijze kan vooral via een gemeenschappelijk personeelsbeleid voor het (top)management gestuurd worden op synergie en samenhang, rechtstreeks in functie van maximale meerwaarde voor minimale kost. Een vrijwel onmisbaar element van zo een specifieke personeelsbeleid voor het management is het toekennen van ‘corporate’ rollen aan zo veel mogelijk (top)managers, zodat het blikveld van elkeen voldoende open blijft. Rond de belangrijkste thema's zouden bvb. denktanks of sturings- of begeleidingsplatformen kunnen opgericht worden. Corporate P&O kan het management ondersteunen bij dergelijke gemeenschappelijke platformen.

Zo kan een managementcultuur ontstaan binnen de Vlaamse overheid waarin het vanzelfsprekend is dat het topmanagement een aantal gemeenschappelijke principes en afspraken nakomt, waarover het tevens zo kernachtig en eenvoudig mogelijk verantwoording aflegt. Dit als randvoorwaarde, opdat ieder alle energie zou kunnen richten op de eigen kerntaak en met het oog op transparantie en kostenverantwoord werken.

De decentrale P&O en corporate P&O kunnen bij dit alles, door een pretentieloos samenspel, een heel zichtbare meerwaarde leveren aan een waarde(n)vollere Vlaamse overheid.

⁷ Het gaat hier natuurlijk niet alleen over ondersteuning op het vlak van P&O, en de vraag was ook niet gedifferentieerd naar centrale of entiteitsgerelateerde ondersteunende diensten.

