



VLAAMSE OVERHEID
JAARRAPPORT
PERSONEEL
& ORGANISATIE
beleidsondersteunend document

'06

Voorwoord



De kwaliteit van de Vlaamse overheid vormt één van de belangrijkste fundamenteën én randvoorwaarden voor het welzijn, de verdere ontwikkeling en de economische slagkracht van Vlaanderen. Dit is dan ook één van de prioritaire aandachtspunten in de beleidsnota en de beleidsbrieven van de minister van Bestuurszaken Geert Bourgeois. Ook in het Vlaanderen-in-actie-plan van de Vlaamse Regering is “De overheid in actie” als één van de 4 grote troeven (én uitdagingen) opgenomen.

Door de operatie Beter Bestuurlijk Beleid is de interne structuur van onze administratie homogener en transparanter geworden. Nu is de tijd gekomen om ook te werken aan onze cultuur: de klantvriendelijkheid verbeteren, de kwaliteit van de dienstverlening optimaliseren, de verkokering doorbreken, de integriteit van ambtenaren garanderen,...

Het beleid inzake Personeel en Organisatie is in eerste instantie gericht op de mens in de organisatie en vormt bijgevolg de belangrijkste hefboom voor die cultuurverandering. De 12 principes voor een goed P&O-beleid geformuleerd in de managementcode P&O, dragen stuk voor stuk bij tot die cultuurverandering en tot een betere kwaliteit van onze dienstverlening en vormen bijgevolg een goede leidraad.

Om te kunnen nagaan of de diverse P&O-initiatieven die tijdens het voorbije jaar werden ontplooid en de resultaten en effecten die hierdoor werden bereikt, sporen met de strategische lijn die voor het P&O-beleid binnen de Vlaamse overheid is uitgezet, is een regelmatige kritische terugblik op dit beleid van cruciaal belang. Dat is het opzet van dit jaarrapport.

Het rapport dat hier voorligt, is om diverse redenen een overgangsrapport.

De BBB-reorganisatie, die op 1 januari 2006 concreet van start ging, gaf ook voor de P&O-actoren aanleiding tot ingrijpende verschuivingen in hun rol, taken en verantwoordelijkheden. Omdat de aandacht (terecht) in de eerste plaats ging naar de eigen interne organisatie en de begeleiding van het veranderingsproces in de eigen entiteit, was er minder tijd voor informatie-uitwisseling en overleg in het kader van dit rapport. De analyse werd daarom ook bewust beperkt tot de centraal beschikbare informatie (ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en Vlaamse wetenschappelijke instellingen) en de gegevens verkregen via een beperkte bevraging bij de Vlaamse openbare instellingen.

De complexe implementatie van BBB zal wellicht een vertragend effect hebben op de concrete uitvoering van de beleidsopties uit de beleidsbrief Bestuurszaken 2006. Bovendien is er – mede ten gevolge van de beperkte tijd voor beleidsvoorbereidende afstemming en overleg tijdens deze transitiefase – momenteel onvoldoende inzicht in de specifieke P&O-knelpunten en -uitdagingen van de nieuwe entiteiten, als input voor het globale P&O-beleid. Daarom werd besloten om het aantal beleidsvoorstellen te beperken en vooral aandacht te besteden aan de ontwikkeling van een nieuwe visie op de organisatie van het beleidsondersteunend proces (incl. rapportering) aangepast aan de nieuwe structuur en met voldoende garanties voor een breed draagvlak van het beleid.

In het kader van BBB werd een nieuw aansturingsinstrument in de Vlaamse overheid geïntroduceerd, nl. de beheersovereenkomst. Dit instrument weerspiegelt de grotere bestuurlijke autonomie van het management en benadrukt de primaire relatie tussen dit management en de functioneel bevoegde minister(s). Als horizontaal beleidsdomein kreeg Bestuurszaken hierdoor een meer ondersteunende en faciliterende rol, die maximaal aansluit bij de behoeften van de diverse entiteiten. Anticiperend op die nieuwe rol, werden de analyses in dit rapport waar mogelijk reeds verruimd tot de hele Vlaamse overheid (incl. de Vlaamse wetenschappelijke en openbare instellingen), zodat een eerste inzicht verkregen wordt in de grote variëteit aan P&O-problematieken. Het effect van deze bottom-up benadering op de globale beleidsvoering, zal echter sterk afhankelijk zijn van de kwaliteit en diepgang van de informatie die door de diverse entiteiten ter beschikking zal worden gesteld.

BBB heeft geleid tot een groepering van alle “bestuurskundige” thema’s (P&O, ICT, facilitair management, e-government, reguleringsmanagement, kwaliteit en integriteit, ...) in één beleidsdomein Bestuurszaken. Dit is een opportuniteit voor een meer geïntegreerde benadering, zowel van de beleidsondersteuning als van het managementondersteunend aanbod vanuit de diverse agentschappen van het beleidsdomein Bestuurszaken. Dit aanbod kan daardoor nog beter inspelen op de concrete opdracht van elke manager (cf. generieke elementen in de beheersovereenkomsten). De verdere integratie van het beleidsondersteunend proces, concreet vorm gegeven in een jaarrapport Bestuurszaken, kan de kwaliteit en interne consistentie van het beleid alleen maar ten goede komen.

De komende maanden staan ons nog belangrijke uitdagingen te wachten, waarvan de invoering van de beheers- en samenwerkingsovereenkomsten misschien wel de meest ingrijpende zal zijn. Ik hoop dat de nieuwe instrumenten, ondersteund door de reeds bestaande en nog op te richten formele en informele overleg- en netwerkstructuren, de samenwerking en relaties tussen de diverse geledingen van de Vlaamse overheid nog zullen versterken met het oog op de realisatie van onze gemeenschappelijke missie, nl. meewerken aan een beleid dat heel Vlaanderen (burgers, instellingen en ondernemingen) ten goede komt.

Luc Lathouwers
secretaris-generaal
departement Bestuurszaken

Colofon

Aan het **"Jaarrapport Personeel en Organisatie 2006"** werkten mee (in alfabetische volgorde) :

| | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| Ilse Baert (dep. BZ) | Jef Mannaerts (dep. BZ) |
| Kathleen Bernaert (dep. BZ) | Gijs Martens (AGO) |
| Annelies Decat (dep. BZ) | Marleen Roggeman (AGO) |
| Karliën Declercq (dep. MOW) | Luc Segers (dep. LNE) |
| Christian De Clercq (dep. BZ) | Bea Spinnoy (dep. BZ) |
| Helena De Clercq (dep. BZ) | Luc Van Havere (dep. BZ) |
| Anja D'Hoe (dep. BZ) | Marcel Van Lerberge (AGO) |
| Ronald Delaporte (AMDK) | Herwig Van Nerum (AGO) |
| Jo De Leenheer (AGO) | Frieda Van Roost (dep. BZ) |
| Mieke De Meester (dep. BZ) | Marina Vanwingh (AGO) |
| Freija De Smet (AGO) | Freddy Verbeke (dep. BZ) |
| Willy De Weirdt (AGO) | Els Vermeire (VI. Belastingdienst) |
| Piet De Vooght (VMSW) | Ronny Verstraete (dep. BZ) |
| Raymond François (AGO) | Inge Victor (dep. BZ) |
| Annie Hofman (dep. OV) | Dany Vissers (dep. RWO) |
| Annemie Lagrain (dep. BZ) | Jan Willems (dep. WVG) |
| Inge Lynen (AGO) | |

en nog zovele anderen ...

Coördinatie en eindredactie

Luc Van Havere en Anja D'Hoe (departement Bestuurszaken)

Verantwoordelijke uitgever

Luc Lathouwers,
secretaris-generaal van het departement Bestuurszaken

Wettelijk depotnummer

D/2006/3241/275

Ten geleide

Het jaarrapport Personeel & Organisatie is in de eerste plaats een document ter ondersteuning van de evaluatie en voorbereiding van het globale P&O-beleid, dat onder de bevoegdheid valt van de Vlaamse minister van Bestuurszaken. Het rapport wordt opgemaakt door de verantwoordelijken voor de diverse thema's in het beleidsveld P&O (beleidsdomein Bestuurszaken), onder de coördinatie van het departement Bestuurszaken. Decentrale P&O-verantwoordelijken kunnen ook een bijdrage leveren door eigen P&O-initiatieven kenbaar te maken (blikvangers) of deel te nemen aan het voorbereidend overleg.

Centraal staat de betrachting om de diagnose van het P&O-beleid en de aanbevelingen zo goed mogelijk met objectief cijfermateriaal (kengetallen, tabellen en figuren) te onderbouwen.

Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen "prestatie-indicatoren", berekend op basis van kwantitatieve gegevens uit bestaande databanken, en "perceptie-indicatoren", die afgeleid worden uit een periodiek tevredenheidsonderzoek bij personeel en management (de Personeelspeiling¹).

Het rapport wordt o.a. verspreid naar politieke verantwoordelijken (Vlaamse Regering + Commissie Binnenlandse Aangelegenheden, Bestuurszaken, Institutionele en Bestuurlijke Hervorming en Decreetsevaluatie) en naar het management en P&O-verantwoordelijken van de Vlaamse overheid.

Het rapport is ook in digitale vorm terug te vinden op de website <http://www3.vlaanderen.be/bestuurszaken/?catid=3&blogid=1>.

Om de toegankelijkheid en leesbaarheid van het rapport te verbeteren, wordt voor de diverse hoofdstukken zoveel mogelijk een generieke structuur gevolgd, bestaande uit volgende elementen :

| KENGETALLEN | | | | | | | | | |
|--|-----------------------------------|--------------|------|------|--|--|--|--|-------------------|
| <table border="1"><thead><tr><th>kengetal</th><th>omschrijving</th><th>2003</th><th>2004</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table> | kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | | | | | BENCHMARKS |
| kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| TERUGBLIK | | | | | | | | | |
| BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN | | | | | | | | | |
| AANBEVELINGEN | BLIKVANGER | | | | | | | | |
| | (→ zie ook "Leiderschap", p. 59) | | | | | | | | |

Veel leesgenot !

¹ In dit rapport zijn de resultaten opgenomen van de eerste ronde van de Personeelspeiling 2006. Die cijfers zijn echter niet representatief voor de hele Vlaamse overheid, omdat ze slechts betrekking hebben op 11 van de 69 entiteiten die onder de toepassing van het Raamstatuut vallen. Na uitvoering van de drie bevestigingsrondes in 2006, waaraan in het totaal 54 entiteiten zullen deelgenomen hebben, zullen meer representatieve globale resultaten voor de Vlaamse overheid gerapporteerd kunnen worden.

INHOUD

Deel 1. Strategisch P&O-beleid

| | |
|------------------------------|----|
| Strategisch P&O-beleid | 12 |
|------------------------------|----|

Deel 2. Personeelsbestand en personeelskost

| | |
|---|----|
| Personeelsbestand en personeelskost | 18 |
|---|----|

Deel 3. De P&O-Processen

Organisatiestructuur en -cultuur

| | |
|-------------------------------------|----|
| Waardebeleving en integriteit | 38 |
|-------------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| Kwaliteitszorg binnen de Vlaamse overheid | 42 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| Structuur-, proces- en personeelsplanning | 48 |
|---|----|

Personeelsaanwerving en -doorstroming

| | |
|---|----|
| Functies, competenties, loopbanen en beloning | 51 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| Rekrutering en selectie (extern/intern) | 55 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| Uitstroombeleid (outplacement,...) | 59 |
|--|----|

Prestatiemanagement en personeelsontwikkeling

| | |
|----------------------------------|----|
| Kwaliteitsvol leidinggeven | 63 |
|----------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| Personeels- en loopbaanontwikkeling | 69 |
|---|----|

Welzijn op het werk

| | |
|---|----|
| Personeelstevredenheid en positief arbeidsklimaat | 76 |
|---|----|

| | |
|----------------------------|----|
| Arbeidsflexibiliteit | 80 |
|----------------------------|----|

| | |
|--------------------------------|----|
| Gezondheid en veiligheid | 86 |
|--------------------------------|----|

| | |
|--|----|
| Gelijkheidsbeleid (mannen/vrouwen – allochtonen – personen met een handicap – ervaren werknemers – kort geschoolden) | 99 |
|--|----|

Blikvangers

| | |
|--|----|
| 1. Opleidingsdag rond integriteit bij de afdeling Wegen en Verkeer Oost-Vlaanderen (departement Leefmilieu en Infrastructuur) | 41 |
| 2. Total Quality Management en de toepassing van het EFQM-model binnen het agentschap Maritieme Dienstverlening en Kust | 45 |
| 3. Project informatiebeheer in het departement Algemene Zaken en Financiën | 46 |
| 4. Nieuwe intranetsite van de afdeling Personeel van het departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur | 47 |
| 5. Insourcing van de inning van de onroerende voorheffing (van CIPAL naar de Vlaamse Belastingdienst) | 49 |
| 6. P&O-studiedag “Werken met competenties in de Vlaamse overheid - Een stap vooruit” | 54 |
| 7. Beschrijving van de diverse rollen van de personeelswerker in het kader van het Vlaams Intermodulair Personeelssysteem (Vlimpers) | 54 |
| 8. Onthaal van nieuwe medewerkers bij het departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur | 58 |
| 9. Brengt BUE aarde aan de dijk? Een onderzoek binnen het departement Onderwijs | 68 |
| 10. Voorbereidend traject Beter Bestuurlijk Beleid - omscholing van de personeelswerkers (departement Leefmilieu en Infrastructuur) | 74 |
| 11. Accenten in het P&O-beleid van de Vlaamse Huisvestingsmaatschappij | 75 |
| 13. Pilootproject “Vrijstelling Prikklokregistratie en Resultaatgericht Leidinggeven” (departement Algemene Zaken en Financiën) | 84 |
| 12. Forum : Anders Werken = Duurzaam Werken | 85 |

Tabellen

DEEL 1 – STRATEGISCH P&O-BELEID

DEEL 2 – PERSONEELSBESTAND EN PERSONEELSKOST

| | |
|--|----|
| Tabel 1. - Berekening van de netto arbeidstijd (MVG : 2004-2005) | 22 |
| Tabel 2. - Evolutie van de verdeling van het Vlaams overheidspersoneel over de 3 grote deelorganisaties (MVG / VWI / VOI : 2004-2005) | 23 |
| Tabel 3. - Verdeling van de entiteiten van de Vlaamse overheid volgens personeelssterkte (MVG / VWI / VOI : 31/12/2005) | 24 |
| Tabel 4. - Evolutie van de personeelssterkte van de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid (MVG / VWI / VOI : 2004-2005) | 25 |
| Tabel 5. - Evolutie van het Vlaams overheidspersoneel volgens geslacht, niveau, statuut en leeftijd (2004-2005) | 27 |
| Tabel 6. - De verdeling van het personeel volgens geslacht en statuut (MVG / VWI / VOI : 31/12/2005) | 28 |
| Tabel 7. - De verdeling van het personeel volgens geslacht en niveau (MVG / VWI / VOI : 31/12/2005) | 29 |
| Tabel 8. - Evolutie van het aantal personeelsleden met een startbaanovereenkomst volgens niveau (MVG / VWI / VOI : 2003-2005) | 32 |
| Tabel 9. - Personeelsleden die na een startbaanovereenkomst (vanaf 2002) tewerkgesteld werden in een andere functie (MVG : 31/12/2005) | 33 |
| Tabel 10. - De totale loonkost (budgetlast) en vormingskost van de Vlaamse overheid (MVG / VWI / VOI : 2005) | 33 |

DEEL 3 – P&O-PROCESSEN

Organisatiestructuur en –cultuur

Personeelsaanwerving en –doorstroming

| | |
|--|----|
| Tabel 1. - Evolutie van het vacature-aanbod per departement (MVG : 2004-2005) | 57 |
| Tabel 2. - Indeling van de ingevulde vacatures volgens niveau en departement (MVG : 2005) | 57 |
| Tabel 3. - Vacature-invulling per kwartaal (MVG : 2005) | 57 |
| Tabel 4. - Sollicitanten volgens niveau en geslacht (MVG : 2005) | 57 |
| Tabel 5. - Sollicitanten volgens geslacht en leeftijdsgroep (MVG : 2005) | 57 |
| Tabel 6. - Evolutie van de gemiddelde doorlooptijd voor invulling van vacatures (MVG : 1999-2005) | 57 |
| Tabel 7. - Overzicht van de uitstroom volgens reden van het vertrek (MVG : 2005) | 60 |
| Tabel 8. - Aantal personen die in 2005 vrijwillig het MVG hebben verlaten | 60 |
| Tabel 9. - Pensionering volgens leeftijd, niveau en geslacht (MVG : 2005) | 61 |
| Tabel 10. - Raming van het aantal te verwachten pensioneringen per pensioneringsjaar (MVG) | 61 |
| Tabel 11. - Status van alle lopende outplacementbegeleidingen (MVG : eind 2005) | 62 |
| Tabel 12. - Aantal nieuwe aanvragen voor outplacementbegeleiding volgens niveau en geslacht (MVG : 2005) | 62 |

Prestatiemanagement en personeelsontwikkeling

| | |
|---|----|
| Tabel 1. - De beoordelingsresultaten over werkjaar 2004 (MVG / VWI / VOI) | 66 |
| Tabel 2. - Evolutie van de vormingsparticipatie volgens niveau, geslacht, statuut en leeftijd (MVG : 2002-2005) | 70 |
| Tabel 3. - De evolutie van de vormingsverwachting volgens niveau, geslacht, statuut en leeftijd (MVG / VOI) | 71 |

Welzijn op het werk

| | |
|---|-----|
| Tabel 1. - Respons op de Personeelspeiling 2006 per niveau, over alle deelnemende organisaties | 77 |
| Tabel 2. - Evolutie van de perceptie over de werksfeer en gekregen waardering (PRO 2004 -Personeelspeiling 2006) | 78 |
| Tabel 3. - Het gebruik van verlofstelsels naar geslacht en niveau in % (MVG : 2005) | 81 |
| Tabel 4. - Het gebruik van zorgverloven en loopbaanonderbreking (MVG : 2003-2005) | 82 |
| Tabel 5. - Het gebruik van verlofstelsels naar geslacht en leeftijd in % (MVG : dec. 2005) | 82 |
| Tabel 6. - Verband tussen het ziekteafwezigheidspercentage en de dimensies geslacht, niveau, statuut en leeftijd (Vlaamse overheid : 2005) | 91 |
| Tabel 7. - Verdeling van het aantal werkdagen voltijdse afwezigheid wegens ziekte volgens de duur van de afwezigheid (MVG / VWI / VOI : 2005) | 92 |
| Tabel 8. - Indeling van het personeel met tenminste 1 werkdag ziekte in 2005 volgens de Bradford-factor (MVG) | 93 |
| Tabel 9. - Indeling van de ziekteafwezigheden (aantal gevallen en dagen) volgens diagnosegroep (MVG : 2005) | 94 |
| Tabel 10. - Het aantal arbeidsongevallen per departement (MVG : 2005) | 95 |
| Tabel 11. - Procentueel aandeel contractuelen voor de min-35-jarigen (MVG : 31/12/2005) | 100 |

Figuren

DEEL 1 - STRATEGISCH P&O-BELEID

| | |
|--|----|
| Figuur 1. - Beleidscyclus Bestuurszaken – Plan van aanpak | 13 |
| Figuur 2. - Invulgraad van de diverse items van de gegevensverzameling volgens thema en subdimensie (VOI's : 2005) | 14 |

DEEL 2 - PERSONEELSBESTAND EN PERSONEELSKOST

| | |
|--|----|
| Figuur 1. - Evolutie van de personeelssterkte in personen en bruto VTE en van de beschikbaarheid (MVG : 2002-2005) | 23 |
| Figuur 2. - Het aantal personeelsleden bij de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid (31/12/2005) | 24 |
| Figuur 3. - Genderratio bij de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid (31/12/2005) | 28 |
| Figuur 4. - Statuurratio bij de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid (31/12/2005) | 28 |
| Figuur 5. - Kwalificatieratio bij de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid (31/12/2005) | 29 |
| Figuur 6. - Leeftijdspiramide van het Vlaams overheidsperoneel (MVG / VWI / VOI : 31/12/2005) | 30 |
| Figuur 7. - Vergrijzingsratio bij de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid (31/12/2005) | 30 |
| Figuur 8. - Leeftijdspiramide van het personeel van het MVG (personen - bruto VTE - netto VTE : 2005) | 31 |
| Figuur 9. - Variabele beloning bij de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid (werkjaar 2004) | 34 |
| Figuur 10. - Gemiddelde loonkost bij de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid (2005) | 34 |
| Figuur 11. - Enkele uitgaven voor secundaire personeelsvoorzieningen (MVG : 2005) | 35 |

DEEL 3 - P&O-PROCESSEN

Organisatiestructuur en –cultuur

Personeelsaanwerving en –doorstroming

| | |
|--|----|
| Figuur 1. - Gebruik van competentie management door de diverse actoren in de diverse P&O–processen (enquête Vlaamse overheid 2005) | 52 |
| Figuur 2. - Pensionering volgens leeftijd en geslacht (MVG : 2005) | 61 |

Prestatiemanagement en personeelsontwikkeling

| | |
|--|----|
| Figuur 1. - De kwaliteit van het leidinggeven volgens de perceptie van de medewerkers (MVG : BUE 2006) | 64 |
| Figuur 2. - De kwaliteit van het leidinggeven volgens de perceptie van de medewerkers (MVG : BUE 2005) | 65 |
| Figuur 3. - Vergelijking van de kwaliteit van het leidinggeven volgens de perceptie van de medewerkers (MVG : BUE 2005-2006) | 65 |
| Figuur 4. - Prestaties van medewerkers : evolutie in de beoordelingsbalans (MVG : 1999-2005) | 66 |

Welzijn op het werk

| | |
|---|-----|
| Figuur 1. - Vergelijking van de gemiddelde scores op de thema's in PRO 2004 en de Personeelspeiling 2006 | 77 |
| Figuur 2. - Totale werktijdvermindering in bruto VTE ten opzichte van de totale bruto VTE volgens de leeftijdspiramide (MVG : 2005) | 83 |
| Figuur 3. - Werkijdvermindering in bruto VTE volgens de diverse stelsels en volgens de leeftijdspiramide (MVG : 2005) | 83 |
| Figuur 4. - Evolutie van het ziekteafwezigheidspercentage in de entiteiten van de Vlaamse overheid (2004-2005) | 90 |
| Figuur 5. - Ziekteafwezigheidspercentage in de entiteiten van de Vlaamse overheid (2005) | 91 |
| Figuur 6. - Aantal afwezigheden wegens ziekte (voltijds) volgens afwezigheidsduur en niveau (MVG + VWI : 2005) | 92 |
| Figuur 7. - Evolutie van het ziekteafwezigheidspercentage volgens leeftijd (MVG + VWI : 2003-2004-2005) | 92 |
| Figuur 8. - Evolutie van het ziekteafwezigheidspercentage volgens niveau (MVG + VWI : 2003-2004-2005) | 93 |
| Figuur 9. - Het ziekteverzuimvenster toegepast op de afdelingen van het MVG (2005) | 93 |
| Figuur 10. - Schema voorstel nieuwe procedure arbeidsongevallen | 96 |
| Figuur 11. - Aantal mannen en vrouwen volgens leeftijd (MVG : 31/12/2005) | 101 |





STRATEGISCH P&O-BELEID

> 01

> STRATEGISCH P&O-BELEID

Een op de nieuwe structuur en –cultuur van de Vlaamse overheid afgestemde aanpak voor de evaluatie en voorbereiding van het beleid inzake Bestuurszaken

Situering

Door de implementatie van het reorganisatieproject Beter Bestuurlijk Beleid (BBB) is niet alleen de organisatiestructuur van de Vlaamse overheidsadministratie grondig veranderd. Ook de diverse rollen en verantwoordelijkheden inzake de horizontale aangelegenheden (Bestuurszaken en Financiën) zijn gewijzigd, waarbij het accent in BBB duidelijk gelegd is op een grotere responsabilisering en autonomie van het management van de diverse entiteiten. Ook binnen het beleidsveld Bestuurszaken zelf vond er, net zoals binnen alle andere beleidsvelden, een grondige herschikking van taken en verantwoordelijkheden plaats. De beleidsvoorbereiding, -opvolging en -evaluatie worden nu de kerntaak van het departement, terwijl de agentschappen Overheidspersoneel, Facilitair Management en Rekrutering en Selectie vooral zorgen voor de nodige ondersteuning bij de concrete implementatie van dit beleid binnen de Vlaamse overheid. Het ligt voor de hand dat die agentschappen vanuit hun nieuwe rol voor het departement essentiële partners zijn bij de beleidsvoorbereiding, om een maximale synergie met de beleidsuitvoering te bekomen en het beleid zo goed mogelijk af te stemmen op de reële behoeften van de Vlaamse overheid. Hiervoor is natuurlijk ook de betrokkenheid van het management en de MOD's van cruciaal belang. Het is een uitdaging om binnen dit complexe veld van actoren en rekening houdend met de grote heterogeniteit van het Vlaamse overheidslandschap, een aanpak voor de beleidscyclus te definiëren die voldoende garanties biedt voor een breed draagvlak voor het "generieke" beleid inzake Bestuurszaken.

De beheersovereenkomst als basis voor de beleidsvoorbereiding en managementaansturing

De invoering van beheersovereenkomsten als instrument voor de periodieke aansturing,

opvolging en evaluatie van de uitvoering van de strategische beleidsdoelstellingen, vormt een uitstekende gelegenheid tot een betere afstemming van de zogenaamde "beheerscyclus" op de cyclus van beleidsevaluatie en -voorbereiding. De door de beheersovereenkomst opgelegde jaarrapportering, waarin naast het functionele ook het horizontale beleid aan bod komt, vormt niet alleen de basis voor de evaluatie van het management. Ze levert tevens informatie op om het generieke beleid inzake Bestuurszaken te evalueren en optimaal af te stemmen op de behoeften van het management van de diverse entiteiten. Door die informatie ook effectief in de beleidscyclus te gebruiken, wordt spontaan invulling gegeven aan een bottom-up benadering van de beleidsvoorbereiding, wat het draagvlak voor dit beleid ten goede komt. Bovendien kan de rapporteringslast voor het management hierdoor aanzienlijk verminderd worden.

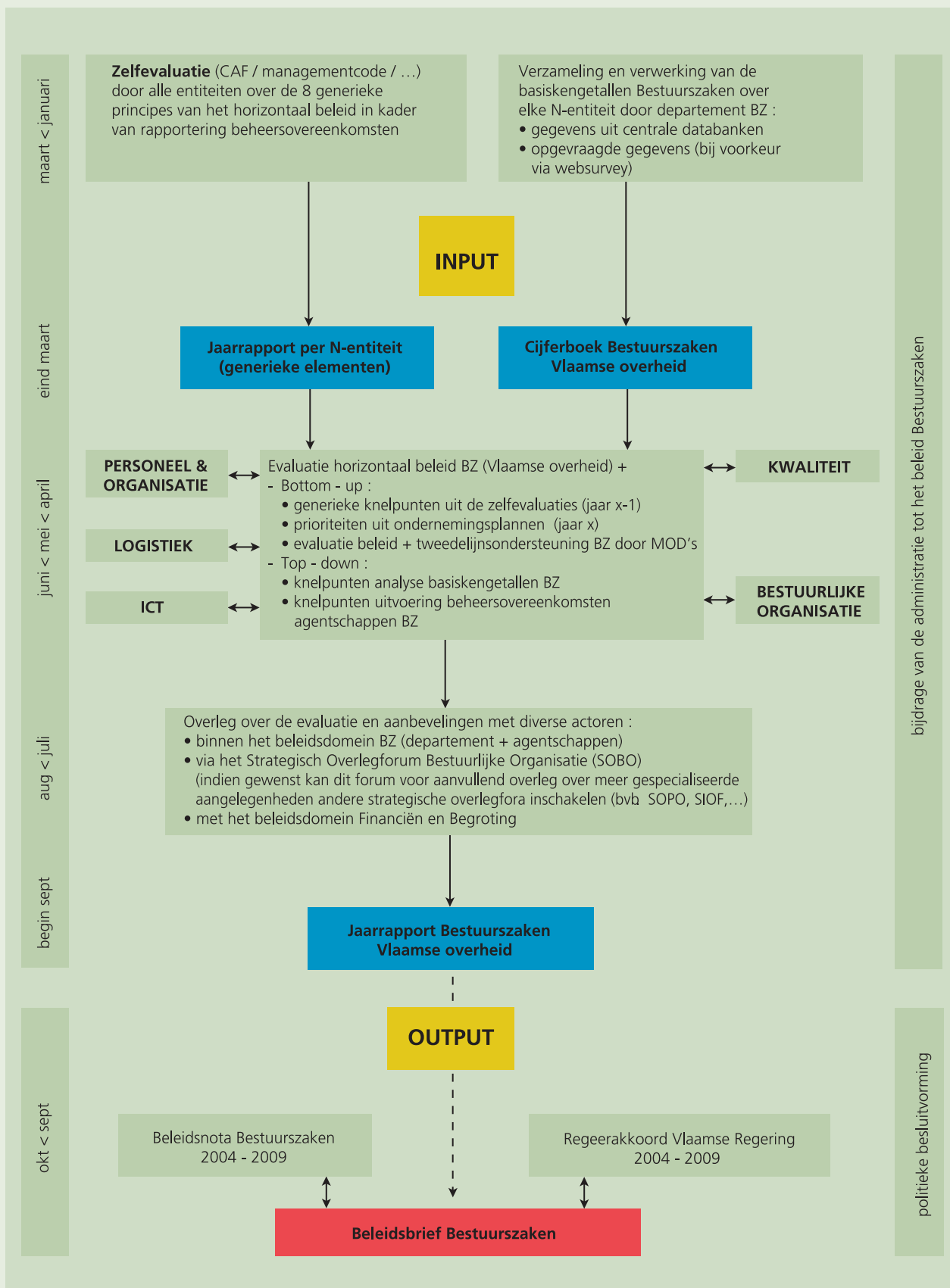
Die integratie heeft wel implicaties voor de timing van de beleidsevaluatie en –voorbereiding. De jaarrapportering over de realisatie van het ondernemingsplan m.b.t. het voorgaande jaar, dient immers uiterlijk tegen 31 maart door het management ingediend te worden. Pas dan krijgt men zicht op de knelpunten inzake Bestuurszaken die door de diverse entiteiten worden ervaren. Hiervoor kunnen dan via de diverse, in het kader van BBB opgerichte, strategische overlegfora (P&O – bestuurlijke organisatie – ICT - ...) aangepaste beleidsvoorstellen geformuleerd worden. Om de knelpunten en behoeften binnen de diverse entiteiten nog beter te kunnen detecteren, kan naast de zelfevaluatie door het management (in het kader van de jaarrapportering over de beheersovereenkomsten) ook periodiek (bij voorkeur jaarlijks) bij alle managers (en/of managementondersteunende diensten) gepeild

worden naar hun perceptie over het beleid inzake Bestuurszaken en de hieraan gekoppelde dienstverlening/ondersteuning. Belangrijk aandachtspunt hierbij is de afstemming/integratie met de managementvragenlijst in de bestaande personeelspeiling.

Verruiming van de inhoudelijke focus van P&O naar Bestuurszaken, met een managementcode als algemeen referentiekader

Tot nog toe leverden de centrale en decentrale P&O-verantwoordelijken samen jaarlijks een bijdrage tot de beleidsvoorbereiding onder de vorm van het beleidsrapport P&O. Door BBB zijn de diverse elementen van het horizontaal beleid (met uitzondering van financiën en begroting) structureel samengebracht onder één gemeenschappelijke koepel: bestuurszaken. Door de beleidsevaluatie en –voorstellen m.b.t. al die aspecten te integreren in één rapport Bestuurszaken, kan het beleid beter afgestemd worden op het geheel van generieke elementen die in elke managementopdracht zijn opgenomen (cfr. beheersovereenkomst). Om de uitvoering van het gewenste beleid inzake bestuurszaken goed te kunnen aansturen, is er echter nood aan een duidelijk referentiekader. Complementair aan de regelgeving, die o.a. met het oog op een grotere responsabilisering en autonomie van het management de laatste jaren reeds sterk is vereenvoudigd, kan een integrale managementcode uitgewerkt worden waarin voor alle bestuurskundige aspecten (P&O, ICT, logistiek, bestuurlijke organisatie, kwaliteit en integriteit,...) een aantal basisprincipes van goed beheer en management vastgelegd worden. Hiervoor kan voortgebouwd worden op de managementcode P&O die enkele jaren geleden reeds is uitgewerkt.

Figuur 1. - Beleidscyclus BESTUURSZAKEN
Voorstel van aanpak



Een geïntegreerde, kwaliteitsvolle en efficiënte rapportering als fundament voor de beleidsevaluatie en -voorbereiding

In 2003 is door de toenmalige regering op initiatief van de minister van Ambtenarenzaken een eerste aanzet gegeven tot het opzetten van een systematische kwartaalrapportering over de evolutie van het personeelsbestand en de loonkost door de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid (VR/2003/12.09/doc.0900). Om diverse redenen is die rapportering slechts gedeeltelijk in werking getreden. Wel vormde ze de aanleiding tot het bepalen van duidelijke éénvormige definities en berekeningswijzen voor een aantal kengetallen voor de hele Vlaamse overheid, die nu stevig verankerd zijn en algemeen in diverse rapporteringen gehanteerd worden. Er ontstond ook een netwerk van rapporteringsverantwoordelijken, waardoor de verzameling van P&O-informatie sindsdien efficiënter kon gebeuren.

Omdat die kwartaalrapportering, mede door een gebrek aan centrale opvolging en terugkoppeling, geleidelijk nog slechts door een minderheid van de entiteiten werd ingediend, was er voor 2004 geen geconsolideerde informatie beschikbaar over de personeelsbezetting en loonkost van de Vlaamse overheid (ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (MVG), Vlaamse wetenschappelijke instellingen (VWI) en Vlaamse openbare instellingen (VOI)). De gemeenschappelijke Vlimpers-databank waarop centraal kan gerapporteerd worden via COGNOS, bevat immers alleen gegevens van het MVG en de VWI's. De bestaande jaarlijkse gegevensverzameling bij de VOI's, o.a. in het kader van de Sociale Balans en van een federaal overzichtsrapport over het overheidspersoneel, was in afwachting van de geplande aanpassing van de kwartaalrapportering stopgezet om overbevraging te vermijden.

Om aan de meest dringende informatiebehoeften (o.a. in het kader van BBB) en enkele bindende afspraken (o.a. in het kader van de CAO) te kunnen voldoen, werden eind 2005 door de centrale afdeling HRM van het ministerie toch enkele gegevens bij de VOI's opgevraagd over de personeelssterkte, loonkost, personeelsontwikkeling en prestatiebeloning. Om de rapporteringslast voor het management te beperken en de toegevoegde waarde van die rapportering voor hen te vergroten, werden hierbij al enkele principes gehanteerd die ook voor de toekomstige aanpak zullen gelden, nl. :

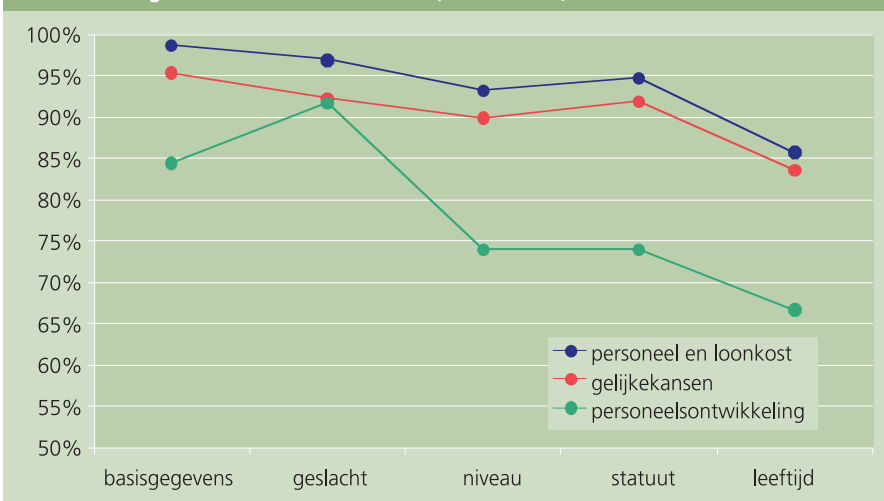
- reeds beschikbare cijfers werden niet opnieuw opgevraagd;
- er werden enkel gegevens opgevraagd om essentiële hoofdlijnen te kunnen opvolgen;
- de verwerkte informatie werd teruggekoppeld naar het management van alle entiteiten.

Ook voor 2005 werd, omwille van de overgangssituatie waarin de Vlaamse overheid zich begin 2006 bevond, geopteerd voor een beperkte gegevensverzameling bij de VOI's, voortbouwend op de vorige aanpak. In die bevraging werden weer een aantal dringende recurrente rapporteringsvragen (o.a. vanwege het Comité A) geïntegreerd. Volgende thema's kwamen aan bod : het personeelsbestand en de loonkost, de in- en uitstroom van personeel, het gelijkemansbeleid en personeelsontwikkeling. De vragenlijst werd maximaal afgestemd op die van 2004, zodat het mogelijk werd om reeds een beperkte evolutie weer te geven. Nieuw was de verdere opsplitsing van de basisgegevens volgens geslacht, kwalificatie, statuut en leeftijd. Die detaillering is onontbeerlijk om het P&O-beleid maximaal te kunnen afstemmen op de diverse personeelscategorieën met hun eigen kenmerken en behoeften, die meestal een specifieke P&O-aanpak vereisen, te kunnen afstemmen en het effect van dit beleid op die groepen te kunnen nagaan. Na het invullen van de basisgegevens werden voor de eigen entiteit automatisch een aantal kengetallen berekend, die onmiddellijk konden vergeleken worden met de reeds beschikbare cijfers voor het MVG. Hierdoor kon men de situatie binnen de eigen entiteit toetsen aan die van het MVG.

Uiteindelijk hebben alle 32 aangeschreven VOI's aan de gegevensverzameling deelgenomen. Die gegevens worden nu ook voor het eerst geïntegreerd in dit rapport, zodat voor een aantal thema's een globaal beeld voor de Vlaamse overheid kan geschetst worden. Anderzijds gaf deze bevraging een nuttig inzicht in de huidige rapporteringsmogelijkheden van de diverse entiteiten. De opgevraagde gegevens konden immers niet door alle entiteiten geleverd worden. Dit inzicht is belangrijk bij het uittekenen van een nieuw rapporteringsmodel in het kader van de opvolging van de beheersovereenkomsten. De belangrijkste vaststellingen zijn :

- 13 van de 32 instellingen konden alle gegevens bezorgen. De gemiddelde invulgraad bedroeg echter 90%, wat, gezien de eerste keer dat de gegevens werden opgevraagd, erg behoorlijk is. Slechts 4 entiteiten hebben minder dan 75% van de gegevens ingevuld (het formulier omvatte 69 items);
- de 14 basisgegevens (zonder verdere detaillering naar geslacht, niveau, statuut en leeftijd) werden volledig ingevuld door 21 entiteiten (invulgraad van 97%). Voor de aanvullende detaillering (55 items) bedroeg de invulgraad 88%;
- thematisch bekeken is de invulgraad het grootst voor de gegevens over het personeelsbestand en de loonkost (94%), terwijl personeelsontwikkeling het laagst scoort (80%);
- de beschikbaarheid van de detailgegevens varieert ook sterk : de verdeling volgens geslacht en statuut levert het minst problemen op (resp. 94 en 90% ingevuld), terwijl de detaillering naar niveau en vooral leeftijd minder vanzelfsprekend is (resp. 87 en 81%).

Figuur 2. - Invulgraad van de diverse items van de gegevensverzameling volgens thema en subdimensie (VOI's : 2005)



Zoals eerder aangegeven, wordt voor de opvolging van de uitvoering van de beheerovereenkomsten en de jaarlijkse ondernemingsplannen een verplichte jaarrapportering voor alle agent-schappen ingevoerd. Dat jaarrapport moet vóór 31 maart van het daaropvolgende jaar aan de Vlaamse Regering worden meegedeeld.

Om sneller over de evolutie van enkele essentiële kengetallen inzake bestuurszaken te kunnen rapporteren (bvb. onder de vorm van een "cijferboek"), zal nagegaan worden hoe de belangrijkste kwantitatieve gegevens reeds in een vroeger stadium (d.w.z. vóór de oplevering van de jaarrapporten) op een efficiënte wijze kunnen verzameld worden, ook voor die entiteiten die geen gebruik maken van het bestaande gemeenschappelijk informatiesysteem. Om voldoende engagement van het management voor de rapportering te bekomen, wordt de administratieve last van de rapportering zoveel mogelijk beperkt door een aantal principes voorop te stellen m.b.t. de gegevensverzameling, -verwerking en -terugkoppeling (zie hoger).

Zowel vanuit beleids- als managementoogpunt is het aangewezen om te komen tot één vaste rapporteringscyclus Bestuurszaken op basis van vooraf gevalideerde éénduidige definities, met een (beperkte) set van vaste (recurrente) gege-

vens, die naargelang de behoeften, kunnen aangevuld worden met andere informatie. Om het proces van gegevensverzameling en -verspreiding goed te kunnen beheren en bewaken, is er nood aan één centraal loket voor informatie over de Vlaamse overheid.

Een gemeenschappelijk, interactief rapporterings- en informatieplatform

Om de kwaliteit van de informatie te bewaken en de rapporteringslast te beperken, is een optimale informatica-technische ondersteuning van de rapportering noodzakelijk. De entiteiten die momenteel gebruik maken van de bestaande gemeenschappelijke datasystemen (bvb. Vlimpers, Elvire,...), kunnen nu reeds via de rapporteringstool COGNOS op een eenvoudige wijze volgens elke gewenste periodiciteit rapporteren. Dit geldt in eerste instantie voor de 13 ministeries (departementen en IVA's zonder rechtspersoonlijkheid). De aangeboden rapporteringsmogelijkheden worden nog verder uitgebreid en verfijnd. De IVA's met rechtspersoonlijkheid en de EVA's (de vroegere Vlaamse Openbare Instellingen) werken meestal met hun eigen systemen, waardoor de informatie niet centraal beschikbaar is en steeds bij hen moet opgevraagd worden. Recente ervaringen hebben aangetoond dat dit

telkens weer een erg moeilijke opgave is en dat de huidige informatie- en rapporteringssystemen van die entiteiten vaak onvoldoende afgestemd zijn op de management- en beleidsbehoeften. Er dient onderzocht te worden of de efficiëntie van die gegevensverzameling en -verwerking op korte termijn niet kan verhoogd worden door de aanwending van nieuwe technieken zoals "web-survey" (d.i. online gegevensverzameling via het internet). Verder is een onderzoek nodig naar de functionele en financiële haalbaarheid van de invoering van een systeem van "datawarehousing" op het niveau Vlaamse overheid. Hierbij worden alle relevante gegevens uit de informatiesystemen van de diverse entiteiten na conversie samengebracht in één gemeenschappelijke databank. Hierop kan dan een webgebaseerde, voor elke entiteit toegankelijke rapporteringstool voor management- én beleidsinformatie ontwikkeld worden, zonder dat er op het vlak van de gegevensbeheersystemen zelf een integratie nodig is. Door deze aanpak kunnen grote investeringen van entiteiten in de modernisering van eigen interne rapporteringssystemen vermeden worden.



PERSONEELSBESTAND EN PERSONEELSKOST

>02

> PERSONEELSBESTAND EN PERSONEELSKOST

Voorafgaandelijke opmerking

De Vlaamse Regering beschikt voor de evaluatie, voorbereiding, uitvoering en opvolging van haar beleid over een overheidsadministratie, die tot eind 2005 (dus vóór de implementatie van het reorganisatieproject "Beter Bestuurlijk Beleid") gespreid was over de volgende 3 deelorganisaties:

- Het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (MVG), bestaande uit 7 departementen en de gemeenschappelijke diensten Interne Audit en Sturing en Controle ICT;
- 7 Vlaamse wetenschappelijke instellingen (VWI);
- 32 Vlaamse openbare instellingen (VOI).

De personeelsleden tewerkgesteld in deze organisaties, vormen samen het Vlaams overheidspersoneel. De gegevens in de voorgaande beleidsrapporten Personeel & Organisatie hadden vrijwel uitsluitend betrekking op het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, omdat die informatie grotendeels centraal beschikbaar is (via het gemeenschappelijk personeelsbeheersysteem Vlimpers of andere databanken) of op een relatief eenvoudige wijze bij de diverse personeelsdiensten kan opgevraagd worden. Dit geldt trouwens ook voor de informatie over de VWI's, maar door hun geringe personeelsbezetting werden zij niet in de rapporten opgenomen.

Op basis van een bevraging die begin 2006 bij de diverse openbare instellingen is georganiseerd, beschikken wij voor 2005 ook over een beperkte set P&O-gegevens m.b.t. die in-

stellingen. Wel hebben wij vastgesteld dat de opgevraagde informatie niet altijd door alle instellingen kon geleverd worden. Daarom wordt telkens bij de in het rapport opgenomen onvolledige cijfers de dekkingsgraad vermeld (d.i. het percentage van de personeelsleden waarop dat cijfer betrekking heeft). Indien er reeds relevante historische gegevens over de VOI's bestonden, werden die uiteraard ook opgenomen. De meer gedetailleerde tabellen en analyses in dit rapport, hebben uitsluitend betrekking op het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

Enkele algemene definities

Aantal personeelsleden

alle werknemers (statutairen en contractuelen) die op het referentietijdstip (bvb. 31/12/jaar x) tewerkgesteld waren. Personeelsleden die gebruik maakten van de uitstapregeling¹ of die tijdelijk voltijds afwezig zijn (bvb. omdat ze een andere functie buiten de entiteit 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 in jaar x (op

basis van de datum van in- en uitdiensttreding). Voor iemand die een heel jaar in dienst was in 2005, komt dit neer op 365 dagen.

Werkdagen in dienst

het aantal kalenderdagen in dienst, vermindert met het aantal zaterdagen en zondagen en gemeenschappelijke verlofdagen (o.a. feestdagen) binnen die periode. In 2005 telden we 105 weekenddagen en 15 feestdagen, zodat we voor iemand die het hele jaar voltijds gewerkt heeft en geen enkele dag afwezig was nog 245 dagen overhouden.

Bruto arbeidstijd

het aantal werkdagen in dienst, vermindert met de onbezoldigde afwezigheden tijdens de periode in dienst (bvb. naar aanleiding van deeltijds werken of opdrachten buiten de entiteit). Door dit cijfer te delen door 245, bekomen we de bruto VTE.

Netto arbeidstijd

de bruto arbeidstijd vermindert 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 210 (d.i. 245 werkdagen – 35 vakantiedagen), bekomen we de netto VTE.

¹ Het 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 | 2006 |
|---------------------------------|---|-----------|-----------|
| middelen ten opzichte van taken | % personeel dat vindt dat het over voldoende middelen beschikt om zijn/haar werk uit te voeren / % lijnmanagement dat vindt dat de huidige beschikbare middelen volstaan om hun opdrachten volledig uit te voeren | 73% / 33% | 82% / 45% |
| gebruik van middelen | % personeel dat vindt dat in zijn/haar organisatie de middelen goed besteed worden / % lijnmanagement dat vindt dat alle leidinggevenden in de Vlaamse overheid dezelfde mate van autonomie hebben bij de aanwending van middelen | 46% / 13% | 50% / 28% |

prestatie-indicatoren

Personeelsbestand⁽¹⁾

| kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | 2005 |
|----------------------------------|--|--------------------------------------|--|--|
| personeelsomvang in personen | aantal personeelsleden in personen op 31/12/jaar x (incl. personeel met een startbaanovereenkomst en jobstudenten - excl. kabinetten) | | | |
| | - MVG: | | | |
| | - incl. uitstappers | 13.606 | 13.894 | 13.086 |
| | - excl. uitstappers | 13.117 | 13.410 | 12.737 |
| | - VWI: | | | |
| | - incl. uitstappers | 433 | 470 | 457 |
| | - excl. uitstappers | 432 | 469 | 456 |
| | - VOI: | | | |
| | - incl. uitstappers | nb ⁽⁷⁾ | nb | 31.156 |
| | - excl. uitstappers | 28.935 | 30.447 | 30.888 |
| | - TOTAAL: | | | |
| | - incl. uitstappers | nb | nb | 44.699 |
| | - excl. uitstappers | 42.484 | 44.326 | 44.081 |
| 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) | | | |
| | - MVG: | 11.919 | 12.126 | 12.018 |
| | - VWI: | 408 | 409 | 428 |
| | - VOI: | nb | 26.487 | 27.322 |
| | - TOTAAL: | nb | 39.022 | 39.768 |
| 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 (MVG) | 10.990 (2.329.886 / 212) | 11.197 (2.384.898 / 213) | 11.072 (2.325.056 / 210) |
| man/vrouw-verhouding in personen | aantal mannen t.o.v. aantal vrouwen in het personeelsbestand op 31/12/jaar x | | | |
| | - MVG: | M: 7.800 (59,5%) V: 5.317 (40,5%) | M: 7.852 (58,6%) V: 5.558 (41,4%) | M: 7.267 (57,1%) V: 5.470 (42,9%) |
| | - VWI: | M: 274 (63,4%) V: 158 (36,6%) | M: 300 (64,0%) V: 169 (36,0%) | M: 288 (63,2%) V: 168 (36,8%) |
| | - VOI: | nb | M: 15.938 (52,3%) V: 14.509 (47,7%) | M: 16.410 (53,1%) V: 14.478 (46,9%) |
| | - TOTAAL: | nb | M: 24.090 (54,3%) V: 20.236 (45,7%) | M: 23.965 (54,4%) V: 20.116 (45,6%) |

| kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | 2005 |
|--|--|---|--|---|
| man/vrouw-verhouding in bruto VTE | bruto VTE voor mannen in jaar x t.o.v. bruto VTE voor vrouwen | | | |
| | - MVG: | M: 7.501 (62,9%) V: 4.418 (37,1%) | M: 7.514 (62,0%) V: 4.612 (38,0%) | M: 7.362 (61,3%) V: 4.656 (38,7%) |
| | - VWI: | M: 270 (66,2%) V: 138 (33,8%) | M: 272 (66,5%) V: 137 (33,5%) | M: 282 (65,9%) V: 146 (34,1%) |
| | - VOI: | nb | nb | M: 15.378 (56,3%) V: 11.944 (43,7%) |
| | - TOTAAL: | nb | nb | M: 23.022 (57,9%) V: 16.746 (42,1%) |
| statuutratio volgens geslacht | % statutaire personeelsleden t.o.v. het totaal personeelsbestand op 31/12/jaar x | | | |
| | - MVG: | 74,1% (9.725/13.117) (M:81,2% ; V:63,8%) | 74,8% (10.027/13.412) (M:81,4% ; V:65,4%) | 73,3% (9.334/12.737) (M:79,8% ; V:64,6%) |
| | - VWI: | 22,9% (99/432) (M:22,3% ; V:24,1%) | 26,2% (123/469) (M:24,0% ; V:30,2%) | 27,4% (125/456) (M:25,3% ; V:31,0%) |
| | - VOI: | nb | nb | 39,7% (12.264/30.888) (M:38,4% ; V:41,2%) |
| | - TOTAAL: | nb | nb | 49,3% (21.723/44.081) (M:50,8% ; V:47,4%) |
| vergrijzing volgens geslacht | % personeelsleden vanaf 55 jaar t.o.v. het totaal personeelsbestand op 31/12/jaar x | | | |
| | - MVG: | 15,3% (2.001/13.117) (M:20,9% ; V:7,0%) | 16,3% (2.184/13.410) (M:21,9% ; V:8,4%) | 17,7% (2.253/12.737) (M:23,2% ; V:10,4%) |
| | - VWI: | 9,3% (40/432) (M:8,4% ; V:10,8%) | 10,7% (50/469) (M:10,7% ; V:10,7%) | 12,1% (55/456) (M:12,2% ; V:11,9%) |
| | - VOI: | nb | nb | 11,4% (3.312/29.166) (M:17,5% ; V:7,5%) ⁽²⁾ |
| | - TOTAAL: | nb | nb | 13,3% (5.620/42.359) (M:20,1% ; V:8,6%) ⁽³⁾ |
| 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 | | | |
| | - MVG: | 41,4% (5.432/13.117) (M:43,5% ; V:38,3%) | 42,9% (5.750/13.410) (M:44,5% ; V:40,6%) | 44,6% (5.683/12.737) (M:46,5% ; V:42,1%) |
| | - VWI: | 56,7% (245/432) (M:55,1% ; V:59,5%) | 56,9% (267/469) (M:55,0% ; V:60,4%) | 57,7% (263/456) (M:55,9% ; V:60,7%) |
| | - VOI: | nb | nb | 55,9% (13.194/23.585) (M:62,1% ; V:55,4%) ⁽²⁾ |
| | - TOTAAL: | nb | nb | 52,0% (19.140/36.778) (M:54,5% ; V:50,6%) ⁽³⁾ |
| bezoldigde afwezigheid | aandeel van de bezoldigde afwezigheid (incl. jaarlijks verlof) in de bruto arbeidstijd voor jaar x (MVG) | 20,86% (614.107 / 2.943.993) | 20,70% (622.310 / 3.007.208) | 21,03% (619.263 / 2.944.319) |
| gemiddelde netto arbeidstijd per werknemer | totale netto arbeidstijd in jaar x (VTE) gedeeld door het totaal aantal in dat jaar tewerkgestelde personeelsleden (MVG) | 0,75 VTE (10.990 / 14.578) | 0,77 VTE (11.197 / 14.570) | 0,77 VTE (11.072 / 14.299) |
| beschikbaarheidsfactor | de verhouding tussen de bruto arbeidstijd in VTE in jaar x en het aantal personen die gemiddeld in dienst waren in jaar x (gemiddelde van de personeelsaantallen op het einde van elke maand) (MVG) | 0,9113 (11.919 / 13.079) | 0,9098 (12.126 / 13.328) | 0,9066 (12.018 / 13.256) |

| kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|--|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| instroomratio op jaarbasis | aantal personeelsleden op 31/12/jaar x die nog niet in dienst waren op 31/12/jaar x-1 (MVG) | 8,8% (1.150 / 13.117) | 7,4% (986 / 13.410) | 4,1% (528 / 12.737) |
| 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 (MVG) | 622 / 528 | 503 / 483 | 262 / 266 |
| 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 (MVG) | 518 / 632 | 383 / 603 | 107 / 421 |
| instroom op jaarbasis volgens kwalificatie | aantal personeelsleden met een opleiding hoger onderwijs (niveau A en B) op 31/12/jaar x die nog niet in dienst waren op 31/12/jaar x-1 t.o.v. het aantal ingestroomde personeelsleden zonder opleiding hoger onderwijs in jaar x (MVG) | 657 / 493 | 536 / 450 | 240 / 288 |
| instroom op jaarbasis volgens leeftijd | aantal personeelsleden jonger dan 45 jaar op 31/12/jaar x die nog niet in dienst waren op 31/12/jaar x-1 t.o.v. het aantal ingestroomde personeelsleden van 45 jaar of ouder in jaar x (MVG) | 1.046 / 104 | 886 / 100 | 490 / 38 |
| uitstroomratio op jaarbasis | aantal personeelsleden op 31/12/jaar x-1 die niet meer in dienst zijn op 31/12/jaar x (MVG) | 8,0% (1.041 / 13.008) | 5,3% (693 / 13.117) | 9,0% (1.201 / 13.410) |
| 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 (MVG) | 681 / 360 | 451 / 242 | 847 / 354 |
| 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 (MVG) | 733 / 308 | 436 / 257 | 896 / 305 |
| uitstroom op jaarbasis volgens kwalificatie | aantal personeelsleden met een opleiding hoger onderwijs (niveau A en B) op 31/12/jaar x-1 die niet meer in dienst zijn op 31/12/jaar x t.o.v. het aantal uitgestroomde personeelsleden zonder opleiding hoger onderwijs in jaar x (MVG) | 321 / 720 | 283 / 410 | 330 / 871 |
| uitstroom op jaarbasis volgens leeftijd | aantal personeelsleden jonger dan 45 jaar op 31/12/jaar x-1 die niet meer in dienst zijn op 31/12/jaar x t.o.v. het aantal uitgestroomde personeelsleden van 45 jaar of ouder in jaar x (MVG) | 312 / 729 | 287 / 406 | 480 / 721 |

Personeelkost

| kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | 2005 |
|------------------------------|---|-----------------|-------------------|-------------------|
| totale loonkost (budgetlast) | som van alle in jaar x uitbetaalde brutosalariissen (incl. vakantiegeld en eindejaarstoelage, toeslagen, sociale lasten, werkgeversbijdragen en kinderbijslag) (incl. startbanen en jobstudenten) | | | |
| | - MVG: | | | |
| | - incl. uitstappers | 531.872.216 EUR | 546.515.829 EUR | 559.673.865 EUR |
| | - excl. uitstappers | 520.142.635 EUR | 530.800.065 EUR | 546.028.136 EUR |
| | - VWI: | | | |
| | - incl. uitstappers | 16.631.627 EUR | 16.996.440 EUR | 18.573.276 EUR |
| | - excl. uitstappers | 16.606.704 EUR | 16.921.591 EUR | 18.507.516 EUR |
| | - VOI: | | | |
| | - incl. uitstappers | nb | 1.307.758.676 EUR | 1.355.654.874 EUR |
| | - excl. uitstappers | nb | nb | 1.346.304.161 EUR |
| | - TOTAAL: | | | |
| | - incl. uitstappers | nb | 1.871.270.945 EUR | 1.933.902.016 EUR |
| | - excl. uitstappers | nb | nb | 1.910.839.813 EUR |

| kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---------------|---------------|---------------|
| gemiddelde loonkost per bruto VTE | de totale loonkost (budgetlast) gedeeld door de totale bruto VTE in jaar x | | | |
| | - MVG : | 44.624 EUR | 45.070 EUR | 46.570 EUR |
| | - VWI : | nb | 41.556 EUR | 43.396 EUR |
| | - VOI : | nb | 49.374 EUR | 49.618 EUR |
| | - TOTAAL : | nb | 47.954 EUR | 48.630 EUR |
| gemiddelde loonkost per netto VTE | de totale loonkost (budgetlast) gedeeld door de totale netto VTE in jaar x (MVG) | 48.396 EUR | 48.805 EUR | 50.549 EUR |
| totale kost prestatiebeloning | som van alle betaalde variabele beloningstoelagen (functioneringstoelagen, managementstoelagen en staffoelagen) in jaar x | | | |
| | - MVG : | 3.288.395 EUR | 3.689.449 EUR | 3.291.422 EUR |
| | - VWI : | nb | 103.111 EUR | 60.352 EUR |
| | - VOI : (4) | nb | nb | 1.662.516 EUR |
| | - TOTAAL : | nb | nb | 5.014.291 EUR |
| vergoedingen woonwerkverkeer | som van alle uitbetaalde vergoedingen voor woonwerkverkeer, incl. fietsvergoeding (MVG) | 6.188.700 EUR | 7.349.415 EUR | 8.002.508 EUR |
| totale vormingskost | het totale budget dat besteed werd aan vorming, training en opleiding in jaar x (op basis van de geregistreerde uitgaven) | | | |
| | - MVG : | 2.004.065 EUR | 1.996.689 EUR | 1.637.644 EUR |
| | - VWI : | 26.643 EUR | 20.965 EUR | 25.784 EUR |
| | - VOI : (5) | nb | nb | 7.369.135 EUR |
| | - TOTAAL : | nb | nb | 9.032.563 EUR |
| totale kost secundaire arbeidsvoorwaarden | totaal bedrag dat in jaar x besteed werd aan volgende faciliteiten voor het personeel: hospitalisatieverzekering, catering, sociale dienstverlening, medische dienstverlening (6), kinderopvang (MVG) | 3.497.300 EUR | 3.680.123 EUR | 3.388.959 EUR |

(1) tenzij expliciet vermeld, zijn de personeelsleden die gebruik maakten van de uitstapregeling niet in de cijfers opgenomen

(2) dekkingsgraad van 54% van totaal VOI-personeel

(3) dekkingsgraad van 68% van totaal personeel Vlaamse overheid

(4) slechts 18 van de 32 VOI's hebben in 2005 prestatietoelagen aan hun personeel toegekend (dekkingsgraad van 22% van totaal personeel Vlaamse overheid)

(5) voor 2005 : gegevens voor 28 van de 32 VOI's of een dekkingsgraad van 97% van het totaal personeelsbestand van de VOI's

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

(7) nb = niet beschikbaar

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Het personeelsbestand

Op 31 december 2005 telde de Vlaamse overheidsadministratie 44.081 personeelsleden¹, waaronder 23.965 mannen en 20.116 vrouwen. Dit personeel is als volgt over de 3 deelorganisaties verdeeld :

- het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (MVG): 12.737 (of 29%);
- de Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen (VWI): 456 (of 1%);
- de Vlaamse Openbare Instellingen (VOI): 30.888 (of 70%).

Daarnaast waren er op dat moment nog 618 personeelsleden in dienst die gebruik hebben gemaakt van de uitstapmogelijkheid die in 2002 is aangeboden aan alle 56-plussers. Deze personeelsleden zijn sinds hun uitstapdatum niet meer actief, maar

ze blijven nog 70% van hun loon ontvangen tot ze de leeftijd van 60 jaar hebben bereikt. Daarna gaan ze met pensioen. Vanaf 2007 zal die uitstapregeling volledig uitgewerkt zijn en zullen alle betrokken ambtenaren op pensioen gesteld zijn.

Alle personeelsleden die in de loop van 2005 tewerkgesteld waren bij de Vlaamse overheid,

vertegenwoordigden samen 9.743.160 bezoldigde dagen, of omgerekend 39.768 bruto VTE (zie definitie hierboven). Om ook de netto VTE te kunnen berekenen, moet men beschikken over gegevens m.b.t. een vooraf vastgestelde lijst van geregistreerde bezoldigde afwezigheden. Dit is (nog) niet het geval voor de VOI's. Voor het MVG bedroeg de personeelscapaciteit

Tabel 1. - Berekening van de netto arbeidstijd (MVG : 2004 - 2005)

| | aantal werkdagen / VTE | |
|--------------------------|------------------------|------------------|
| | 2004 | 2005 |
| werkdagen in dienst | 3.424.791 | 3.390.593 |
| feestdagen | 182.808 | 186.992 |
| onbezoldigd afwezig | 234.774 | 259.282 |
| bruto arbeidstijd | 3.007.208 | 2.944.319 |
| bruto VTE | 12.126 | 12.018 |
| vakantie | 424.404 | 420.617 |
| bezoldigd afwezig | 197.906 | 198.646 |
| netto arbeidstijd | 2.384.898 | 2.325.056 |
| netto VTE | 11.197 | 11.072 |

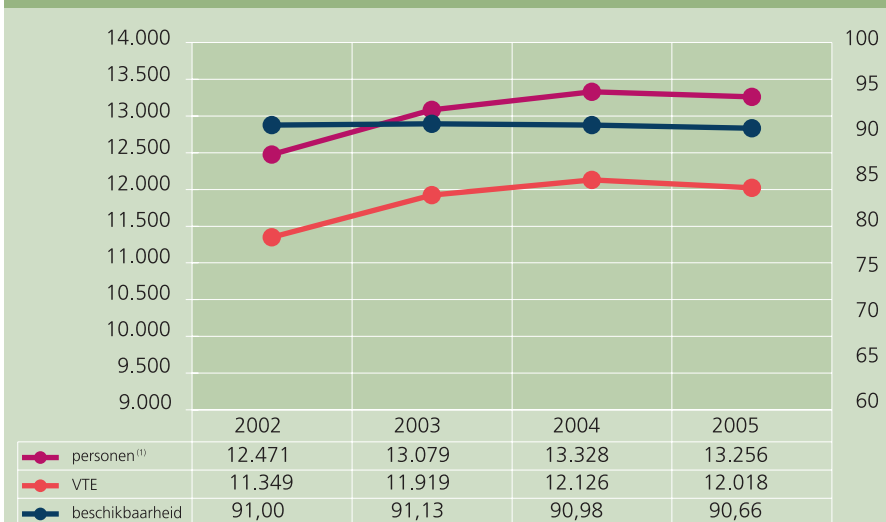
¹ De personeelsleden met een startbaanovereenkomst of een contract als jobstudent worden hierin meegeteld

Tabel 2. - Evolutie van de verdeling van het Vlaams overheidspersoneel over de 3 grote deelorganisaties (MVG / VWI / VOI : 2004-2005)

| | aantal personeelsleden | | | VTE | | |
|--|------------------------|---------------|------------------|---------------|---------------|------------------|
| | 12/31/2004 | 12/31/2005 | evolutie (index) | 2004 | 2005 | evolutie (index) |
| ministerie Vlaamse Gemeenschap | 13.413 | 12.740 | -673 | 12.126 | 12.018 | -108 |
| Vlaamse wetenschappelijke instellingen | 469 | 456 | -13 | 410 | 428 | 19 |
| Vlaamse openbare instellingen | 30.447 | 30.888 | 441 | 26.487 | 27.319 | 832 |
| totaal Vlaamse overheid | 44.329 | 44.084 | -245 | 39.023 | 39.765 | 742 |

(1) Bij de verdeling van het aantal personeelsleden over de diverse departementen, worden personeelsleden met twee deeltijdse contracten in twee verschillende departementen dubbel geteld. Dit verklaart de kleine afwijking van de totalen voor het MVG.

Figuur 1. - Evolutie van de personeelssterkte in personen en bruto VTE en van de beschikbaarheid (MVG: 2002-2005)



(1) gemiddelde personeelssterkte over 12 maanden

teit in 2005 bruto 12.018 VTE en netto 11.072 VTE (zie tabel 1).

Op 31/12/2004 telde de Vlaamse overheidsadministratie (zonder de "uitstappers") 44.326 personeelsleden. In 2005 is dat aantal dus gedaald met 245 personeelsleden. De evolutie van de personeelsbezetting per deelorganisatie (MVG / VWI / VOI) wordt sterk bepaald door een aantal personeelsverschuivingen die reeds in 2005 in het kader van het reorganisatieproject Beter Bestuurlijk Beleid plaatsvonden.

De personeelsaantallen in personen moeten echter sterk gerelativeerd worden. Wanneer de titularis van een functie tijdelijk (onbezoldigd) voltijds afwezig is en er voor die functie een vervanger werd aangeworven, worden voor die ene functie immers twee personen geteld. Bovendien wordt in het personeelsaantal geen rekening gehouden met de individuele werktijd van een personeelslid: een halftijdse werknemer krijgt hetzelfde gewicht in de telling als

een voltijdse. Een toenemende vraag naar deeltijds werken geeft aanleiding tot een stijging van de personeelsaantallen en vice versa. De (bruto) VTE is een veel betere waardemeter voor de opvolging van de evolutie van de personeelssterkte. In 2005 is de personeelscapaciteit van de Vlaamse overheid toegenomen met 746 VTE. Dit zou erop kunnen wijzen dat er in bepaalde organisaties minder deeltijds wordt gewerkt dan vorig jaar, bvb. door de natuurlijke uitstroom van oudere werknemers met een beperkt werkrooster.

Figuur 1 schetst voor het MVG de evolutie van de personeelssterkte in personen en (bruto) VTE vanaf 2002 tot nu. Door de VTE te delen door de gemiddelde maandelijkse personeelsbezetting in personen, bekomt men de "beschikbaarheidsfactor". Na een lange periode van voortdurende stijging van de personeelssterkte (zowel in personen als in VTE), wordt in 2005 een daling vastgesteld. Die trendbreuk is vooral toe te schrijven aan de reeds eerder vermelde overdracht van 608 personeelsleden van

het MVG naar twee VOI's (nu extern verzelfstandigde agentschappen of EVA's). De stijgende trend van de voorbije jaren wordt, zoals reeds in de vorige beleidsrapporten aangegeven, grotendeels verklaard door de voortdurende uitbreiding van het takenpakket en door de afnemende gemiddelde werktijd per personeelslid (meer deeltijdse prestaties), waardoor het werkvolume over steeds meer personen moet worden verdeeld. De verdere geleidelijke verschuiving van federale bevoegdheden naar de gewesten in het kader van de staatshervorming, gaat meestal gepaard met een overheveling van personeelsleden. Zo werden ten gevolge van het Lambermontakkoord op 01/10/2002 705 personeelsleden van het federale ministerie van Landbouw overgeheveld naar het departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

Daarnaast worden door de Vlaamse Regering in uitvoering van het Regeerakkoord of ter verbetering van de dienstverlening aan de burger, diverse nieuwe initiatieven genomen. Tussen 2000 en 2004 werden hiervoor ongeveer 1.040 nieuwe personeelsleden door het MVG aangeworven. Over de impact van die nieuwe initiatieven op het personeelsbestand van de VOI's, zijn geen gegevens beschikbaar.

Om die bijkomende taken met de beschikbare budgettaire middelen te kunnen uitvoeren, worden vaak bestaande opdrachten intern herverdeeld, gereorganiseerd of zelfs geschrapt. Personeelsleden die de organisatie hebben verlaten, kunnen hierdoor ook niet altijd vervangen worden. Die "snoei" is echter niet zichtbaar in de globale rapportering over de personeelsevolutie en kan ook moeilijk gekoppeld worden aan concrete procesoptimalisaties of -automatisaties. Uit de praktijk blijkt ook dat de reeds doorgevoerde en nog lopende automatiseringsprojecten pas op langere termijn tot een besparing op het werkvolume aanleiding geven. In de beginperi-

Figuur 2. - Het aantal personeelsleden bij de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid (31/12/2005)



ode is soms zelfs een extra investering in tijd en mensen nodig.

De samenstelling van het personeelsbestand

De evolutie van de personeelsaantallen 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 gemiddelde werktijd per werknemer, zullen, zelfs bij een ongewijzigd personeelsaantal, de evolutie van de VTE beïnvloeden. De evoluties in de samenstelling van het personeelsbestand zijn het gevolg van een mix van interne (d.w.z. binnen de Vlaamse overheid of een deelorganisatie ervan) en externe factoren. Zo wordt de evolutie in de personeelsbezetting van een entiteit niet alleen bepaald door de natuurlijke uitstroom (pensioering of overlijden) en de uitwisseling met de externe arbeidsmarkt (d.w.z. buiten de Vlaamse overheid), maar ook door de interne personeelsbewegingen tussen de Vlaamse overheidsdiensten onderling. De

evolutie in de verdeling volgens niveau en statuut heeft, naast de in- en uitstroom binnen elk niveau afzonderlijk, vooral ook te maken met de interne doorstroming van het personeel. De verschuivingen tussen de leeftijdsgroepen worden dan weer vooral veroorzaakt door de veroudering van het personeelsbestand. Kortom, er is geen éénduidig verband tussen de kwantitatieve personeelsevolutie en de wijzigingen in de personeelssamenstelling volgens een aantal basiskennmerken. Die evoluties worden hieronder nader beschreven en toegelicht.

De spreiding over de organisatiestructuur

De personeelssterkte in personen

Uit de indeling van de 45 overheidsorganisaties volgens het aantal personeelsleden (zie figuur 2 en tabel 3), blijkt dat de personeelssterkte zeer sterk varieert van 20 tot ongeveer 7.300 werknemers. De Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen hebben een eerder beperkte personeelsbezetting (de grootste telt 125 personeelsleden), maar zowel bij

de departementen van het MVG als bij de VOI's zijn er grote verschillen. Zo vertegenwoordigt het departement Leefmilieu en Infrastructuur ongeveer 48% van de personeelssterkte van het hele MVG, terwijl de VDAB, UZ-Gent en de VVM (De Lijn) samen 55% van het totale VOI-personeel tewerkstellen. Er is een verband tussen de aard van de activiteiten en de grootte van een organisatie: entiteiten waar het accent in de opdracht ligt op de beleidsondersteuning, tellen meestal minder werknemers dan entiteiten waarvan de kerntaken eerder gericht zijn op de beleidsuitvoering. Dit zal wellicht na de reorganisatie BBB nog duidelijker tot uiting komen.

De evolutie van het aantal personeelsleden van de diverse entiteiten tussen 2004 en 2005 was over het algemeen vrij evenwichtig (zie tabel 4). Voor 40 van de 45 entiteiten situeert ze zich binnen een vork van 10% (stijging of daling). De belangrijkste wijzigingen zijn :

- de overdracht in november 2005 van 614 personeelsleden van de administratie Waterwegen en Zeewezen (MVG) naar de nieuw opgerichte EVA's De Scheepvaart en Waterwegen & Zeekanaal, in het kader van het reorganisatieproject Beter Bestuurlijk Beleid;
- de sterke daling van het personeelsaantal bij de Raad voor het Gemeenschapsonderwijs (RAGO) ten gevolge van een ingrijpende interne reorganisatie.

De evolutie van de personeelsaantallen wordt in principe zuiver bepaald door het saldo van in- en uitstroom. Omdat de gegevens over 2004 en 2005 voor de VOI's op 2 verschillende tijdstippen zijn opgevraagd, is er echter niet altijd overeenstemming tussen het opgegeven in- en uitstroomsaldo voor 2005 en de evolutie van het aantal personeelsleden tussen 31/12/2004 en 31/12/2005. Volgens de meest recente gegevens zijn er in 2005 in de VOI's 3.251 nieuwe werknemers in dienst getreden, terwijl er 2.546 hun entiteit hebben verlaten. Dit komt neer op een positief saldo van 705 personeelsleden.

In het MVG zijn in 2005 528 nieuwe werknemers in dienst getreden, terwijl er 1.201 het ministerie hebben verlaten (saldo van - 673). De nieuwkomers bestonden uit ongeveer evenveel mannen als vrouwen, terwijl de uitstroom overwegend betrekking had op mannen (70%). Volgens statuut is het beeld erg divers : 80% van de indiensttredingen had betrekking op contractuele tewerkstelling, terwijl 75% van de uitstromers vastbenoemde ambtenaren waren. Uiteraard is dit de belangrijkste verklaring voor de relatief sterke afname van het aandeel statutairen in het MVG (zie verder). Bekeken volgens het niveau, vormen werknemers zonder hogere opleiding

Tabel 3. - Verdeling van de entiteiten van de Vlaamse overheid volgens personeelssterkte (MVG / VWI / VOI : 31/12/2005)

| aantal personeelsleden | aantal entiteiten | % |
|------------------------|-------------------|---------------|
| 0-49 | 8 | 17,8% |
| 50-99 | 4 | 8,9% |
| 100-199 | 6 | 13,3% |
| 200-399 | 8 | 17,8% |
| 400-699 | 5 | 11,1% |
| 700-999 | 3 | 6,7% |
| 1000-1499 | 3 | 6,7% |
| 1500-2999 | 4 | 8,9% |
| >=3000 | 4 | 8,9% |
| totaal | 45 | 100,0% |

zowel bij de in- als uitstroom de meerderheid, al is hun overwicht duidelijk meer uitgesproken bij de uitstroom (73% tegenover 55% voor de instroom). Uit de verdeling volgens leeftijd ten slotte, blijkt dat het aandeel van de "oudere" of "ervaren" werknemers in de instroom in 2005 slechts 7% bedroeg, terwijl dit vorig jaar nog 10% was. De maatregelen om meer oudere werknemers op de externe arbeidsmarkt aan te trekken, hebben blijkbaar nog niet het gewenste effect bereikt. Voor de uitstroom is het vooral relevant om op te volgen hoeveel jongere werknemers de organisatie hebben verlaten : in 2005 was ongeveer 40% van de uitgestroomde personeelsleden jonger dan 45 jaar, terwijl dit in 2003 slechts 30% was. Toch blijft het vrijwillig verloop voor het MVG relatief laag, de uitstroom van jongeren betreft vooral contractuele werknemers met een tijdelijk contract.

De personeelssterkte in VTE

Op het eerste zicht lijkt het logisch dat de evolutie in VTE in lijn ligt met die in personen. Maar omdat de bruto VTE berekend wordt op basis van de effectieve werkroosters tijdens een bepaalde periode (bv. een jaar) en het personeelsaantal gemeten wordt op één moment (nl. de laatste dag van het jaar), kunnen alnaargelang de situatie toch afwij-

kende trends ontstaan:

- de bruto VTE varieert bij een constant aantal personeelsleden, wanneer zich wijzigingen voordoen in de onbezoldigde afwezigheden van die personeelsleden. Bovendien kunnen de werkroosters van vertrekkende en nieuw aangeworven personeelsleden verschillen (werknemers op het einde van hun loopbaan werken bv. vaak deeltijds);
- bij een stijgende of dalende trend geeft het personeelsaantal op het einde van de referentieperiode resp. een maximale of minimale toestand weer, terwijl de bruto VTE berekend wordt als een gemiddelde over de volledige periode en bijgevolg minder sterk beïnvloed wordt door de trend;
- het tijdstip waarop een personeelslid binnen de referentieperiode wordt aangeworven, heeft geen invloed op het personeelsaantal (gemeten op het einde van die periode), maar wel op de bruto VTE: hoe eerder de aanwerving, hoe groter de bruto VTE. Hetzelfde maar in omgekeerde zin geldt voor het vertrek van personeelsleden: hoe later de uitstroom, hoe groter de bruto VTE voor die periode.

Uit tabel 4 blijkt dat het globale beeld van de evolutie in VTE iets evenwichtiger is dan de evolutie in personen. Wel valt op dat in 28 van de 45 entiteiten,

de aangroei in VTE in 2005 groter was dan die in personen (bij een stijgende trend), of de afname in VTE kleiner was dan de afname in personen (dalende trend). Dit kan erop wijzen dat :

- er heel wat personeelsleden de entiteit hebben verlaten op het einde van 2005, waardoor ze toch nog een grote VTE-waarde in 2005 vertegenwoordigden;
- er heel wat personeelsleden in de loop van 2005 zijn teruggekeerd na een tijdelijke voltijdse afwezigheid of hun deeltijdse afwezigheid hebben teruggeschoefd. Dit is o.a. het geval in verzorgingsinstellingen, waar de vraag naar deeltijds werken is verminderd wegens de bijkomende verlofdagen verkregen via de aanpassing van de minimale rechten. Ook de nieuwe eindloopbaanmaatregelen (witte woede) zoals de arbeidsduurvermindering (tot 36 dagen voor 55+) hebben deze trend beïnvloed;
- een groot aantal personeelsleden met een beperkt werkrooster de entiteit hebben verlaten en vervangen zijn door voltijdse werknemers. Het betreft vooral de natuurlijke uitstroom van veel deeltijdse oudere werknemers (met halftijdse loopbaanonderbreking voorafgaand aan pensioen) of een verhoogde 'gedwongen' uitstroom wegens definitieve beroepsongeschiktheid (strikttere opvolging regelgeving "medisch pensioen"). Het effect op de VTE

Tabel 4. - Evolutie van de personeelssterkte van de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid (MVG / VWI / VOI : 2004 - 2005)

| organisatie | aantal personeelsleden | | | VTE | | |
|---|------------------------|---------------|------------------|---------------|---------------|------------------|
| | 31/12/2004 | 31/12/2005 | evolutie (index) | 2004 | 2005 | evolutie (index) |
| MINISTERIE VAN DE VLAAMSE GEMEENSCHAP ⁽¹⁾ | | | | | | |
| College Van Secretarissen-Generaal | 101 | 99 | 0,98 | 92 | 93 | 1,00 |
| Dep. Coördinatie | 318 | 325 | 1,02 | 272 | 270 | 0,99 |
| Dep. Algemene Zaken en Financiën | 1.332 | 1.298 | 0,97 | 1.119 | 1.109 | 0,99 |
| Dep. Wetenschap, Innovatie en Media | 127 | 128 | 1,01 | 116 | 106 | 0,92 |
| Dep. Onderwijs | 1.085 | 1.090 | 1,01 | 963 | 977 | 1,01 |
| Dep. Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur | 1.870 | 1.930 | 1,03 | 1.630 | 1.698 | 1,04 |
| Dep. Econ., Werkgel., Binnenl. Aang. en Landb. | 1.826 | 1.778 | 0,97 | 1.609 | 1.576 | 0,98 |
| Dep. Leefmilieu en Infrastructuur | 6.754 | 6.092 | 0,90 | 6.324 | 6.190 | 0,98 |
| TOTAAL MVG | 13.413 | 12.740 | 0,95 | 12.126 | 12.018 | 0,99 |
| VLAAMSE WETENSCHAPPELIJKE INSTELLINGEN | | | | | | |
| Centrum voor Bevolkings- en Gezinsstudie | 28 | 28 | 1,00 | 26 | 27 | 1,03 |
| Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen | 79 | 75 | 0,95 | 71 | 76 | 1,07 |
| Instituut voor Bosbouw en Wildbeheer | 126 | 120 | 0,95 | 113 | 114 | 1,01 |
| Instituut voor Natuurbehoud | 104 | 108 | 1,04 | 89 | 94 | 1,06 |
| Vlaams Instituut voor het Onroerend Erfgoed | 132 | 125 | 0,95 | 111 | 118 | 1,06 |
| TOTAAL VWI | 469 | 456 | 0,97 | 410 | 428 | 1,05 |

Tabel 4. - Evolutie van de personeelssterkte van de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid (MVG / VWI / VOI : 2004 - 2005)
(Vervolg)

| organisatie | aantal personeelsleden | | | VTE | | |
|--------------------------------------|------------------------|---------------|------------------|---------------|---------------|------------------|
| | 31/12/2004 | 31/12/2005 | evolutie (index) | 2004 | 2005 | evolutie (index) |
| VLAAMSE OPENBARE INSTELLINGEN | | | | | | |
| BLOSO | 657 | 630 | 0,96 | 586 | 575 | 0,98 |
| DE SCHEEPVAART | 555 | 611 | 1,10 | 522 | 528 | 1,01 |
| DIGO | 78 | 79 | 1,01 | 67 | 68 | 1,02 |
| FIT | 248 | 246 | 0,99 | 242 | 226 | 0,94 |
| GOM ANTWERPEN | 25 | 24 | 0,96 | 24 | 23 | 0,97 |
| GOM LIMBURG | 33 | 29 | 0,88 | 28 | 26 | 0,93 |
| GOM O.-VLAANDEREN | 43 | 43 | 1,00 | 39 | 38 | 0,98 |
| GOM VL.-BRABANT | 26 | 27 | 1,04 | 26 | 25 | 0,97 |
| GOM W.-VLAANDEREN | 44 | 42 | 0,95 | 37 | 40 | 1,08 |
| IWT | 118 | 124 | 1,05 | 110 | 113 | 1,03 |
| K&G | 1.411 | 1.356 | 0,96 | 1.017 | 1.068 | 1,05 |
| OPZ GEEL | 548 | 582 | 1,06 | 458 | 486 | 1,06 |
| OPZ REKEM | 515 | 537 | 1,04 | 467 | 487 | 1,04 |
| OVAM | 400 | 390 | 0,98 | 352 | 351 | 1,00 |
| RAGO | 427 | 339 | 0,79 | 314 | 291 | 0,93 |
| SERV | 69 | 76 | 1,10 | 63 | 68 | 1,09 |
| TOERISME VLAANDEREN | 196 | 148 | 0,76 | 168 | 138 | 0,82 |
| UZ-GENT | 5.132 | 5.050 | 0,98 | 3.808 | 4.073 | 1,07 |
| VDAB | 4.641 | 4.666 | 1,01 | 3.838 | 3.996 | 1,04 |
| VFSIPH | 373 | 360 | 0,97 | 321 | 323 | 1,01 |
| VHM | 303 | 286 | 0,94 | 260 | 258 | 0,99 |
| VITO | 461 | 470 | 1,02 | 413 | 413 | 1,00 |
| VIZO | 175 | 201 | 1,15 | 159 | 176 | 1,11 |
| VLM | 801 | 768 | 0,96 | 709 | 707 | 1,00 |
| VLOPERA | 306 | 286 | 0,93 | 312 | 281 | 0,90 |
| VLOR | 32 | 29 | 0,91 | 27 | 26 | 0,95 |
| VMM | 768 | 767 | 1,00 | 671 | 685 | 1,02 |
| VMW | 1.576 | 1.574 | 1,00 | 1.514 | 1.526 | 1,01 |
| VREG | 20 | 21 | 1,05 | 19 | 20 | 1,05 |
| VRT | 2.974 | 2.987 | 1,00 | 2.863 | 2.844 | 0,99 |
| VVM - DE LIJN | 7.213 | 7.303 | 1,01 | 6.792 | 6.947 | 1,02 |
| WATERWEGEN & ZEEKANAAL | 279 | 837 | 3,00 | 267 | 493 | 1,84 |
| TOTAAL VOI | 30.447 | 30.888 | 1,01 | 26.487 | 27.322 | 1,03 |
| TOTAAL VLAAMSE OVERHEID | 44.329 | 44.084 | 0,99 | 39.023 | 39.768 | 1,02 |

(1) Bij de verdeling van het aantal personeelsleden over de diverse departementen, worden personeelsleden met twee deeltijdse contracten in twee verschillende departementen dubbel geteld. Dit verklaart de kleine afwijking van de totalen voor het MVG.

is des te groter wanneer die uitstroom plaats vond in het begin van 2005;

- er in 2005 minder contractuele personeelsleden met deeltijdse contracten in de entiteit werden tewerkgesteld.

Hieruit zou men, weliswaar met de nodige nuanceering en voorzichtigheid, kunnen concluderen dat er binnen een aantal entiteiten, onder impuls van het

groeiend kostenbewustzijn, kritischer wordt omgegaan met de vraag van werknemers naar meer arbeidsflexibiliteit en er gezocht wordt naar een optimaal evenwicht tussen het individueel en het organisatiebelang.

Zoals reeds eerder aangegeven, is de evolutie van de personeelssterkte in bruto VTE het resultaat van:

- de in- en uitstroom van personeelsleden (zowel

op het niveau Vlaamse overheid als de doorstroom van personeelsleden tussen twee Vlaamse overheidsdiensten);

- de evolutie van de individuele werktijd (of de onbezoldigde afwezigheden).

Voor het MVG kunnen we, op basis van de beschikbare gegevens, het aandeel bepalen van beide factoren in de evolutie van de bruto VTE tussen 2004

en 2005. De vastgestelde daling van de personeelscapaciteit met 108 VTE, is te verklaren door :

- een daling van het totaal aantal werkdagen dat alle personeelsleden samen in dienst waren, met 49.993 dagen of 44 VTE. Dit cijfer is het saldo van de in- en uitstroom en verklaart 40,7% van de VTE-daling;
- een toename van het aantal werkdagen onbezoldigde afwezigheid met 12.896 dagen of 64 VTE. Dit verklaart de overige 59,3% van de VTE-daling.

We kunnen dus besluiten dat de VTE-daling voor het MVG tussen 2004 en 2005 voor het grootste deel verklaard wordt door een toename van de onbezoldigde afwezigheden, en in mindere mate door het negatieve in- en uitstroomsaldo.

De verdeling volgens geslacht, niveau, statuut en leeftijd

Algemene evolutie 2004 - 2005

Op basis van de beschikbare cijfers (voor de VOI's zijn niet alle gegevens beschikbaar) wordt algemeen het volgende vastgesteld:

- op het niveau Vlaamse overheid stagneert de M/

V-verhouding tussen 2004 en 2005. Het aantal personeelsleden met een hogere opleiding (niveau A) is vrij sterk toegenomen (+ 4%), terwijl het aantal op het laagste niveau ongeveer even sterk is gedaald. De contractuele tewerkstelling is verder toegenomen en bedraagt nu ongeveer 51%. De leeftijdsopbouw is iets evenwichtiger geworden, door de sterke daling van het aantal 55-plussers (bijna 10%) en de toename bij de jongere leeftijdsgroepen;

- op het niveau van de 3 deelorganisaties (MVG / VWI / VOI) is de evolutie sterk beïnvloed door de overdracht van een grote groep personeelsleden met vrij homogene demografische kenmerken van het MVG naar 2 VOI's (zie hoger).

De evolutie binnen het **MVG** kenmerkt zich door:

- een verdere trend naar meer evenwicht in de M/V-verhouding door de toename van het aandeel vrouwen met 1,5%;
- de weliswaar beperkte maar opmerkelijke daling van het aantal personeelsleden van niveau A, na een periode van voortdurende stijging;
- de procentuele toename van de contractuele tewerkstelling (+ 1,5%), waardoor het aandeel voor het eerst uitstijgt boven 25%;

- de verjonging van het personeelsbestand, door de toename in de jongste leeftijdsgroep (-35 jaar) en de daling in alle andere groepen.

Bij de **VWI's** is de globale daling van de personeelssterkte met ongeveer 3% vooral zichtbaar bij de mannen, het personeel van niveau D en de contractuele werknemers (die nog steeds veruit de meerderheid vormen met een aandeel van bijna 73%), terwijl die daling goed gespreid is over de diverse leeftijdsgroepen.

Bij de **VOI's** zien we, in tegenstelling tot het MVG :

- een duidelijke toename van het aantal mannen in 2005, waardoor het aandeel van de vrouwen is gedaald maar toch nog boven dat van het MVG uitstijgt (47%);
- een sterke toename van de werknemers van niveau A en een daling bij de andere niveaus, waardoor het aandeel van die groep met ongeveer 2% is toegenomen;
- een groeiend aandeel van de vastbenoemde personeelsleden (+ 1%);
- een opvallend sterke toename in de leeftijdsgroep van 45 tot 55 jaar (bijna 10%) en een eerder beperkte daling bij de 55-plussers, wat

Tabel 5. - Evolutie van het Vlaams overheidspersoneel volgens geslacht, niveau, statuut en leeftijd (2004 - 2005)

| | geslacht | | niveau ⁽¹⁾ | | | | statuut | | leeftijd ⁽²⁾ | | | |
|-------------------------|----------|--------|-----------------------|-------|-------|-------|---------|--------|-------------------------|-----------|-----------|---------|
| | M | V | A | B | C | D | vast | cont | <= 34 j | 35 - 44 j | 45 - 54 j | >= 55 j |
| MVG | | | | | | | | | | | | |
| 2004 | 7.852 | 5.558 | 3.969 | 1.781 | 3.568 | 4.107 | 10.027 | 3.385 | 3.319 | 3.111 | 4.292 | 2.688 |
| 2005 | 7.267 | 5.470 | 3.854 | 1.831 | 3.433 | 3.636 | 9.334 | 3.405 | 3.418 | 3.045 | 4.022 | 2.253 |
| evolutie | -585 | -88 | -115 | 50 | -135 | -471 | -693 | 20 | 99 | -66 | -270 | -435 |
| VWI | | | | | | | | | | | | |
| 2004 | 300 | 169 | 205 | 62 | 68 | 134 | 123 | 346 | 164 | 133 | 112 | 60 |
| 2005 | 288 | 168 | 202 | 61 | 70 | 123 | 125 | 331 | 161 | 129 | 111 | 55 |
| evolutie | -12 | -1 | -3 | -1 | 2 | -11 | 2 | -15 | -3 | -4 | -1 | -5 |
| VOI | | | | | | | | | | | | |
| 2004 | 15.938 | 14.509 | 6.013 | 6.802 | 4.943 | 5.477 | 11.870 | 18.577 | 6.631 | 6.533 | 6.723 | 2.677 |
| 2005 | 16.410 | 14.478 | 6.555 | 6.639 | 4.937 | 5.454 | 12.264 | 18.624 | 6.773 | 6.373 | 7.355 | 2.577 |
| evolutie | 472 | -31 | 542 | -163 | -6 | -23 | 394 | 47 | 142 | -160 | 632 | -100 |
| VLAAMSE OVERHEID | | | | | | | | | | | | |
| 2004 | 24.090 | 20.236 | 10.187 | 8.645 | 8.579 | 9.718 | 22.020 | 22.308 | 10.114 | 9.777 | 11.127 | 5.425 |
| 2005 | 23.965 | 20.116 | 10.611 | 8.531 | 8.440 | 9.213 | 21.723 | 22.360 | 10.352 | 9.547 | 11.488 | 4.885 |
| evolutie | -125 | -120 | 424 | -114 | -139 | -505 | -297 | 52 | 238 | -230 | 361 | -540 |

(1) gegevens volgens niveau zijn niet beschikbaar voor de VVM-De Lijn

(2) gegevens volgens leeftijd zijn voor 2004 en/of 2005 niet beschikbaar voor 10 van de 32 VOI's (dekkingsgraad van 74% van het totaal personeelsbestand)

de komende jaren nog tot een verdere vergrijzing zal leiden.

Gender, statuut-, kwalificatie- en vergrijzingsratio op entiteitsniveau (2005)

Figuur 3 geeft een gedetailleerd overzicht van de **genderratio** (% vrouwelijke werknemers) voor de diverse entiteiten (departementen MVG + VWI's + VOI's) van de Vlaamse overheid. Hieruit blijkt dat :

- er in 24 van de 45 entiteiten (53%) op 31/12/2005 meer vrouwen tewerkgesteld waren dan mannen;
- de genderratio nog steeds sterk bepaald wordt door de aard van de taken en functies van een entiteit. Zo worden in de entiteiten die actief zijn in de verzorgingssector, nog steeds overwegend vrouwen tewerkgesteld. Aan het andere uiteinde van de curve vinden we de entiteiten met overwegend technisch uitvoerende en gespecialiseerde functies, bvb. uit de vervoers-, infrastructuur- en groensector;
- er ongeveer in de helft van de 45 entiteiten een vrij goed genderevenwicht bestaat (genderratio tussen 40 en 60%).

Binnen de Vlaamse overheid vormt de evolutie in de verdeling volgens **statuut** (vastbenoemde ambtenaren of statutairen versus contractueel tewerkgesteld personeel) een belangrijk en voortdurend aandachtspunt, omdat voor beide statuten nog steeds verschillende regelingen gelden, zowel op het vlak van de HR-processen (o.a. rekrutering & selectie – loopbaanbeleid – prestatie management - ...) als inzake de rechtspositie van de werknemer zelf. Uit figuur 4 blijkt dat de spreiding nog groter is dan bij de genderverdeling: enkele entiteiten stellen uitsluitend contractueel personeel te werk, terwijl het personeelsbestand in andere entiteiten bijna uitsluitend uit vastbenoemde ambtenaren bestaat. Dit heeft voor een groot deel te maken met de mate waarin het statuut van de organisatie zelf aanleunt bij de arbeidsregeling van de private sector. Zo valt het personeel van een organisatie naar publiek

Figuur 3. - Genderratio bij de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid (31/12/2005)
(% vrouwelijke werknemers)



Figuur 4. - Statuutratio bij de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid (31/12/2005)
(% statutaire werknemers)



recht onder een rechtspositieregeling, terwijl het personeel van een organisatie naar privaat recht ressorteert onder het arbeidsrecht. Voor de departementen van het MVG en alle andere instellingen die onder de toepassing van het Raamstatuut val-

len, is de vaste benoeming nog steeds de regel voor permanente functies. Contractuelen kunnen enkel aangeworven worden voor tijdelijke of specifieke functies. Dit verklaart waarom het aandeel contractuelen in de departementen meestal niet hoger

Tabel 6. - De verdeling van het personeel volgens geslacht en statuut (MVG / VWI / VOI : 31/12/2005)

| | MVG | | | VWI | | | VOI | | | VLAAMSE OVERHEID | | |
|---------------------|--------------|--------------|---------------|------------|------------|------------|---------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
| | M | V | T | M | V | T | M | V | T | M | V | T |
| vastbenoemd | | | | | | | | | | | | |
| abs | 5.801 | 3.533 | 9.334 | 73 | 52 | 125 | 6.306 | 5.958 | 12.264 | 12.180 | 9.543 | 21.723 |
| % | 79,8% | 64,6% | 73,3% | 25,3% | 31,0% | 27,4% | 38,4% | 41,2% | 39,7% | 50,8% | 47,4% | 49,3% |
| contractueel | | | | | | | | | | | | |
| abs | 1.466 | 1.937 | 3.403 | 215 | 116 | 331 | 10.104 | 8.520 | 18.624 | 11.785 | 10.573 | 22.358 |
| % | 20,2% | 35,4% | 26,7% | 74,7% | 69,1% | 72,6% | 61,6% | 58,8% | 60,3% | 49,2% | 52,6% | 50,7% |
| totaal | 7.267 | 5.470 | 12.737 | 288 | 168 | 456 | 16.410 | 14.478 | 30.888 | 23.965 | 20.116 | 44.081 |

reikt dan 25%, wanneer abstractie wordt gemaakt van het personeel van de DAB's (Diensten met Afzonderlijk Beheer) Catering en Schoonmaak in het departement AZF. Het personeel van de VWI's is hoofdzakelijk contractueel tewerkgesteld. Enkel het Centrum voor Bevolkings- en Gezinsstudie (CBGS) telt meer vastbenoemde ambtenaren (71%).

De verdeling volgens statuut is sterk genderafhankelijk (zie tabel 6). Zo stellen we vast dat op het niveau Vlaamse overheid, mannen procentueel binnen hun groep iets meer statutaire functies invullen dan vrouwen (een verschil van 3,4%). Het beeld in de 3 deelorganisaties is erg heterogeen : in het MVG zijn er bij de mannen duidelijk meer vastbenoemde ambtenaren dan bij de vrouwen (een verschil van 15,2%). In de VWI's en VOI's daarentegen is het net omgekeerd: daar komt de vaste benoeming meer voor bij de vrouwen. Binnen die instellingen zijn de contractuelen globaal echter duidelijk sterker vertegenwoordigd (zie vroeger).

Vanuit managementoogpunt is vooral de samenstelling van het personeel volgens kwalificatieniveau belangrijk. Het is immers een permanente uitdaging

Figuur 5. - Kwalificatieratio bij de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid (31/12/2005)
(% werknemers met een hogere opleiding)



en bezorgdheid om die kwalificaties optimaal af te stemmen op de functies en taken die binnen de organisatie moeten uitgevoerd worden (→ hoofdstuk "Proces- en personeelsplanning"). Dit kan o.a. gerealiseerd worden via functiegerichte rekrutering of via

interne personeels- en loopbaanontwikkeling (zie verder). De kwalificatie van het personeel bepaalt ook in grote mate de loonkost. Overkwalificatie (maar ook onderkwalificatie) moet ten stelligste worden vermeden. Omdat we momenteel niet be-

Tabel 7. - De verdeling van het personeel volgens geslacht en niveau (MVG / VWI / VOI : 31/12/2005) ⁽¹⁾

| | MVG | | | VWI | | | VOI ⁽²⁾ | | | VLAAMSE OVERHEID | | |
|--|--------------|--------------|---------------|------------|------------|------------|--------------------|--------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
| | M | V | T | M | V | T | M | V | T | M | V | T |
| niveau A | | | | | | | | | | | | |
| abs | 2.490 | 1.364 | 3.854 | 122 | 80 | 202 | 3.209 | 2.171 | 5.380 | 5.821 | 3.615 | 9.436 |
| % | 34,2% | 24,9% | 30,2% | 42,4% | 47,6% | 44,3% | 41,7% | 23,8% | 32,0% | 38,2% | 24,5% | 31,4% |
| niveau B | | | | | | | | | | | | |
| abs | 892 | 939 | 1.831 | 39 | 22 | 61 | 1.563 | 2.887 | 4.450 | 2.494 | 3.848 | 6.342 |
| % | 12,3% | 17,1% | 14,4% | 13,5% | 13,1% | 13,4% | 20,3% | 31,6% | 26,5% | 16,4% | 26,1% | 21,1% |
| personeel met hogere opleiding | | | | | | | | | | | | |
| abs | 3.382 | 2.303 | 5.685 | 161 | 102 | 263 | 4.772 | 5.058 | 9.830 | 8.315 | 7.463 | 15.778 |
| % | 46,5% | 42,0% | 44,6% | 55,9% | 60,7% | 57,7% | 62,1% | 55,4% | 58,5% | 54,5% | 50,5% | 52,6% |
| niveau C | | | | | | | | | | | | |
| abs | 1.864 | 1.569 | 3.433 | 35 | 35 | 70 | 1.234 | 2.076 | 3.310 | 3.133 | 3.680 | 6.813 |
| % | 25,6% | 28,6% | 26,9% | 12,2% | 20,8% | 15,4% | 16,0% | 22,8% | 19,7% | 20,5% | 24,9% | 22,7% |
| niveau D | | | | | | | | | | | | |
| abs | 2.029 | 1.607 | 3.636 | 92 | 31 | 123 | 1.683 | 1.990 | 3.673 | 3.804 | 3.628 | 7.432 |
| % | 27,9% | 29,3% | 28,5% | 31,9% | 18,5% | 27,0% | 21,9% | 21,8% | 21,8% | 24,9% | 24,6% | 24,8% |
| personeel zonder hogere opleiding | | | | | | | | | | | | |
| abs | 3.893 | 3.176 | 7.069 | 127 | 66 | 193 | 2.917 | 4.066 | 6.983 | 6.937 | 7.308 | 14.245 |
| % | 53,5% | 58,0% | 55,4% | 44,1% | 39,3% | 42,3% | 37,9% | 44,6% | 41,5% | 45,5% | 49,5% | 47,4% |
| totaal | 7.275 | 5.479 | 12.754 | 288 | 168 | 456 | 7.689 | 9.124 | 16.813 | 15.252 | 14.771 | 30.023 |

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

(2) Deze gegevens zijn slechts beschikbaar voor 28 van de 32 VOI's (dekkingsgraad van 54% van het totale personeelsbestand)

schikken over vergelijkbare kwantitatieve informatie m.b.t. de personeelsbehoeften van de diverse entiteiten, kunnen we enkel de huidige verdeling van het personeel volgens niveau analyseren (zie figuur 5). Hiervoor hebben we de kwalificatieratio gedefinieerd als het % personeelsleden met een hogere opleiding (niveau A en B). Er wordt weer een grote variatie tussen de entiteiten vastgesteld :

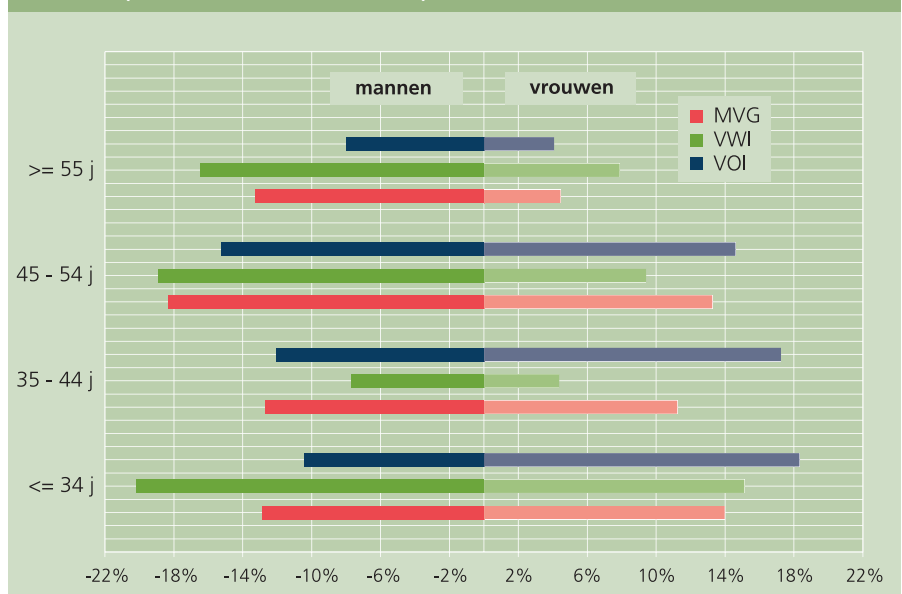
- in 27 van de 45 entiteiten (60%) heeft meer dan de helft van het personeel een hogere opleiding (universiteit of HOLT) gevolgd;
- het hoogste opleidingsniveau (meer dan 75% hoogopgeleiden) vinden we terug bij typische onderzoeksinstituten (VWI's, adviesraden,...) of entiteiten met een zeer gespecialiseerde dienstverlening;
- kort geschoolden komen uiteraard meer voor in entiteiten met overwegend technisch uitvoerende en minder complexe taken (o.a. vervoer, infrastructuur, logistiek, ...).

Indien de overheid zich de volgende jaren nog meer gaat toespitsen op de rol van beleidsondersteuner en -coördinator en monitor van maatschappelijke trends en knelpunten en nog meer uitvoerende taken gaat uitbesteden, zal de huidige trend naar hoger gekwalificeerd personeel zich nog verder blijven doorzetten. Ook de verdergaande automatisering heeft de laatste jaren bij de Vlaamse overheid (net als bij andere dienstverlenende organisaties) geleid tot een sterke daling van de behoeften aan administratief uitvoerend of ondersteunend personeel.

Hoewel minder uitgesproken dan bij de verdeling volgens statuut, toch stellen we ook bij de verdeling volgens niveau een zeker gendereffect vast (tabel 7). Ondanks de forse inhaalbeweging van de laatste jaren, tellen we op het niveau Vlaamse overheid bij de vrouwen nog steeds ongeveer 4% minder hoogopgeleiden dan bij de mannen. Het verschil is het grootst bij de VOI's (bijna 7%), terwijl het opleidingsniveau van de vrouwen bij de VWI's ongeveer 5% hoger is dan dat van de mannen. Binnen die groep van hoogopgeleid personeel, wijkt het beeld voor niveau A wel sterk af van dat voor niveau B. Voor de Vlaamse overheid ligt de vertegenwoordiging van niveau A bij de vrouwen een heel stuk lager dan bij de mannen (bijna 14%), terwijl dit voor niveau B net omgekeerd is (ongeveer 10% meer vrouwen). Hetzelfde beeld vinden we terug bij het MVG en bij de VOI's, weliswaar resp. iets minder en iets meer uitgesproken. Voor de VWI's liggen de verhoudingen ook hier weer totaal anders : zij tellen bij de vrouwen meer werknemers van niveau A dan bij de mannen, en minder van niveau B.

Bovenstaande cijfers wijzen erop dat binnen de Vlaamse overheid vrouwen reeds sterk aanwezig zijn op niveau B, maar binnen het hoogste

Figuur 6. - Leeftijdspiramide van het Vlaams overheidsperoneel (MVG / VWI / VOI : 31/12/2005)



niveau toch nog altijd ondervertegenwoordigd blijven ten opzichte van de mannen. Dit heeft natuurlijk zijn consequenties voor de invulling van de managementfuncties (→ hoofdstuk "Gelijke kansenbeleid").

Een vierde belangrijke factor voor het P&O-beleid is de **leeftijdsofbouw** van het personeelsbestand. De recente opkomst van het "leeftijdsbewust P&O-beleid" vormt hiervan de meest in het oog springende exponent (→ hoofdstuk "Personeels- en loopbaanontwikkeling"). Aan de basis van die visie ligt het besef dat de motivatie van werknemers alleen kan worden behouden, door ervoor te zorgen dat ze hun loopbaan flexibel kunnen afstemmen op de verschillende levensfasen die ze doorlopen. Deze nieuwe aanpak overstijgt maar integreert tevens de traditionele

problematiek van de oudere werknemer (hoge loonkost en afbouw van de actieve loopbaan).

Essentieel binnen die nieuwe visie is natuurlijk een nauwkeurige permanente monitoring van de evoluties in de leeftijdsopbouw van het personeel.

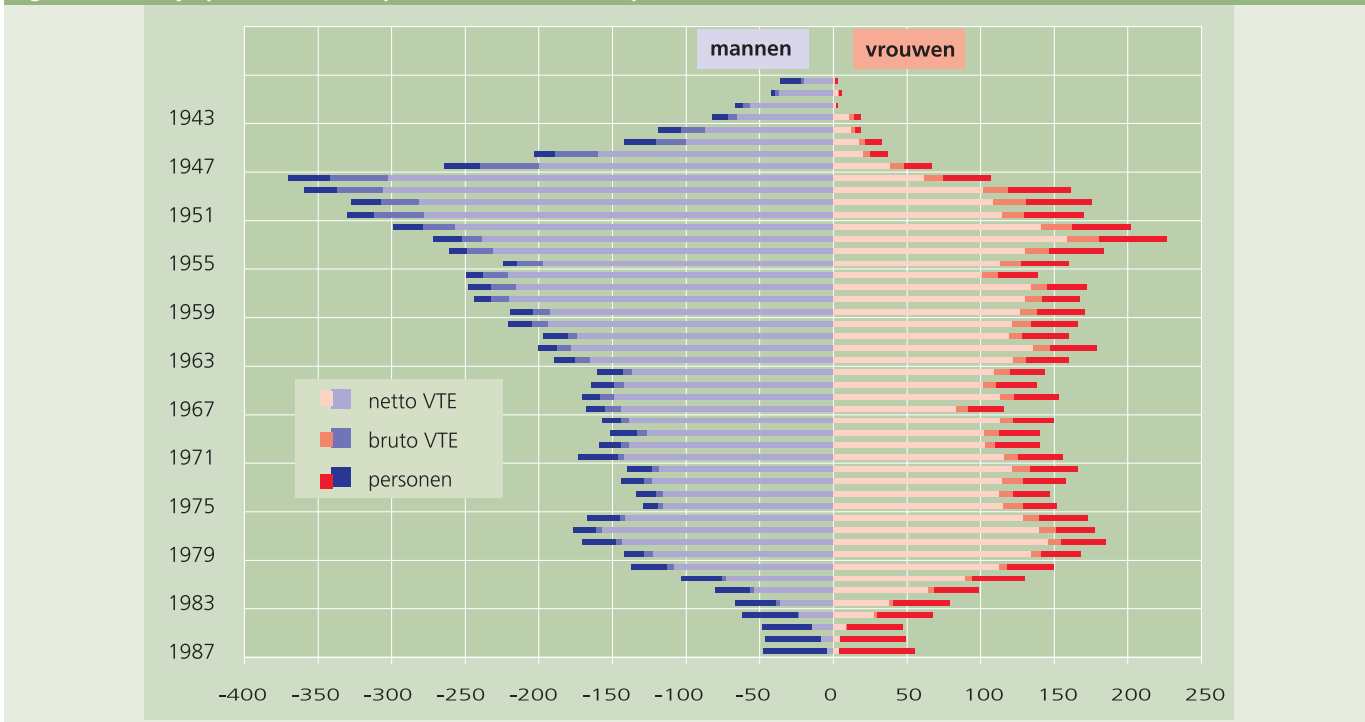
Figuur 6 geeft de globale procentuele verdeling van het personeel over de 4 grote leeftijdsgroepen weer voor het MVG, de VWI's en de VOI's.

Hieruit blijkt dat de leeftijdspiramide voor de **VWI's** de meest evenwichtige en brede basis vertoont (sterke aanwezigheid jongere werknemers), maar dat die instellingen anderzijds procentueel ook de meeste oudere werknemers in dienst hebben (zowel bij de mannen als bij de vrouwen). Die instellingen zullen dus op korte termijn geconfronteerd worden

Figuur 7. - Vergrijzingsratio bij de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid (31/12/2005) (% werknemers ouder dan 55 jaar)



Figuur 8. - Leeftijdspiramide van het personeel van het MVG (personen - bruto VTE - netto VTE : 2005)



met een relatief sterke natuurlijke uitstroom, die slechts in beperkte mate kan opgevangen worden door de zwak vertegenwoordigde leeftijdsgroep van 35 tot 44 jaar. De komende jaren kan men evenwel via externe rekrutering proberen om het aandeel van die groep nog enigszins te versterken.

De leeftijdspiramide van het **MVG** heeft een smalere, maar evenwichtig over mannen en vrouwen verdeelde, basis. De top van de piramide is enigszins uitgedund door de uitstapmogelijkheid die in 2002 is aangeboden aan de 56-plussers, maar de komende jaren zal nog een sterke natuurlijke uitstroom plaatsvinden. Ook hier is de groep van 35 tot 44 jaar onvoldoende sterk vertegenwoordigd om die uitstroom op te vangen.

De **VOI's** (weliswaar beperkt tot de 27 instellingen waarover gegevens beschikbaar zijn), vertonen de meest evenwichtige leeftijdsstructuur, met een relatief brede basis en een smalle top. Indien de trend die we vaststellen bij de jongste leeftijdsgroep zich doorzet, dreigt de M/V-verhouding in bepaalde instellingen de volgende jaren wel ernstig verstoord te worden.

Als we onze aandacht richten op de top van de leeftijdspiramide (nl. de 55-plussers) in de diverse entiteiten, dan blijkt uit figuur 7 dat :

- het aandeel van die leeftijdsgroep in de entiteiten varieert van 0 tot ongeveer 35%;
- 24 van de 43 entiteiten (dus 56%) onder het

gemiddelde scoort van de Vlaamse overheid, nl. 13,3%;

- er 3 entiteiten van het nieuwe beleidsdomein Mobiliteit en Openbare Werken (MOW) tot de top 6 met het grootste aandeel 55-plussers behoren.

Uit een vergelijking van de kwalificatie- en vergrijzingsratio blijkt dat entiteiten met relatief weinig hoogopgeleid personeel, vaak ook een groter aandeel 55-plussers tellen. Om een beter inzicht te krijgen in het verband tussen leeftijd en kwalificatieniveau, kunnen we ons baseren op de beschikbare gegevens over de zgn. "ervaren werknemers" (dit zijn werknemers van 45 jaar of ouder) volgens niveau. Die gegevens hebben betrekking op 41 van de 45 entiteiten. Hieruit blijkt dat één derde van de ervaren werknemers (dus de grootste groep) behoort tot niveau D. In 6 entiteiten loopt dit aandeel zelfs op tot 60% of meer. Hieruit kunnen we besluiten dat werknemers van niveau D gemiddeld ouder zijn dan werknemers van de overige niveaus.

De leeftijdspiramide vormt ook een interessant model om de invloed van geslacht en leeftijd op de reële personeelscapaciteit, uitgedrukt in bruto en netto VTE, weer te geven. Zoals reeds eerder vermeld, is de netto VTE enkel gekend voor het MVG. Figuur 8 heeft daarom enkel betrekking op het MVG. Het aantal personeelsleden betreft hier alle personen die in 2005 ten minste 1 dag tewerkgesteld waren

bij het MVG (dus niet de toestand op 31/12/2005).

De omgekeerde leeftijdspiramide wijst op een vergrijzingsproblematiek (relatief veel oudere en weinig jongere werknemers). De piramide vertoont een evenwichtige M/V-verdeling aan de basis - dus voor de jongere leeftijdsgroepen - tot aan de leeftijd van 42 jaar (geboortjaar 1963). Voor de daarop volgende leeftijdscategorieën neemt het verschil tussen het aantal mannen en aantal vrouwen exponentieel toe.

De reële beschikbaarheid (in bruto en netto VTE) neemt zowel bij de mannen als bij de vrouwen af naarmate de leeftijd toeneemt. Uitzondering hierop vormen de lage VTE-waarden bij de jongste leeftijdsgroepen, die deels te verklaren zijn door de jobstudenten die in 2005 slechts voor een korte periode in dienst waren. In de jongere leeftijdsgroepen valt op dat vrouwen meer dan mannen gebruik maken van de diverse verlofstelsels om hun werktijd beter af te stemmen op hun private tijdsbesteding. In de jongste leeftijdsgroepen wordt dit "verlies" aan arbeidstijd nog enigszins gecompenseerd door het groter aantal vrouwen. In de middengroep (van 34 jaar tot 42 jaar) is dit echter niet meer het geval en ontstaat er een duidelijk onevenwicht in de M/V-verhouding uitgedrukt in VTE. In het hoofdstuk "Arbeidsflexibiliteit" wordt dieper ingegaan op het gebruik van de diverse vormen van arbeidstijdvermindering.

BENCHMARK

Kadaster van de federale contractuele personeelsleden

In uitvoering van het sectoraal akkoord 2003-2004 werd binnen de federale overheid een kadaster van contractuele personeelsleden samengesteld. Via dit instrument wou de federale overheid een betrouwbaar en gedetailleerd beeld krijgen over de contractuele tewerkstelling. Het biedt een overzicht van de aantallen, de categorieën contractuele personeelsleden, de soorten arbeidsovereenkomsten, leeftijd, niveau, geslacht en dergelijke.

De belangrijkste vaststellingen:

- er zijn 21.409 contractuele personeelsleden op een totaal van 83.704, dus 26%;
- meer dan 75% heeft een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur;
- 94% van de contractuelen is belast met een permanente opdracht, dus een opdracht die verband houdt met de bestaansreden van de dienst;
- 42% telt meer dan 5 dienstjaren en 23% zelfs meer dan 10 dienstjaren;
- 75% van het contractuele personeel is van niveau C of D;
- 69% van de contractuele personeelsleden zijn vrouwen. Naarmate het niveau daalt, stijgt hun aandeel: van 53% in niveau A naar 74% in niveau D;
- in het geheel van het statutaire en contractuele personeel zijn de vrouwen met 51% slechts licht in de meerderheid.

Het is de bedoeling om de situatie van de contractuele personeelsleden te verbeteren. Daarom wordt het overzicht permanent bijgewerkt, moet het voor de betrokkenen die geslaagd zijn voor een selectie, makkelijker worden om benoemd te worden, en moeten de principes en praktijken van de contractuele tewerkstelling beter gestroomlijnd worden.

Een eerste concreet resultaat is dat contractuele personeelsleden die minstens drie jaar in dienst zijn, vrijgesteld worden van een eventuele voorafgaande proef van een wervingsselectie.

(bron: jaarverslag FOD P&O 2005)

Tabel 8. - Evolutie van het aantal personeelsleden met een startbaanovereenkomst volgens niveau (MVG / VWI's / VOI's : 2003-2005)

| ministerie van de Vlaamse Gemeenschap | | | | | | |
|---------------------------------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|
| niveau | 31/12/2003 | | 31/12/2004 | | 31/12/2005 | |
| | abs | % | abs | % | abs | % |
| A | 10 | 10,0% | 0 | 0,0% | 2 | 1,3% |
| B | 11 | 11,0% | 5 | 3,6% | 8 | 5,1% |
| C | 33 | 33,0% | 52 | 37,7% | 55 | 34,8% |
| D | 46 | 46,0% | 81 | 58,7% | 93 | 58,9% |
| totaal | 100 | 100,0% | 138 | 100,0% | 158 | 100,0% |

| Vlaamse wetenschappelijke instellingen | | | | | | |
|--|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|
| niveau | 31/12/2003 | | 31/12/2004 | | 31/12/2005 | |
| | abs | % | abs | % | abs | % |
| A | 0 | 0,0% | 1 | 3,7% | 0 | 0,0% |
| B | 0 | 0,0% | 3 | 11,1% | 2 | 7,7% |
| C | 4 | 33,3% | 8 | 29,6% | 12 | 46,2% |
| D | 8 | 66,7% | 15 | 55,6% | 12 | 46,2% |
| totaal | 12 | 100,0% | 27 | 100,0% | 26 | 100,0% |

| Vlaamse openbare instellingen | | | | | | |
|-------------------------------|------------|----------|------------|---------------|------------|---------------|
| niveau | 31/12/2003 | | 31/12/2004 | | 31/12/2005 | |
| | abs | % | abs | % | abs | % |
| A | nb | nb | 0 | 0,0% | 1 | 1,1% |
| B | nb | nb | 24 | 16,8% | 5 | 5,3% |
| C | nb | nb | 43 | 30,1% | 31 | 33,0% |
| D | nb | nb | 76 | 53,1% | 57 | 60,6% |
| totaal | 0 | 0 | 143 | 100,0% | 94 | 100,0% |

Startbanen

Over de personeelsleden met een startbaanovereenkomst in het kader van het Rosetaplan van de federale minister van Tewerkstelling, zijn centraal enkel gegevens voor het MVG en de VWI's beschikbaar. In het globaal personeelsbestand, worden deze personeelsleden steeds ook meegeteld.

In de loop van 2005 waren in het ministerie 258 werknemers met een startbaanovereenkomst tewerkgesteld, in de VWI's 42. Ze vertegenwoordigden resp. 168 en 30 bruto VTE.

In tabel 8 krijgt u een overzicht van de evolutie van het aantal werknemers met een startbaan volgens niveau tijdens de 3 laatste jaren (toestand op 31 december).

Voor het MVG stagneert het aandeel kort geschoolden (niveau D) op 59%. Dit hoge percentage is het gevolg van de beleidsbeslissing om startbanen vanaf 2003 prioritair toe te wijzen aan specifieke doelgroepen op de arbeidsmarkt, nl. alloctonen, personen met een handicap en kortgeschoolden (→ zie ook het hoofdstuk

"Gelijkekansenbeleid"). Bij de VWI's daarentegen is het aandeel kort geschoolden sinds 2003 gedaald van 67 naar 46%.

Belangrijk is natuurlijk ook de mate waarin werknemers na het beëindigen van hun startbaanovereenkomst (die in principe 1 jaar duurt maar wel verlengbaar is), doorstromen naar een andere functie bij de Vlaamse overheid. Tabel 9 geeft het aantal personeelsleden weer die op 31 december 2005 als statutair of contractueel (niet-startbaan) in het MVG tewerkgesteld waren en die in de periode vanaf 2002 met een startbaancontract bij het MVG hebben gewerkt. Daaruit blijkt dat ongeveer 38% kans heeft op een andere tewerkstelling na de startbaan. De kans op doorstroming is het grootst voor niveau B (61,5%) en het kleinst voor niveau D (30%). Hoe lager het niveau, hoe kleiner dus de kans wordt op een voortgezette tewerkstelling. Dit is wel merkwaardig, omdat het startbaaninitiatief in zijn huidige vorm precies bedoeld is om kansarme groepen op de arbeidsmarkt aan werk te helpen. De doorstroming gebeurt vooral naar een andere contractuele betrekking (78%). Ook hier is de kans om door te stromen naar een

Tabel 9. - Personeelsleden die na een startbaanovereenkomst (vanaf 2002) tewerkgesteld werden in een andere functie (MVG - 31/12/2005)

| mannen | | | | | |
|----------------|------------------|-------------------------|------------|-------------------|--------------|
| niveau | vaste betrekking | contractuele betrekking | totaal | totaal startbanen | doorstroom % |
| A | 5 | 4 | 9 | 14 | 64,3% |
| B | 3 | 3 | 6 | 11 | 54,5% |
| C | 4 | 15 | 19 | 54 | 35,2% |
| D | 0 | 41 | 41 | 117 | 35,0% |
| totaal | 12 | 63 | 75 | 196 | 38,3% |
| vrouwen | | | | | |
| niveau | vaste betrekking | contractuele betrekking | totaal | totaal startbanen | doorstroom % |
| A | 2 | 4 | 6 | 13 | 46,2% |
| B | 3 | 7 | 10 | 15 | 66,7% |
| C | 12 | 19 | 31 | 66 | 47,0% |
| D | 0 | 15 | 15 | 70 | 21,4% |
| totaal | 17 | 45 | 62 | 164 | 37,8% |
| totaal | | | | | |
| niveau | vaste betrekking | contractuele betrekking | totaal | totaal startbanen | doorstroom % |
| A | 7 | 8 | 15 | 27 | 55,6% |
| B | 6 | 10 | 16 | 26 | 61,5% |
| C | 16 | 34 | 50 | 120 | 41,7% |
| D | 0 | 56 | 56 | 187 | 29,9% |
| totaal | 29 | 108 | 137 | 360 | 38,1% |

statuur functie groter bij de hoogste niveaus. Binnen niveau D was er op 31/12/2005 in het MVG geen enkele voormalige startbaner statutair tewerkgesteld.

De VWI's telden op 31/12/2005 10 personeelsleden die vanuit een startbaanovereenkomst naar een andere functie zijn doorgestroomd (of ongeveer 18% van de personeelsleden die sinds 2002

als startbaner bij de VWI's hebben gewerkt). Het betreft allemaal contractuele functies, die zich overwegend situeren op de laagste niveaus (7 van de 10 functies).

De personeelskost

De loonkost of budgetlast

De kwantitatieve evolutie van de personeelssterkte in (bruto) VTE, berekend op basis van de bezoldigde dagen, vormt uiteraard de belangrijkste determinant voor de evolutie van de loonkost. Maar de individuele loonkost en dus ook de grootte van de globale personeelsuitgaven worden daarnaast ook in sterke mate bepaald door de samenstelling en kenmerken van het personeelsbestand: het kwalificatieniveau, de leeftijd, het aantal dienstjaren, het contracttype waarin men is tewerkgesteld,...

Tenslotte kan de loonkost ook wijzigen door specifieke loonmaatregelen, zoals loonsverhogingen, indexeringen, wijzigingen in premies en vergoedingen, enz. ...

Hieronder wordt een poging gedaan om de evolutie in de budgetlast tussen 2004 en 2005 te duiden aan de hand van bovenstaande parameters.

De stijging van de loonkost (budgetlast) was beperkt

Uit de kengetallen blijkt voor het MVG een nominale stijging van de totale loonkost van 530,8

Tabel 10. - De totale loonkost (budgetlast) en vormingskost van de Vlaamse overheid (MVG / VWI / VOI : 2005) ⁽³⁾

| | | MVG | VWI | VOI ⁽¹⁾ | VLAAMSE OVERHEID |
|------------------------------------|----------|------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| vaste loonkost | absoluut | 542.736.714 EUR | 18.447.164 EUR | 1.344.641.645 EUR | 1.905.825.522 EUR |
| | % | 96,97% | 99,32% | 99,19% | 98,55% |
| variabele loonkost | absoluut | 3.291.422 EUR | 60.352 EUR | 1.662.516 EUR | 5.014.291 EUR |
| | % | 0,59% | 0,32% | 0,12% | 0,26% |
| uitstapkost | absoluut | 13.645.729 EUR | 65.761 EUR | 9.350.714 EUR | 23.062.203 EUR |
| | % | 2,44% | 0,35% | 0,69% | 1,19% |
| totale loonkost | | 559.673.865 EUR | 18.573.276 EUR | 1.355.654.874 EUR | 1.933.902.016 EUR |
| vormingskost ⁽²⁾ | absoluut | 1.637.644 EUR | 25.784 EUR | 7.369.135 EUR | 9.032.563 EUR |
| | % | 0,29% | 0,14% | 0,54% | 0,47% |

(1) voor 2005 : gegevens voor 28 van de 32 VOI's of een dekkingsgraad van 97% van het totaal personeelsbestand van de VOI's

(2) het totaal budget besteed aan vorming, training en opleiding op basis van de geregistreerde uitgaven

(3) De 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 zoals 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 en rechtstreeks via de boekhouding (reis- en verblijfskosten), nog niet opgenomen in de gegevensdatabank van COGNOS.

mln. euro naar 546,0 mln. euro (exclusief uitstap) en van 546,5 mln. euro naar 559,7 mln. euro (inclusief de kost van de uitstappers). Dit is resp. een stijging met 13,2 mln. euro en met 15,2 mln. euro. Deze stijging blijft laag, zoals de vorige jaren. Een stijging met resp. 2,8% of met 2,4% is zelfs beneden een normale evolutie van index, vergrijzing en CAO (1% voor niveau A en B op 1-12-2004).

Externe factoren die voor een stijging van de loonkost (excl. uitstap) in 2005 hebben gezorgd, zijn:

- de loonindexeringen per 1 november 2004 en 1 september 2005 (2% index betekent 11 mln. incl. de uitstappers, en 10,6 mln. excl. de uitstappers);

- de verhoging van de salarisschalen van niveau A en B met 1% m.i.v. 1 december 2004 die zijn volle weerslag heeft op de uitgaven 2005 (3,2 mln.).

Samen komt dit neer op een totale kost van 14,2 mln. euro terwijl de totale stijging incl. de uitstappers slechts 13,2 mln. beloopt. Dit betekent dat – in reële termen – de loonkost in 2005 is gedaald. We kunnen hieruit besluiten dat er, net zoals vorig jaar, sprake is van een “non-stijging”.

Excl. de uitstappers bedroeg de totale loonkost (index + 1%) 13,8 mln. euro terwijl de totale loonkost gestegen is met 15,2 mln. Hier is er dus een reële stijging met 1,4 mln. op 560 mln.

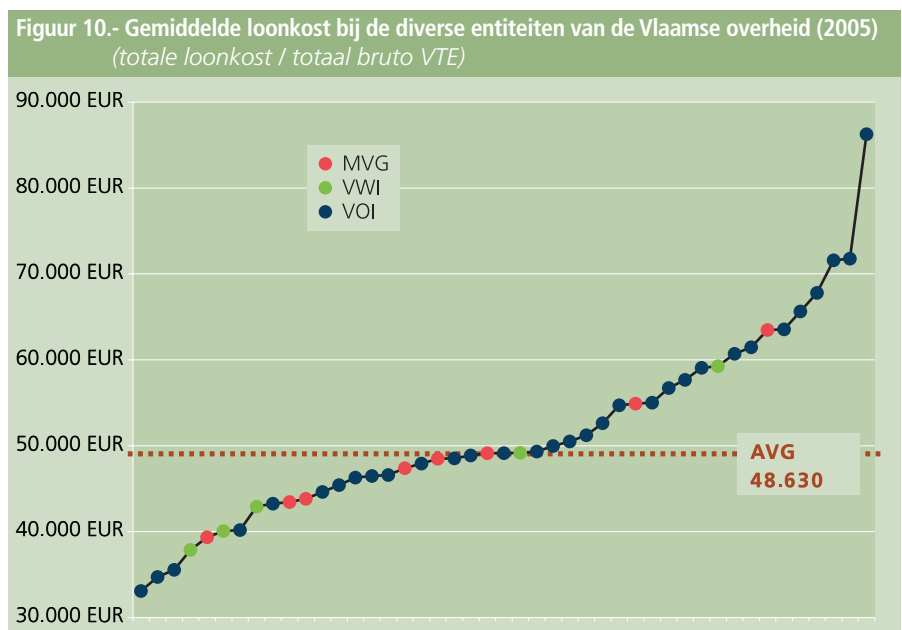
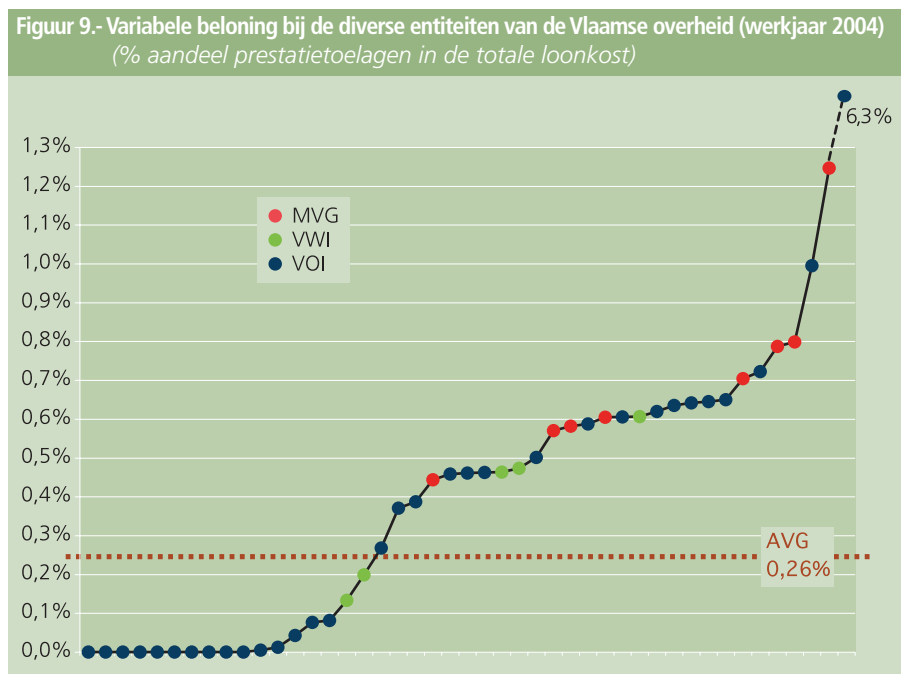
uitgaven, of +0,2%. Het effect van de vergrijzing op de loonkost wordt dus intern gecompenseerd. Wellicht is dit op langere termijn geen houdbare situatie. Het verschil in de evolutie van de loonkost met of zonder uitstappers, is te wijten aan het feit dat het aantal uitstappers en de loonkost die hiermee verband houdt, stelselmatig afneemt. Op te merken valt dat deze besparing niet terugvloeit naar de apparaatskredieten. Tenslotte kan opgemerkt worden dat de loonkoststijging bij de VOI's 1% hoger is dan bij de Vlaamse ministeries.

Wat het **variabel loon** (functioneringstoelagen, managements- en staffoelagen) betreft, bedroeg de kost voor het MVG in 2003 3,3 mln. euro, in 2004 3,7 mln. euro en in 2005 3,3 mln. euro. De stijging van 2004 is dus tenietgedaan.

De **gemiddelde loonkost** per bruto VTE bedroeg voor de ministeries in 2004 45.070 euro op jaarbasis, in 2005 46.570 euro. Dit is een (normale) stijging met 3,3%.

Op te merken valt dat de gemiddelde loonkost voor de VOI's hoger is (49.618 euro), maar hierbij moet worden opgemerkt dat de patronale bijdragen voor statutairen veel hoger zijn dan in het MVG (vb. pensioenbijdrage pool der parastatalen).

Zoals reeds eerder aangegeven, wordt de evolutie van de 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

Reeds bij de besprekingen van de begrotingsopmaak 2005 werd duidelijk dat getracht zou worden om de stijging van de loonkost in de hand te houden, maar structurele tekorten weg te werken. Deze problematiek kwam aan bod bij de bespreking van de effecten van de wervingsstop die op 17 september 2004 door de Vlaamse Regering - voorlopig als bewarende maatregel - werd ingevoerd. Op 4 februari 2005 besliste de Vlaamse Regering tot een wervingsstop, die voor het MVG werd uitgevoerd via een budgettaire maatregel; in dezelfde beslissing was een formele departementale splitsing van de weddenkredieten, het apart zetten van de uitstap kredieten en een herraming van de departementale weddenkredieten opgenomen. Deze beslissin-

gen werden uitgevoerd in het kader van de begrotingscontrole 2005 (zie ook de beslissing van de Vlaamse Regering van 29 april 2005).

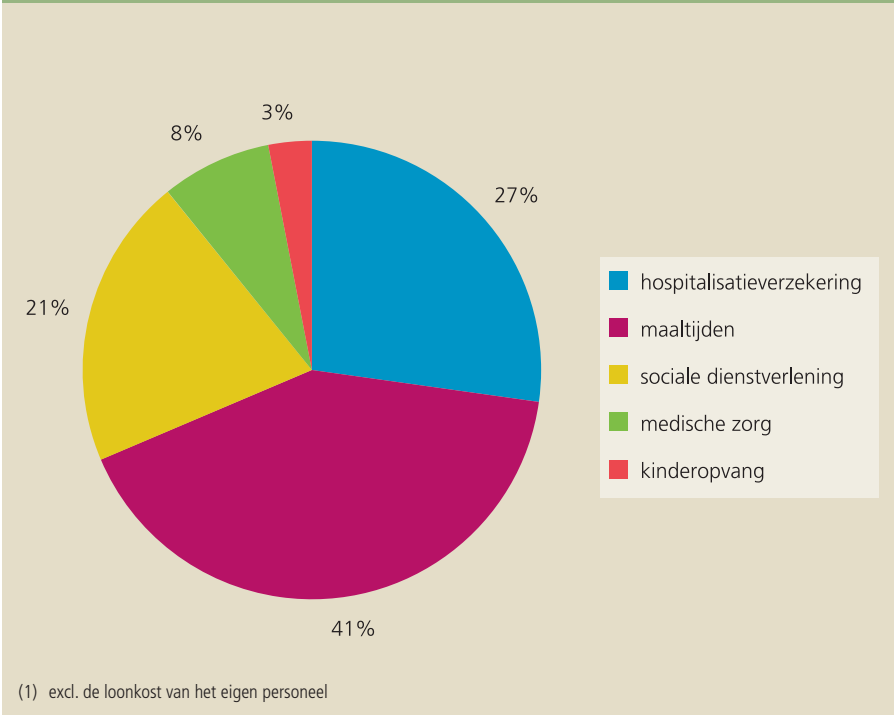
In 2005 werd ook, in uitvoering van de BBB herstructurering, voorbereidend werk verricht voor de splitsing van de apparaatskredieten. De Vlaamse Regering besliste op 24 maart 2006 dat de splitsing in 3 fases zou verlopen:

- fase 1:
splitsing van alle apparaatskredieten (dus ook ICT, facilities, enz.) naar de 7 departementen;
- fase 2:
verdeling van de departementale kredieten naar de 13 beleidsdomeinen (wat de Vlaamse ministeries betreft, dus de departementen en de IVA's zonder rechtspersoonlijkheid); dit omvangrijk werk werd gestuurd door de ambtelijke werkgroep Apparaatskredieten; de Vlaamse Regering hechtte haar goedkeuring aan deze splitsing op 23 juni 2006, en stelde dat op basis van deze kredieten de begrotingsopmaak 2007 gestalte diende te krijgen;
- fase 3:
splitsing van de kredieten per beleidsdomein in kredieten per entiteit (departement en IVA). Bij het ter perse gaan van dit rapport werden de per entiteit gesplitste kredieten voor 2007 door de voorzitter van de ambtelijke werkgroep Apparaatskredieten voor goedkeuring voorgelegd.

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 de Vlaamse overheid 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 de Vlaamse overheid de voorbije jaren in haar beleid heeft gelegd. Figuur 11 geeft een gedetailleerd beeld van de belangrijkste uitgaven voor secundaire personeelsvoorzieningen in het MVG in 2005.

Figuur 11. - Enkele uitgaven voor secundaire personeelsvoorzieningen (MVG : 2005) ⁽¹⁾





DE P&O-PROCESSEN

> 03

> ORGANISATIESTRUCTUUR EN -CULTUUR

Waardebeleving en integriteit

KENGETALLEN

Perceptie-indicatoren (PRO)

| kengetal | omschrijving | 2004 | 2006 |
|-------------------------------|---|-----------|-----------|
| samenwerken | % van het personeel dat vindt dat er goed wordt samengewerkt in zijn/haar directe werkomgeving / % van het lijnmanagement dat vindt dat er goed wordt samengewerkt in de Vlaamse overheid | 72% / 36% | 74% / 40% |
| 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 functioneert | 65% / 68% | 69% / 81% |
| 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% | 66% / 57% |
| 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 Vlaamse overheid | 78% / 60% | 84% / 63% |
| integriteit interne selecties | % van het personeel / % van het lijnmanagement dat vindt dat de interne selecties integer verlopen | 51% / 79% | 46% / 76% |
| gebruik van middelen | % van het personeel dat vindt dat in zijn/haar organisatie de middelen goed besteed wordt / % van het lijnmanagement dat vindt alle leidinggevendenden in de Vlaamse overheid dezelfde mate van autonomie hebben bij de aanwending van middelen | 46% / 13% | 50% / 28% |

TERUGBLIK EN VASTSTELLINGEN

Integriteitbeleid

In 2005 werden de eerste zichtbare stappen in de uitwerking van het integriteitbeleid gezet.

Op 1 juli 2005 keurde de Vlaamse Regering op voorstel van de minister van Bestuurszaken de nota "Een eerste uitwerking van een geïntegreerd en doeltreffend integriteitbeleid voor de Vlaamse overheid" goed (VR/2005/01.07/DOC.0522). Deze nota gaat dieper in op de vraag waarom een expliciet integriteitbeleid precies nodig is voor de Vlaamse overheid in haar geheel (administratie én ministeriële kabinetten) en tekent de eerste, algemene beleidslijnen uit voor het beleid inzake integriteit zorg.

Een eerste bundel concrete maatregelen heeft als doel om de algemeen erkende waarden van de Vlaamse overheid te verankeren in het personeelsbeleid. Zo werd de managementcode P&O, waarin voor de leidend ambtenaren een aantal kernprincipes, afspraken en aanbevelingen worden geponeerd, bijgestuurd op een aantal elementen.

Principe 8 van de managementcode werd geherformuleerd zodat "betrouwbaarheid en integriteit, klantgerichtheid, samenwerken en voortdurend verbeteren zichtbaar zijn in het functioneren van de organisatie en van elke medewerker".

In samenhang met dit principe werden drie aanbevelingen geformuleerd:

- De vier waardegebonden competenties (betrouwbaarheid, klantgerichtheid, samenwerken en voortdurend verbeteren) moeten in alle functieprofielen en in alle HR-processen (evaluatie, vorming, werving & selectie, enz.) worden opgenomen.
- De managers moeten projecten of programma's voor continue verbetering opzetten, waarin aandacht voor integriteit en het vertrouwen van belanghebbenden prominent aanwezig zijn.
- De leidend ambtenaren worden aangespoord om, binnen de context van verbeterprojecten, voldoende feedback van de klanten over de dienstverlening te verzamelen.

Bij de formulering en opstart van het integriteitbeleid konden de topambtenaren een inhoudelijke inbreng leveren. Ook vond er in april 2005 een

tweedaags seminar plaats in Brugge over vertrouwen en integriteit ("Bouwen aan Vertrouwen"). Hier kreeg het topmanagement de kans om ervaringen uit te wisselen over hoe integriteit in een organisatie het best kan worden aangepakt.

Naar de doelgroep van het voltallige personeel werden communicatie- en sensibiliseringsacties geleidelijk opgestart. Zo werd in 2005 een themanummer van het personeelstijdschrift Goedendag gewijd aan het belang van een doeltreffend integriteitbeleid in de Vlaamse overheid. Bij introductiesessies voor nieuw aangeworven personeelsleden werden dilemmatrainingen georganiseerd, die de medewerkers confronteren met mogelijke ethische dilemma's in praktische werksituaties. Deze dilemmatrainingen werden in sommige entiteiten ook al op een meer systematische basis aangeboden (→ **blikvanger "Opleidingsdag rond integriteit bij de afdeling Wegen en Verkeer, Oost-Vlaanderen"**).

De Vlaamse Regering keurde op 28 januari 2005 het protocol tussen de Vlaamse Regering en de Vlaamse Ombudsdienst ter bescherming van de klokkenluiders goed (VR/2005/28.01/DOC.0030).

Dit protocol werd uitgewerkt in samenspraak met de Vlaamse Ombudsman en wil een bijkomende rechtsbescherming bieden aan personeelsleden van de Vlaamse overheid die melding maken van onregelmatigheden (nalatigheid, misbruik of misdrijf).

Het protocol is in werking getreden op 4 juli 2005, de datum waarop het protocol namens de Vlaamse Regering werd ondertekend door de minister-president en de minister van Bestuurszaken enerzijds en door de Vlaamse Ombudsman anderzijds.

De eerste maatregelen tonen aan dat een structurele integriteitszorg in de Vlaamse Overheid wel degelijk is opgestart. Door bovenstaande maatregelen werd een goede fundering gelegd, waarop de nieuw aangestelde leidend ambtenaren de concrete uitwerking verder kunnen opnemen.

Ondertussen blijkt uit de eerste resultaten van de personeelsspeiling (zie kengetallen) dat de beleving van integriteit en waarden in het algemeen relatief stabiel blijft, met een licht positieve evolutie. De ambtenaren zijn zelf, zoals in 2004, het meest sceptisch over de integriteit bij interne selecties en over de goede besteding van de middelen.

Coördinator integriteitszorg

De in de beleidsnota Bestuurszaken aangekondigde werving van een coördinator integriteitszorg werd in het voorjaar van 2006 afgerond. De coördinator is aangeworven eind mei 2006.

De coördinator is een centrale actor in het integriteitsbeleid. De verantwoordelijkheden kunnen als volgt omschreven worden:

- Inhoudelijke input leveren aan de minister van Bestuurszaken en de commissie integriteitszorg. Deze input moet hen in staat stellen een gedragen en gedeelde visie inzake ambtelijke integriteitsborging te ontwikkelen.
- Evalueren van het integriteitsbeleid met het oog op bijsturing door de minister en de commissie.
- Organiseren van de werking van de commissie om hen in staat te stellen kwaliteitsvol en resultaatgericht te werken.
- Opzetten en onderhouden van goede contacten met de beleidsuitvoering om (neven)effecten, kansen of structurele knelpunten in de uitvoering op te sporen.

- Opbouwen van een kenniscentrum rond ambtelijke integriteit.
- Ondersteunen van de communicatie over de beleidsbeslissingen om duidelijkheid te creëren bij alle betrokkenen.

Commissie integriteitszorg

Tegen eind 2006 zal er een commissie integriteitszorg in werking treden. Deze commissie zal de minister van Bestuurszaken bijstaan in de concrete aansturing van het integriteitsbeleid binnen de organisatie. In de commissie zullen topmanagers van de verschillende beleidsdomeinen zetelen, evenals een paar materiespecialisten, waaronder de coördinator integriteitszorg zelf en vertegenwoordiger(s) van de dienst Interne Audit en de Vlaamse Ombudsdienst. Op termijn en voor de behandeling van specifieke materies kunnen externen aan de commissie worden toegevoegd.

De commissie rapporteert aan de minister van Bestuurszaken en zorgt voor een ruime verspreiding van haar adviezen, aanbevelingen en standpunten om een hoge betrokkenheid binnen de organisatie te verkrijgen.

Concrete beleidsinitiatieven en – instrumenten binnen de Vlaamse overheid

De aanpak van integriteitszorg kan pas slagen als er gewerkt wordt met een mix van maatregelen en instrumenten. In de loop van 2006 werd werk gemaakt van de uitbouw van een passende structuur, maar werden ook al een paar standpunten ingenomen, instrumenten aangereikt en de nodige aandacht besteed aan de communicatie.

In eerste instantie werden begin juli 2006 twee omzendbrieven opgemaakt:

- De eerste omzendbrief actualiseert het toepassingsgebied van de deontologische code naar aanleiding van de reorganisatie van de Vlaamse overheid. Er worden een aantal elementen uit de vroegere code verduidelijkt, zoals bijvoorbeeld het privé-belang en het aanvaarden van relatiegeschenken en uitnodigingen van derden.
- De tweede omzendbrief bepaalt maatregelen om draaieurconstructies te vermijden en kwetsbare functies in de Vlaamse administratie te beschermen.

Naast de opmaak van regelgeving, worden ook instrumenten aangereikt om te meten waar de overheid haar beleid dient op af te stemmen (informatie voor beleidsvoorbereiding) en in welke mate zij hierin slaagt (informatie voor beleidsuitvoering). Een paar voorbeelden:

- Leidend ambtenaren werden aangespoord om, binnen de context van verbeterprojecten, voldoende feedback van hun klanten over de dienstverlening te verzamelen. Hiervoor werd begin 2006 een handleiding ter beschikking gesteld voor het uitvoeren van klantentevredenheidsmetingen in de publieke sector.
- Via de personeelsspeiling 2006 werd een perceptiemeting uitgevoerd bij personeel en management. Zoals eerder vermeld, blijkt uit de eerste resultaten van de personeelsspeiling (zie kengetallen) dat de beleving van integriteit en waarden in het algemeen relatief stabiel blijft, met een licht positieve evolutie.
- Het agentschap voor Overheidspersoneel biedt dilemmatrainingen op maat aan. In het beleidsdomein Landbouw en Visserij zullen alle personeelsleden op termijn een dilemmatraining krijgen. Een aantal sessies worden gegeven door personeelsleden van het beleidsdomein Bestuurszaken, maar ook interne trainers worden via een train-the-trainer opleiding voorbereid om zelf de taak op te nemen.
- Het principe "Betrouwbaarheid en integriteit, klantgerichtheid, samenwerken en voortdurend verbeteren zijn zichtbaar in het functioneren van de organisatie en van elke medewerker" is één van de principes uit de managementcode P&O die midden 2005 door de Vlaamse regering werd goedgekeurd. In de periode 2003-2005 werden voor de Vlaamse overheid functiefamilies uitgewerkt. Elke functiefamilie omvat een competentieprofiel waarin de vier waardegebonden competenties zijn opgenomen. Dit instrument laat toe om integriteit onder de vorm van de competentie betrouwbaarheid te introduceren in de functiebeschrijving van elke medewerker. Op die manier kunnen er concrete afspraken rond gemaakt worden en kunnen medewerkers op dit vlak beter aangesproken worden op hun gedrag. Vanaf 2005 werd gestart met projecten waarbij de functiefamilies Vlaamse overheid in een aantal (deel)organisaties werden ingevoerd.
- Vanuit de werkgroep competentie management werd een document opgemaakt waarin informatie en tips worden gegeven om kandidaten in een selectiecontext te screenen op betrouwbaarheid.

Tot slot wordt er aandacht besteed aan communicatie:

- De concrete structuren en realisatie in het kader van integriteitbeleid worden aan alle personeelsleden gecommuniceerd via het personeelsblad 13. In september 2006 is de aanwerving van de coördinator integriteit zorg vermeld in het personeelsblad. Eveneens wordt aandacht besteed aan de nieuwe omzendbrieven. Later op het jaar wordt het thema verder uitgediept.
- Informatie over het thema integriteit zal deel uitmaken van informatie over kwaliteit. Een website kwaliteit wordt in het najaar van 2006 aan het grote publiek voorgesteld.

BENCHMARK

De ministeries bij de Nederlandse Rijksoverheid hebben zich in 2005 vooral gericht op de naleving van het integriteitbeleid. Zij hebben het bewustzijn van het personeel voor dit onderwerp gestimuleerd met diverse activiteiten zoals informatievoorziening via intranet, workshops en opleidingen. Ook is de Kring van integriteitcoördinatoren opgericht. In deze kring wisselen zij de kennis uit. Verder zijn veel ministeries in 2005 doorgegaan met de integriteit audits. De audits richten zich op verschillende aandachtsgebieden, zoals cultuur en werkwijze, organisatie, personeelsbeleid en veiligheidsbeleid.

In 2005 zijn 136 gevallen geregistreerd van inbreuken op de integriteit door een of meerdere

medewerkers. Er is vorig jaar 34 keer aangifte gedaan bij het Openbaar Ministerie. Ook is in 34 gevallen tot ontslag overgegaan. Het aantal geregistreerde inbreuken is in 2005 flink gestegen ten opzichte van het jaar daarvoor, toen 59 inbreuken werden geregistreerd. Een belangrijke oorzaak is de nog steeds toenemende aandacht voor integriteit. Bovendien is bij een aantal ministeries de registratie verbeterd. Daardoor worden nu ook gevallen gemeld die in eerdere jaren onvermeld zijn gebleven. Toch kan de registratie van integriteitinbreuken nog beter. Naar aanleiding van een aanbeveling van de Algemene Rekenkamer wordt door het Ontwikkelcentrum een rijksbreed registratiesysteem ontwikkeld. <http://www.integriteitoverheid.nl/>

(bron: Sociaal Jaarverslag Rijk 2005, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

AANBEVELINGEN

In de beleidsnota en de beleidsbrieven van de minister werd eerder al de verdere uitwerking van structuren en instrumenten in het vooruitzicht gesteld. De coördinator integriteit zorg neemt hier het voortouw. Het is daarbij een uitdaging om de ingeslagen weg van integratie met het P&O beleid verder aan te houden. De zorg voor integriteit is uiteindelijk dezelfde als deze voor een kwaliteitsvolle overheid, bevolkt met mensen die gemotiveerd zijn om de gemeenschap op een ethische en efficiënte wijze te dienen. Daarom dient er ook zorgvuldig over gewaakt te worden dat de instrumenten van het integriteitbeleid geen buitenbeentjes worden in het P&O beleid. Dit houdt in dat er grote aandacht is voor een eenduidige boodschap over waarden, ethiek en integriteit in alle communicatie en in alle relevante instrumenten.

Dit vereist soms nog een blikverruiming van de vele actoren die hierbij betrokken zijn en de nodige inspanningen om via netwerking de eigen projecten en programma's af te stemmen op het grotere plaatje. De drijvende kracht 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.

Verdere verfijning van de structuren

In 2007 zal de structuur met de overlegcommissie en de coördinator geëvalueerd worden. Enkel via de uitvoering van de concrete taken kan bepaald worden of de commissie met de

juiste vertegenwoordigers is samengesteld om haar doelstellingen te bereiken.

In 2007 zal een goede communicatiestructuur opgezet worden zodat het lijnmanagement van de hele organisatie als antenne kan meedenken en meewerken aan het integriteitsbeleid.

Om integriteit dicht bij het individuele personeelslid te brengen, zullen er meldpunten worden opgericht zodat het merendeel van de vragen en meldingen via deze weg kan behandeld worden. De vertrouwenspersonen zijn eerstelijns meldpunten voor integriteitschendingen in hun organisatie. Ze kunnen ook handelen als tweedelijns adviseurs (na het management van de entiteit) voor personeelsleden die geconfronteerd worden met ethische dilemma's. Het netwerk van meldpunten wordt geleid en begeleid door de coördinator integriteit zorg.

Zowel de antennes als de meldpunten bieden een klankbord voor het gevoerde beleid. Naast input van deze groepen zal het beleid ook worden afgestemd op feedback vanuit de dilemmatrainingen, onderzoeken van de Interne Audit en meldingen en klachten bij de Vlaamse Ombudsdienst. Het opvolgen van indicatoren geeft ook een indicatie over de effectiviteit van de maatregelen.

Vorbereiding van een aantal concrete beleidsinstrumenten en -initiatieven

De bestaande deontologische code uit 1998 werd bijgesteld in de zomer van 2006. Dit neemt echter niet weg dat er in 2007 zal ver-

der gewerkt worden aan het opstellen van een algemene deontologische code voor de Vlaamse overheid (departementen, IVA's en EVA's). Deze algemene code, opgesteld met de betrokkenheid van alle belanghebbenden, zal de algemene waarden en principes die de overheid en iedere medewerker in zich moet dragen, opnemen.

Daarnaast zal de coördinator integriteit zorg ook ondersteuning bieden bij het in kaart brengen van andere meer entiteit- of materiespecifieke codes. Deze codes worden ondergebracht in een deontologisch vademecum. Bestaande codes zullen stap voor stap geïdentificeerd, geëvalueerd en bijgesteld worden.

De omzendbrief i.v.m. kwetsbare functies zal leiden tot een toenemende vraag naar vorming rond integriteit zorg. Ook voor vertrouwenspersonen zal aangepaste vorming noodzakelijk zijn.

Integriteitschendingen (zoals fraude), behoren tot de (integriteit)risico's van de organisatie. In het kader van risicomangement kunnen deze risico's geïdentificeerd worden en kan risicomangement ervoor zorgen dat de schade tot een minimum beperkt wordt. In 2007 zal onderzocht worden in welke mate de integriteitrisico's kunnen geïdentificeerd worden via bestaande systemen van risicoanalyse en hoe de resultaten in kaart kunnen worden gebracht.

Verdere aandacht en ondersteuning moeten uitgaan naar de implementatie van de vier waardegebonden competenties binnen alle leidingen van de Vlaamse overheid, bijvoorbeeld d.m.v. de introductie van de functiefamilies Vlaamse overheid in entiteiten.

Opleidingsdag rond integriteit bij de afdeling Wegen en Verkeer, Oost-Vlaanderen

De sector van openbare werken is een sector waarin een traditie van nauwe contacten tussen aannemers en overheid bestaat en die bij de publieke opinie als fraudegevoelig wordt ervaren. Daarom is het voor het personeel belangrijk te weten wanneer men handelt binnen een aanvaardbaar kader van goede professionele samenwerking en wanneer men te ver gaat. De niet te overschrijden lijn is voor iedereen verschillend en bijgevolg is het bijzonder moeilijk om duidelijke en afgelijnde regels vast te leggen.

Vanuit het departement LIN heeft de opdrachtgever Vorming in samenwerking met de afdeling Vorming van AZF in november 2005 een studiedag rond integriteit georganiseerd ten behoeve van de projectingenieurs, werfleiders en districtscheffs. Het opzet van dit initiatief was niet de tien geboden formuleren rond integriteit en deugdelijk handelen met aannemers. Het was vooral de bedoeling om de deelnemers een denkkader te bieden om hen te helpen alert te blijven wanneer er met aannemers moet worden gehandeld.

De studiedag was opgebouwd uit drie delen:

- theorie
- algemene beschouwingen door prof. Rik Torfs
- dilemmaspel inclusief nabesprekingen en conclusies.

In het theoretische gedeelte werd gekeken naar de rechten en de plichten van de ambtenaar en de deontologische code die geldt binnen de Vlaamse overheid.

Vervolgens gaf prof. Rik Torfs een exposé over de verschillende facetten die binnen het thema 'integriteit' kunnen herkend worden.

In het praktische gedeelte werden een aantal dilemma's uit de eigen werksfeer losgelaten op de deelnemers, die in werkgroepjes werden uitgenodigd om hun standpunt te formuleren. De verschillende standpunten werden dan met elkaar geconfronteerd en lokten soms felle discussies uit. Nadat ieder zijn/haar mening

en normen had kunnen aftoetsen, werd in een slotronde gestreefd naar een consensus. Hierbij groeiden de meningen van de deelnemers naar elkaar toe en werd een bepaalde norm gevestigd. Het doel van deze aanpak was de personeelsleden bewust maken van de mogelijke effecten van hun handelingen op de verschillende betrokken partijen (aannemers, burgers, collega's, de dienst zelf en de overheid in het algemeen) en op het feit dat er alternatieve standpunten en houdingen mogelijk zijn. De discussies moesten ook leiden naar meer normbesef en het inzicht dat verschillende gedragingen en handelingen de integriteit ernstig kunnen schaden.

Uit de reacties van de deelnemers achteraf is gebleken dat zij vonden meer inzicht verworven te hebben in de problematiek rond "integriteit". Ook groeide het besef dat de "juiste en integere" handeling niet altijd in richtlijnen en regels te vatten is, door factoren zoals context, verantwoordelijkheden, belangen. Een aantal deelnemers gaf wel aan dat zij op dit vlak expliciete gedragsregels verwachten van hun werkgever.

Het is nu de bedoeling om verder in te gaan op het gedrag en de normen, zoals die door de deelnemers tijdens de besprekingen werden geformuleerd en deze verder af te toetsen in overleg en in interactie met de personeelsleden en hun leidinggevendenden. Dit vormingsinitiatief heeft in ieder geval een sensibiliserend effect gehad voor de betrokken ambtenaren.

Voor meer informatie:

Karliën Declercq

Departement Mobiliteit en Openbare Werken

Tel: 02 553 72 10

karlien.declercq@mow.vlaanderen.be

> ORGANISATIESTRUCTUUR EN -CULTUUR

Kwaliteitszorg binnen de Vlaamse overheid

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

| kengetal | omschrijving | 2004 | 2006 |
|------------------------|---|-----------|-----------|
| waardevol werk | % van het personeel dat vindt dat zijn/haar organisatie waardevol werk levert voor de samenleving | 87% | 83% |
| beter presteren | % van het lijnmanagement dat vindt dat de Vlaamse overheid nu beter presteert dan een jaar geleden | 18% | 12% |
| 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% | 66% / 57% |
| 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 Vlaamse overheid | 78% / 60% | 84% / 63% |

TERUGBLIK

De kwaliteit van de Vlaamse overheidsdiensten is een belangrijke rode draad in de beleidsnota en de beleidsbrieven van de minister van Bestuurszaken. Het beleid van de minister is er op gericht om de voortdurende verbetering van de dienstverlening van de Vlaamse administratie binnen de verschillende entiteiten te stimuleren.

Een belangrijk aspect hierbij is de organisatiecultuur. Via de waardegebonden competenties in het competentiewoordenboek wordt het voortdurend streven naar kwaliteit opgenomen als kernwaarde binnen de Vlaamse overheid (→ hoofdstuk "Waardebeleving en integriteit"). Om voortdurend verbeteren een nieuwe stimulans te geven werd de innovatieprijs in het leven geroepen. Deze prijs zal uitgereikt worden in 2007 als waardering voor het uitdenken, uitwerken en realiseren van vernieuwende praktijken met toegevoegde waarde voor de klant van de overheid en de Vlaamse overheid zelf.

De Vlaamse overheid is echter ook op zoek naar manieren om de kwaliteit van haar dienstverlening concreet en meetbaar te maken. Naar de gebruiker van de overheidsdiensten wordt er gewerkt aan een dienstverleningscharter (met opvolgingsindicatoren) voor de Vlaamse overheid. Dergelijk charter moet de gebruikers van over-

heidsdiensten duidelijk maken wat zij van een bepaalde dienst kunnen verwachten. Het dienstverleningscharter is een instrument dat door een entiteit kan worden ingezet in het streven naar een kwaliteitsvolle, duidelijke dienstverlening naar haar gebruikers toe.

De gebruikersbevragingen en personeelspeilingen zijn belangrijke meetinstrumenten voor het opvolgen van de kwaliteitszorg. De klantentevredenheidsonderzoeken hebben een nieuwe impuls gekregen in 2005, onder meer door het afsluiten van een nieuw raamcontract met een externe partner. Verder is er in samenwerking met het Instituut voor de Overheid een "Handleiding voor tevredenheidsmetingen in de publieke sector" uitgewerkt. Deze handleiding bevat een eerste aanzet voor het werken met een standaardinstrument voor gebruikersbevraging. Tot nu toe is het immers zo dat er weinig vergelijkbaarheid en consolidatie mogelijk is tussen de verschillende bevragingen die al hebben plaatsgevonden binnen de Vlaamse overheid. Door middel van generieke vragenlijsten voor verschillende klantengroepen kunnen bevragingen vereenvoudigd worden en kan de vergelijkbaarheid anderzijds gestimuleerd worden.

De agentschappen worden op allerlei manieren gestimuleerd om aan kwaliteitszorg te doen en één ervan is het streven naar een kwaliteitslabel.

Dit brengt in de organisatie een enorme verbeterdynamiek op gang en maakt aan de maatschappij duidelijk dat de betrokken overheidsorganisatie een professionele, transparante en betrouwbare dienst is.

Hoewel 2005 in het kader van BBB als een overgangsjaar moet beschouwd worden, behaalden de DAB Loodswezen en de voormalige afdeling Bos en Groen respectievelijk het Recognized for Excellence en het Committed to Excellence kwaliteitslabel van EFQM (→ blikvanger "Total Quality Management en de toepassing van het EFQM model binnen het agentschap Maritieme Dienstverlening en Kust"). Recent in 2006 behaalde ook de dienst voor Beroepsopleiding het Committed to Excellence label.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

De personeelspeiling 2006 (→ hoofdstuk Personeelstevredenheid en positief arbeidsklimaat) peilde net zoals de PRO 2004 naar de perceptie van de kwaliteitsgedachte door de medewerkers. De resultaten zijn redelijk positief en wijken niet veel af van 2004. Ongeveer 81% van de respondenten is ervan overtuigd dat er in hun directe werkomgeving kwaliteitsvol werk wordt geleverd. (Deze vraag werd in 2004 niet op dezelfde manier gesteld. Er werd gevraagd in welke mate men in de directe werkomgeving op de goede

weg is. Slechts 65% van het personeel ging toen akkoord met deze stelling).

Er wordt op de werkvloer al aanzienlijk naar verbeteringen gezocht, hoewel er ruimte blijft voor meer initiatief: 64% vindt dat er in de directe werkomgeving gezocht wordt naar manieren om beter te werken (tegenover 65% in 2004). De door de minister voor Bestuurszaken aangekondigde "innovatieprijs" heeft daarmee voldoende voedingsbodem om te kiezen uit een aantal realisaties of ideeën voor de toekomst. Bijkomend zal de innovatieprijs het innovatiebeleid binnen de Vlaamse overheid kunnen aanzwengelen op de plaatsen waar voortdurend verbeteren nog onvoldoende aandacht krijgt.

Het management kreeg de vragen vanuit een ander perspectief gesteld: "Presteert de Vlaamse overheid als geheel nu beter dan een jaar geleden?" Het aantal positieve antwoorden daalde in 2006 naar een dieptepunt van 10% (18% in 2004). Daar tegenover staat wel dat het lijn-

management nu positiever antwoordt op de vraag of er inspanningen geleverd worden die uitzicht geven op een beter functioneren van de Vlaamse overheid: 55% is hiermee akkoord (tegenover slechts 38% in 2004). Nu Beter Bestuurlijk Beleid vaste vormen heeft gekregen, zien de managers weer meer opportuniteiten voor (kwaliteits)verbetering.

Uit de personeelspeiling blijkt verder dat de medewerkers overtuigd zijn dat ze klantgericht werken: 83% (78% in 2004). Deze perceptie moet uiteraard steeds worden afgetoetst bij de klant zelf.

In 2006 staan opnieuw enkele klantentevredenheidsonderzoeken op stapel die dankzij de (co)financiering in het kader van de raamovereenkomst tot stand zijn gekomen: Inspectie Welzijn, Mammografische eenheden, Dienst Beroepsopleiding, Onroerende Voorheffing en Leegstand, de Vlaamse Infolijn en Begeleid Individueel Studeren.

BENCHMARK

Het Instituut voor de Overheid heeft in opvolging van het onderzoek naar het vertrouwen in de overheid in 2004, een opvolgingsonderzoek gehouden in 2005: de vierde "Werken aan de Overheid" survey. Met deze survey trachten ze de opinie van de Vlaamse burger over de overheid in kaart te brengen.

Uit het onderzoek blijkt dat de Vlaamse burger Copernicus beter kent dan Beter Bestuurlijk Beleid. Slechts 21% van de Vlaamse burgers kent BBB tegenover 43% Copernicus. Beide projecten hebben als doel de dienstverlening aan de burger te verbeteren. Op de vraag "Hoe denkt u dat de werking van de overheid geëvolueerd is in vergelijking met 5 jaar geleden" antwoordt slechts 25% dat die verbeterd is, 66% van de respondenten merkt geen verandering.

AANBEVELINGEN

De nadruk op een kwaliteitsvolle, oplossingsgerichte overheid wordt versterkt in het plan van de Vlaamse regering "Vlaanderen in actie".

Realistische uitrol van het instrument dienstverleningscharter

Verskillende modellen en technieken kunnen ingezet worden om de kwaliteit in een organisatie te structureren en te stimuleren. Er zijn de gekende kwaliteitsmodellen EFQM/CAF, ISO, BSQ en andere, al dan niet met de mogelijkheid om een label of erkenning te behalen.

Iedere organisatie bepaalt naargelang de eigen cultuur en werking welke modellen en technieken voor haar strategische en operationele doeleinden het best ingezet worden rekening houdend met het globale kader van de Vlaamse overheid.

De minister van Bestuurszaken kan door middel van een stimuleringsbeleid het gebruik van bepaalde instrumenten aanzwengelen. Zo zal er deze legislatuur verder gewerkt worden aan de uitrol van een programma dienstverleningscharters.

De klemtoon ligt op het transparant en duidelijk maken van de dienstverlening voor de gebruikers, rekening houdend met een minimaal kader dat geldt voor de Vlaamse overheid.

De sterkte van een dienstverleningscharter is de duidelijkheid die het creëert ten aanzien van de gebruikers van de overheidsdiensten. Maar ook de medewerkers in de betrokken overheidsdiensten krijgen een klaar beeld van wat van hem of haar verwacht wordt.

Nochtans moet duidelijk voor ogen worden gehouden dat dergelijk charter altijd onderdeel is van een breder kwaliteitsbeleid en zo'n instrument altijd wordt ingezet samen met andere instrumenten zoals tevredenheidsmetingen, opvolging van indicatoren en klachtenmanagement.

Op Vlaams niveau wordt momenteel een algemeen dienstverleningskader uitgewerkt en getest bij de Vlaamse burger. Bij het uittekenen van het algemene charter wordt rekening gehouden met de volgende principes: respect voor de rechtsstaat, gelijkheid en neutraliteit van de administratie, efficiëntie, effectiviteit, respect voor de persoonlijke levenssfeer en klantvriendelijkheid. Voor de ambtenaren van de Vlaamse

overheid geldt bovendien de interne deontologische code die mee gealigneerd wordt op het dienstverleningscharter.

Vervolgens is het de bedoeling dat iedere organisatie zelf uitdiept wat dit concreet betekent voor de eigen dienstverlening en deze algemene principes vertaalt naar de eigen situatie in een operationeel handvest.

Parallel met de goedkeuring van het algemene charter zullen in enkele entiteiten pilootprojecten inzake operationele handvesten opgezet worden. Op die manier kan op een zeer concrete wijze onderzocht worden welke principes realistisch en naar de praktijk vertaalbaar zijn. Bovendien biedt dit de gelegenheid om een handleiding uit te werken voor het opstellen van een operationeel handvest. Dergelijke handleiding kan gebruikt worden voor de verspreiding op grotere schaal binnen de Vlaamse overheid. Het verloop van een meer algemene verspreiding binnen de Vlaamse overheid zal mee bepaald worden door de evaluatie van de pilootprojecten.

Het uitwerken van generieke gebruikersbevragingen

Gebruikersfeedback is een essentieel onderdeel voor de verbetering van de dienstverlening. De drempel om een bevraging te starten, blijft soms nog te hoog. Om die reden wordt al sinds geruime tijd een beleid gevoerd om de Vlaamse overheidsorganisaties te ondersteunen om op regelmatige tijdstippen gebruikers te bevragen. Ter ondersteuning werd eind 2005 een raamovereenkomst met een externe partner afgesloten.

Binnen trajecten voor kwaliteitsverbetering kunnen gebruikersbevragingen aangewend worden als katalysator voor de noodzakelijke veranderingen in de organisatie van de dienstverlenende processen en nadien om de impact van deze maatregelen op de klanttevredenheid op te volgen.

De ambitie moet dan ook blijven om op termijn gebruikersbevragingen te laten uitvoeren voor alle belangrijke dienstverleningspakketten met directe contacten met externe klanten (personen, instellingen en voorzieningen, bedrijven).

Managers kunnen rekenen op co-financiering als ze in hun gebruikersbevragingen rekening houden met een aantal gemeenschappelijke en generieke elementen:

1. Het klanttevredenheidsonderzoek is ingebed in een degelijk uitgewerkt project voor kwaliteitsverbetering. Het onderzoek staat niet op zichzelf, maar is voorzien van een duidelijk voortraject (zeer helder stellen welke resultaten met het onderzoek beoogd worden en hoe ze zullen gebruikt worden) en een natraject (de gepaste maatregelen nemen om de gewenste en meest prioritaire kwaliteitsverbeteringen te realiseren).
2. De resultaten én de wijze waarop er mee omgegaan wordt, worden openbaar gemaakt, waardoor zichtbaarheid gegeven wordt aan de inspanningen van de Vlaamse overheid om kwaliteit te leveren en klantgericht te werken.

In tweede orde werd binnen de Vlaamse overheid de "Handleiding voor tevredenheidsmetingen in de publieke sector", waarvan eerder sprake, op ruime schaal verspreid.

De klanttevredenheidsonderzoeken die vroeger plaatsvonden binnen de Vlaamse overheid blijken allemaal te verschillen. Door het ontbreken van een gemeenschappelijk kader is bench-

marking tussen de verschillende bevragingen zo goed als onmogelijk. Een minimale vergelijkbaarheid van de gebruikersonderzoeken is nochtans aangewezen voor een globale opvolging van de belangrijkste kwaliteitsaspecten binnen de Vlaamse overheid. De handleiding is het begin om een meer generieke aanpak te stimuleren zonder deze ook werkelijk op te leggen.

In het najaar zal een project worden uitgevoerd met de bedoeling een stap verder te gaan dan de handleiding en ook werkelijk een generieke vragenlijst uit te werken per klantengroep. Hiervoor worden de volgende klantengroepen genomen:

- individuele burgers
- bedrijven
- non-profit organisaties
- lokale besturen
- interne klanten.

Door dergelijke vragenlijsten op te stellen wordt het voor de dienstverleningsprocessen gemakkelijker om de stap te zetten naar gebruikersbevragingen en om eventueel de eigen werking te vergelijken met andere entiteiten.

De introductie van een aantal generieke vragenlijsten past in de bredere strategie om de houding van burgers tegenover de overheidsdiensten globaal in kaart te brengen.

De standaardisering biedt nog andere voordelen:

- Door standaardisering wordt de bestaande expertise beter aangewend en verlaagt de basisinvestering in kennis voor de afzonderlijke diensten (opstellen van vragenlijst, voorbereiden van proces en opvolging van metingen);
- Door het beschikken over eigen vragen ontstaat er een sterkere onderhandelingspositie van de administratie tegenover private onderzoeksbureaus;
- Standaardisering laat toe dat organisaties hun comparatieve sterkten en zwakten opsporen door zich te gaan positioneren met gelijkaardige organisaties;
- Standaardisering geeft een grotere garantie dat een bepaald kwaliteitsniveau van bevraging gehaald wordt (volledigheid, relevantie, vergelijkbaarheid, validiteit,...);
- Inhoudelijk kunnen gebruikersbevragingen in de toekomst een belangrijk element worden in de opvolging van de beheersovereenkomsten, naarmate hierin minimale niveaus van gebruikerstevredenheid zouden bepaald

worden. Standaardisering kan hierbij ondersteunend werken;

- Er kunnen op die manier ook met andere overheidsdiensten en/of overheidsniveaus afspraken gemaakt worden. De lokale overheden zijn eveneens vragende partij om een standaard uit te werken. Ook op federaal niveau wordt overlegd tussen alle bestuurslagen om te kijken welke instrumenten gehanteerd worden en om na te gaan of er overeenkomsten zijn. Op Europees niveau is, in het kader van het recente Britse EU voorzitterschap (najaar 2005), klanttevredenheid één van de speerpunten binnen het "European Public Administration Network" van de Directeurs-generaal van Ambtenarenzaken in de EU-landen.

De generieke vragenlijsten worden opgebouwd uit modules. Iedere dienst kan hieruit die vragen plukken die aansluiten bij de specifieke werking en inzoomen op bepaalde aspecten van klanttevredenheid.

In dit kader krijgen 13 projecten de mogelijkheid om, met volledige ondersteuning door het agentschap Overheidspersoneel en de externe partner, één van de vijf generieke vragenlijsten binnen de organisatie uit te testen.

Total Quality Management en de toepassing van het EFQM-model binnen het agentschap Maritieme Dienstverlening en Kust

De Vlaamse regering heeft steeds getracht haar administratie beter te organiseren. Het klachtendecreet, de hervormingen in het kader van Beter Bestuurlijk Beleid, het CAF-programma met "best practices" en vele andere initiatieven zijn hier een voorbeeld van. In deze context behaalde de Dienst met Afzonderlijk Beheer Loodswezen (DAB Loodswezen)¹ op 24 augustus 2005 formeel het Europese kwaliteitsniveau "Recognised for Excellence".

Welke stappen zijn hieraan vooraf gegaan?

In 2003 besloot het directiecomité van de DAB Loodswezen dat de entiteit zich moest profileren als een kwaliteitsvolle organisatie en als voorbeeld voor de andere entiteiten binnen de Vlaamse overheid. Daarom werd geopteerd om het EFQM-model² te hanteren.

De weg naar excellentie is opgebouwd uit drie stappen:

Een eerste stap is "Committed to Excellence" en peilt naar de bereidheid van de organisatie om zichzelf te verbeteren en verbeteracties met de nodige prioriteit op te zetten.

De DAB Loodswezen nam deel aan de 2de Conferentie over kwaliteit voor de overheidsdiensten in België in november 2003 en diende als goede praktijk het dossier "Het Loodseninformatiesysteem LIS21, een geïntegreerde totaaloplossing en communicatieplatform voor het Vlaamse en Nederlandse Loodswezen" in. De DAB Loodswezen werd als één van de drie laureaten weerhouden om in 2004 in Rotterdam het dossier te presenteren op Europees niveau.

Uit de EFQM-zelfevaluatie van 2003 en 2005 blijkt dat de DAB Loodswezen de laatste jaren heel wat tijd en energie heeft gestoken in zijn kwaliteitsaanpak en dat het tijd werd om de stap te zetten naar het tweede niveau "Recognised for Excellence" van het EFQM model.

Deze tweede stap gaat na hoe de entiteit de weg naar uitmuntendheid op een systematische wijze aanpakt en stap na stap de doelstellingen realiseert door gebruik te maken van het EFQM-model. Het aantal te behalen punten bedraagt minimaal 400 punten. Met een totale score van meer dan 400 punten werd de DAB Loodswezen de eerste entiteit binnen de Vlaamse administratie die een EFQM - certificaat mocht ontvangen. Bovendien is de DAB loodswezen op wereldniveau de eerste organisatie binnen het loodswezen die zo'n kwaliteitscertificaat behaalde.

Een aantal sterke punten die werden vastgesteld door de assessoren, waren:

- de benadering betreffende leiderschap en veranderingsmanagement;
- het personeelsmanagement;
- de cultuur van continue verbetering;
- het systeem van opvolging van de indicatoren (Balanced Scorecard), het loodseninformatiesysteem LIS21 en
- vooral het enthousiasme van de leidinggevenden en de medewerkers.

Ondanks factoren die veranderingen niet evident maken, zijn er de laatste jaren enkele duidelijke structurele ingrepen gebeurd om de DAB Loodswezen om te vormen naar een meer klantgerichte organisatie binnen het havengebied in Vlaanderen.

Het Europese certificaat is niet alleen een externe bevestiging van al bewezen sterktes, maar ook een aanmoediging bij het verder bouwen aan de voortdurende verbetering van de DAB Loodswezen en dit ten behoeve van alle belanghebbenden.

De DAB Loodswezen bereidt nu het dossier 'EFQM-Uitmuntendheid' voor. Met de derde stap behoort de organisatie tot de finalisten van de EFQM-prijs³. Om deel te nemen moet de organisatie al drie tot vijf jaar bezig zijn met verbeteringsgerichte doelstellingen. Een aantal zelfevaluaties, waarvan minstens één externe, moeten uitgevoerd zijn. De organisatie wordt door EFQM-assessoren gedurende verschillende dagen geëvalueerd. Het aantal te behalen punten bedraagt minimaal 500 punten.

De weg naar excellentie bewandeld door de DAB Loodswezen is geen doel op zich, maar

een hulpmiddel om de dienstverlening voor alle belanghebbenden te verbeteren. Het uiteindelijke doel is dat niet enkel de DAB loodswezen of het agentschap Maritieme Dienstverlening en Kust, maar wel de hele Vlaamse overheid een hoog niveau van kwaliteitsvolle dienstverlening behaalt.

Voor meer informatie:

Ronald P.J. Delaporte

Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust

DAB Loodswezen

Tel: 09 250 57 43

ronald.delaporte@mow.vlaanderen.be

¹ Het Vlaams Loodswezen is sinds 1 januari 2001 omgevormd tot een overheidsdienst met een grote autonomie. Het uitgangspunt hierbij is het Loodswezen uitbouwen tot een performant en operationeel bedrijf, met een grote vorm van transparantie qua kosten en prijsvorming, dat een maximale samenwerking met andere marktspelers kan realiseren. Met deskundig advies staan de loodsers de kapiteins bij in het navigeren en manoeuvreren van hun schepen in een zone die zich uitstrekt van het aanloopgebied van onze kust- en Scheldehavens (met uitbreiding naar de aanlopen van Duinkerke), stroomopwaarts de Schelde tot Temse (Rupel tot Wintam inbegrepen) en het kanaal Gent-Terneuzen, de Moervaart, de darsen en dokken van Gent. Het gaat om een totaal van 400 zeemijlen (740 km) vaarweg, 5 havengebieden, 10 zee sluizen en een steeds toenemend aantal aanlegplaatsen.

² EFQM: European Foundation Quality Management: is een Europese "non profit" organisatie die de kwaliteitsgedachte promoot. Hiervoor hebben zij het EFQM-model voor excellentie ontworpen. Het model bestaat uit een aantal criteria en subcriteria. Door middel van deze criteria en subcriteria wordt de entiteit door twee à drie externe assessoren geëvalueerd.

CAF: (Common Assessment Framework): is een eenvoudig te gebruiken instrument voor totale kwaliteitszorg door zelfevaluatie (geïnspireerd door het EFQM-model en het model van de Duitse universiteit voor Bestuurswetenschappen te Speyer) dat speciaal is ontworpen voor overheidsdiensten, rekening houdend met hun eigenheden. Het vertrekt vanuit de stelling dat een organisatie uitstekend presteert en buitengewone resultaten behaalt bij de burger/klant, bij haar medewerkers en in haar directe omgeving dankzij een leiderschap dat de strategie en de planning, de medewerkers, de partnerships, de middelen en de processen aanstuurt. Het benadert de zelfevaluatie van de organisatie gelijktijdig vanuit verschillende invalshoeken, gestructureerd in 9 criteria en 28 subcriteria. Het CAF is ontworpen voor gebruik in alle delen van de publieke sector en is toepasbaar in overheidsdiensten op nationaal/federaal, regionaal en lokaal niveau. Het kan gebruikt worden in verschillende omstandigheden, bijvoorbeeld als onderdeel van een systematisch hervormingsprogramma of als basis om doelstellingen vast te leggen voor verbeteringsacties in specifieke (delen van) overheidsorganisaties.

³ De European Foundation for Quality Management geeft jaarlijks Europese onderscheidingen voor excellente ondernemingen in verschillende categorieën, waaronder overheden en administraties in de publieke sector.

Project informatiebeheer Departement Algemene Zaken en Financiën

Inleiding

Van 1 juni 2004 tot 31 december 2005 liep het "project informatiebeheer AZF", gesponsord en opgezet door de AAD. Dit project werd ondersteund door de directieraad en had als hoofddoelstelling het informatiebeheer binnen het toenmalige departement AZF te optimaliseren. "Informatiebeheer" dient te worden begrepen als de integrale aanpak van wat wordt omschreven als document- en archiefbeheer enerzijds en documentatie- of bibliotheekbeheer anderzijds.

Door het leveren van een actieve en duurzame bijdrage aan de uitbouw en reorganisatie van het back office gebeuren, kaderde dit project volledig in de ambities en doelstellingen van de Vlaamse overheid op dit vlak. Het project hing ook samen met de introductie van Anders Werken, waar meer efficiëntie en resultaatgerichtheid wordt nagestreefd, o.a. door een betere organisatie- en informatiestructuur. Ten slotte moest het project voortbouwen op de resultaten van al afgesloten en nog lopende, aanverwante projecten.

Probleemstelling

De organisatie van het informatiebeheer binnen het departement AZF werd als onvoldoende transparant en efficiënt ervaren. Het ontbreken van een documentbeheersplanning, verankerd in de werkprocessen, resulteerde in een snel en sterk toenemend volume ongestructureerde en moeilijk te ontsluiten informatie. Immers, tot dan steunden informatiebeheer en -ontsluiting voornamelijk op geïsoleerde ad hoc-oplossingen, veelal uitgewerkt door en voor lokale medewerkers. Dit bemoeilijkte raadpleging door derden of maakte het zelfs onmogelijk.

Doelstelling

Er was behoefte aan:

1. een structurele en inhoudelijke inventaris van de aanwezige papieren en digitale informatie;
2. éénduidige, gecoördineerde en wettelijk onderbouwde afspraken over het beheer en de ontsluiting van de beschikbare papieren en digitale informatie.

Projectwerking

Om voornoemde doelstellingen te realiseren, werden tijdelijke projectmedewerkers aangehouden voor een intensieve begeleiding bij het uittekenen van meer performante, en waar nodig, nieuwe informatiebeheersstructuren. Het projectteam werkte ook nauw samen met een aantal interne IT- en juridische adviseurs en met methodologische adviseurs van het Algemeen Rijksarchief.

Creatie van een draagvlak en een beheerdersnetwerk

In principe vormt informatiebeheer een inherent deel van het takenpakket van elke medewerker die in het kader van zijn/haar opdracht documenten genereert en/of consulteert. In de praktijk wordt dit aspect van de functie vaak verwaarloosd, wat bijvoorbeeld resulteert in een onoverzichtelijk klassemment. Om de situatie in korte tijd terug op de sporen te krijgen, werd vanuit het project gedurende enkele maanden diepgaande begeleiding aangeboden. Duurzame resultaten kunnen echter enkel worden verkregen via een blijvende inzet van de medewerkers zelf. Dit vereist een maximale betrokkenheid van iedereen en een grondige mentaliteitsverandering, die niet van vandaag op morgen kan worden gegenereerd.

Om de bewustwording te stimuleren, werden op het niveau van het departement en per administratie werkgroepen opgericht. Met het oog

op controle en opvolging van de gemaakte afspraken was daarnaast het oprichten van een netwerk van lokale beheerders aangewezen. Aan het lijnmanagement is gevraagd om deze personen expliciet te mandateren voor hun beheerderstaak.

Het projectdraagvlak verstevigen gebeurde via de organisatie van een aantal infosessies, vorming en workshops. Deze hadden als doel alle AZF-medewerkers op de hoogte te brengen van de nieuwe richtlijnen en afspraken, om ze vlot te kunnen implementeren binnen de eigen entiteit. Verder werd de groepsgeest binnen de entiteiten aangewakkerd via de organisatie van "trash days" of gemeenschappelijke opruimdagen.

Opvolging

In de eerste fase van het project boden de projectmedewerkers aan alle betrokkenen een intensieve ondersteuning aan. In een volgende fase werd deze begeleiding afgebouwd, opdat de administraties geleidelijk aan zelf hun informatiebeheer zouden organiseren. Vanaf januari 2006 biedt het team Informatiebeheer, bestaande uit de kenniscoördinator van de MOD en de informatiebeheerder voor BZ, een blijvende centrale ondersteuning bij de verdere uitbouw, bestendinging en opvolging van de projectresultaten.

In samenwerking met de kenniscel Anders Werken en de documentbeheerder van het beleidsdomein MOW heeft voornoemd team begin 2006 een vorming opgestart op organisatiebreed niveau. Dit maakt het mogelijk om de projectmethodologie uit te dragen naar andere entiteiten die een gelijkaardig initiatief wensen op te starten.

Meer informatie over het "project informatiebeheer AZF" is te vinden op de website: <http://intra.azf.vlaanderen.be/informatiebeheer/index.htm>

Nieuwe intranetsite van de afdeling Personeel van het departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur

Context

Begin 2005 werd beslist om de intranetsite van de afdeling Personeel van het vroegere departement WVC te herwerken. Dit project kaderde in een brede actie waarbij de klantgerichtheid en de interne procesopvolging van de afdeling geoptimaliseerd werd. Zo werd ook een geïntegreerd dossierbeheer bij de verschillende teams van de afdeling Personeel WVC ingevoerd.

Door de klantgerichtheid te verankeren en te verzekeren, kan de afdeling Personeel WVC haar rol als integrale en professionele partner voor het individuele personeelslid, de lijnmanager en de personeelsverantwoordelijke, nog beter vervullen.

Motivering

De toenmalige intranetsite had een afdelingsgerichte en op het organogram geïnspireerde structuur, terwijl een vraaggestuurde opbouw aangewezen is om de klantgerichtheid te ondersteunen. Bovendien werd niet meer voldaan aan de geldende kwaliteitsnormen:

- contactgegevens werden niet altijd vermeld;
- diverse rubrieken waren leeg;
- de aangeboden informatie was niet actueel of was onduidelijk;
- hyperlinks werkten niet meer.

Ontwikkeling

Bij de ontwikkeling van de nieuwe intranetsite werd rekening gehouden met deze lacunes. Er werden 4 krachtlijnen gevolgd:

- de intranetsite biedt helder geformuleerde, kwalitatieve, actuele en volledig toegankelijke informatie;
- de site is vraaggestuurd: de opbouw ondersteunt de specifieke noden van zowel individuele personeelsleden, lijnmanagers als personeelsverantwoordelijken. Er wordt afgestapt van de op het organogram geïnspireerde structuur. Uiteindelijk moet de klant met een minimum aantal muisklikken op alle concrete vragen het antwoord (of minstens een contactpersoon) kunnen terugvinden;
- de lay-out is sober, uniform en conform de departementale richtlijnen. De inhoud moet altijd primeren op het visuele.
- de intranetsite beantwoordt aan de kwaliteitsnormen. De departementale richtlijnen worden in samenspraak met het team communicatie geïmplementeerd. De website

houdt ook rekening met interdepartementale richtlijnen als de ToeWeb/Blindsurfer-normen.

Begin oktober 2005 werd de nieuwe intranetsite gepubliceerd.

Nieuwe uitdagingen

Door de implementatie van BBB op 1 april 2006 moet de intranetsite grondig herwerkt worden: regelgeving, contactpersonen, formulieren... moeten up-to-date worden gemaakt. De wijzigende ToeWeb/Blindsurfer-regels vragen ook een beperkte aanpassing.

Voor meer informatie:
Matthieu Vanspeybrouck
Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin
Tel: 02 553 31 23
matthieu.vanspeybrouck@wvg.vlaanderen.be

> ORGANISATIESTRUCTUUR EN -CULTUUR

Structuur-, proces- en personeelsplanning

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

| kengetal | omschrijving | 2004 | 2006 |
|---|---|------|------|
| bevoegdheidsverdeling volgens management | % van het lijnmanagement dat vindt dat er vandaag een duidelijke bevoegdheidsverdeling is tussen de entiteiten van de Vlaamse overheid | 51% | 37% |
| bevoegdheden volgens management | % van het lijnmanagement dat vindt dat de bevoegdheden volstaan om zijn opdracht volledig uit te voeren | 57% | 90% |
| | % van het lijnmanagement dat vindt dat alle leidinggevenden (binnen dezelfde management-laag) in de Vlaamse overheid dezelfde mate van autonomie hebben bij het aanwenden van de middelen | 13% | 28% |
| beschikbare middelen volgens management | % van het lijnmanagement dat vindt dat de huidige beschikbare middelen (mensen en financiën) volstaan om de opdrachten volledig uit te voeren | 33% | 45% |
| besteding van de middelen volgens personeel | % van het personeel dat vindt dat de middelen (mensen en financiën) goed worden besteed | 46% | 50% |

Proces- en personeelsplannen zijn cruciale operationele instrumenten in het streven naar een doelmatige afstemming van de interne organisatie (op het niveau van structuur, processen, gebruik van informatietechnologie, functies, competenties, personeelsaantallen, ...) op de opdracht van de entiteit binnen de daarvoor ter beschikking gestelde budgetten.

De problematiek van de personeelsbehoeftebepaling is een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel de administratie als de politieke top. De geresponsabiliseerde leidende ambtenaren van de nieuwe BBB-structuur vervullen een doorslaggevende rol bij zowel de diagnose van een bestaande situatie als bij het sturen naar een toekomstige situatie. Ook de functioneel bevoegde ministers hebben een rol bij het bepalen van de menselijke middelen die naar de toekomst toe nodig zijn, vermits hun goedkeuring daarvoor vereist is: het is tussen de functioneel bevoegde ministers en het management dat zowel binnen als buiten de context van beheersovereenkomsten afspraken worden gemaakt over hetgeen er van de entiteiten wordt verwacht en over de middelen die deze daarvoor kunnen inzetten. Het goedkeuren van een personeelsplan door een functioneel bevoegde minister is niet vrijblijvend, aangezien hierdoor wordt bepaald waaraan meer en minder financiële middelen kunnen worden besteed.

TERUGBLIK

In de managementcode Personeel & Organisatie wordt de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden bevestigd om, in een cultuur die gericht is op permanente verbetering, continu na te gaan of structuren, processen, taken, functies en competenties afgestemd zijn op de opdrachten.

Proces- en personeelsplannen zijn een concrete uiting van een positief-kritische benadering van de opdrachten van de entiteit en van het in vraag stellen van de overeenstemming tussen de maatschappelijke behoeften, de gemaakte beleidskeuzes, en de door de entiteit geleverde producten. Het lijnmanagement draagt de verantwoordelijkheid om over deze overeenstemming te waken, om te evalueren of de door de overheid aangeboden dienstverlening en andere producten beantwoorden aan de behoeften van de samenleving, en om, indien nodig, het initiatief te nemen om via interactie met het politieke niveau voor te stellen om de taakstelling, de door de entiteit geleverde producten en processen aan te passen.

Het is uitermate belangrijk om vanaf de start van de personeelsbehoeftebepaling realistisch te zijn, ook op het budgettaire vlak. Uit ervaring mag besloten worden dat men een ernstig risico loopt op een ongewenste evolutie van de perso-

neelskosten als men niet van meet af aan aandacht besteedt aan de budgettaire implicaties van de personeelsplannen.

Met betrekking tot de transparantie van de proces- en personeelsplanning werd ook via de managementcode P&O aan het management gevraagd om relevante informatie over deze plannen beschikbaar te stellen op een voor alle belanghebbenden gemakkelijk toegankelijke wijze.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

De opstart van de nieuwe entiteiten gebeurde binnen een door de Vlaamse Regering voor de 13 beleidsdomeinen vastgelegde structuur. Deze is niet tot stand gekomen op basis van procesmatige overwegingen, maar ingegeven vanuit het perspectief van de bevoegdheidsverdeling binnen de regering. Deze uitgangspositie met een a priori vastgelegde structuur beklemtoont meer dan ooit het belang van verdere procesoptimalisatie en personeelsplanning binnen en tussen de entiteiten van deze structuur.

Van start-personeelsplan naar personeelsplan

Het in werking treden van een nieuwe entiteit werd afhankelijk gemaakt van het vervuld zijn van acht opstartvoorwaarden. Eén hiervan is dat

de personeelsformatie waarmee de nieuwe entiteit van start gaat, is vastgesteld door de leidend ambtenaar van die entiteit (of de hiervoor aangewezen transitieverantwoordelijke). In essentie bestaat dit zogenaamde "start-personeelsplan" uit een nominatieve lijst van toegewezen personeelsleden met minimaal de aanduiding van hun rang en statuut, gegevens met betrekking tot VTE en loonkost, en de vacatures waarvoor de aanwervingsprocedure lopende is op het ogenblik van de opstart van de entiteit. Andere vacatures worden pas in een latere fase van de transitie in kaart gebracht, vooral met het oog op de bepaling van de apparaatskredieten.

De bij de start voor de leidend ambtenaren beschikbare personele middelen (na de uitvoering van de migratie conform het migratiebesluit) bestaan dus uit de nieuwe feitelijk bestaande toestand die zonder goedkeuringsprocedure, dus als een automatisme, tot stand komt. Vertrekkende vanuit het start-personeelsplan kan de leidend

ambtenaar dan de reële kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoeften van zijn entiteit, raad of instelling bepalen in een werkelijk personeelsplan. Bij het opstellen hiervan moet de procedure van administratieve en begrotingscontrole (akkoord van de functioneel bevoegde minister, advies van de Inspectie van Financiën, verlenen van begrotingsakkoord) worden gevolgd.

Algemeen omvat het personeelsplan een kwalitatief en kwantitatief overzicht van de functies die nodig zijn om in een bepaalde entiteit via welomschreven processen een vooropgesteld doel te bereiken. Het wordt uitgedrukt in functies die worden vermeld in graden, maar zonder vermelding van de erbij horende verloningsschalen. Dit laatste element behoort immers tot het statuut. Het opstellen van een personeelsplan kan in de nieuwe structuur een spanningsveld opleveren: bij het opstarten van de nieuwe entiteiten ontstaat een transitieperiode tijdens dewelke ongetwijfeld bijstellingen van de proces- en perso-

AANBEVELING

Procesoptimalisaties en een daarop gesteunde optimale personeelsplanning moeten een continu aandachtspunt voor leidinggevendenden blijven in het streven naar kostenbewustzijn en een doelmatig beheer van de ingezette middelen (waaronder personeel). Vanuit het perspectief van de oordeelkundige besteding van de beschikbare middelen moet er ook voldoende zicht zijn op de kostprijs van processen om deze af te zetten tegenover het beoogde maatschappelijk effect. Het opleggen van nieuwe opdrachten veronderstelt ook een mogelijke bijstelling van de prioriteiten. Dit betekent dat bepaalde taken eventueel moeten kunnen worden afgestoten, desnoods met wijzigingen aan het regelgevend kader.

Insourcing van de inning van de onroerende voorheffing (CIPAL)

Op 24 juni 2005 nam de Vlaamse Regering de beslissing tot insourcing van de administratieve taken betreffende de inning van de onroerende voorheffing. Concreet betekent dit dat de Vlaamse overheid vanaf 1 mei 2007 zelf zal instaan voor de administratieve verwerking van het inningsproces onroerende voorheffing, daar waar dit op dit ogenblik nog steeds door de intercommunale CIPAL gebeurt.

Om de inning ter waarde van meer dan twee miljard euro vlot te laten verlopen, zowel in de periode vóór 1 mei 2007 als erna, was het niet onbelangrijk om de onzekerheid bij het CIPAL-personeel zoveel en zo goed mogelijk op te vangen. Daarom werden vanuit het ministerie van de Vlaamse gemeenschap (MVG) heel wat initiatieven genomen.

Zo werd op 14 oktober 2005 een personeelsvergadering georganiseerd met de bedoeling zoveel mogelijk duidelijkheid te scheppen over de toekomstige persoonlijke situatie van de verschillende CIPAL-personeelsleden.

Door ABAFIM werd tekst en uitleg gegeven bij het wat en waarom van deze insourcing.

Bovendien werd de te volgen selectieprocedure toegelicht en werd het engagement aangegaan om de procedure volledig af te ronden tegen 30 juni 2006, zodat alle individuele CIPAL-personeelsleden nog vóór het zomerreces van 2006 uitsluitsel zouden krijgen over de mogelijkheid om al dan niet vanaf 1 mei 2007 aan de slag te kunnen gaan bij de Vlaamse overheid.

Vooft werd door de kenniscel Beloningsbeleid een presentatie gegeven met een vergelijkend overzicht van de verschillende arbeidsvoorwaarden tussen de Vlaamse overheid en CIPAL.

In aansluiting op deze infosessie, organiseerde het MVG in november 2005 drie dagen hoorzittingen waarop de betrokken personeelsleden hun individuele geldelijke situatie konden bespreken naar aanleiding van een simulatie van het salaris bij de Vlaamse overheid bij een eventuele indiensttreding.

Dit veronderstelde een zeer objectieve inschatting van de huidige situatie van ieder individu, zijn/haar situatie op de datum van de overname, de situatie waarin ze terecht zouden komen en de loopbaanontwikkeling nadien.

Ook binnen de administratie werd hard gewerkt om het hele insourcingsproces in goede banen te leiden. Er werd een projectgroep opgericht

die zich over een aantal essentiële zaken diende te buigen. Vooreerst drong zich een aanpassing op van het personeelsplan van de toekomstige IVA Vlaamse Belastingdienst en de budgetten die daarmee samenhangen. Eind november 2005 kwam een gunstig advies van de Inspectie van Financiën, waarna het akkoord van zowel de functioneel bevoegde minister als van de minister van Bestuurszaken kon worden gevraagd.

Intussen werd eveneens gestart met de voorbereidingen voor de eigenlijke selectieprocedure. De eerste contacten met de selector, SELOR, werden gelegd, er werd een aanzet gegeven tot opmaak van de verschillende functiebeschrijvingen, de deelnemingsvoorwaarden en competenties werden duidelijker afgebakend, ... Ook met de administratie Ambtenarenzaken werd op regelmatige tijdstippen overlegd. De verschillende examens werden in 2006 georganiseerd zodat het insourcingsverhaal dan op volle toeren zal draaien.

Voor meer informatie:
Els Vermeir
Vlaamse Belastingdienst
Tel: 02 553 48 07
els.vermeir@fb.vlaanderen.be

neelsplannen mogelijk zullen zijn. Een algemeen kader bij de implementatie van Bestuurlijk Beleid blijft wel de globale 'geen groei - geen snoei'-gedachte.

De beheersovereenkomst

Met Bestuurlijk Beleid volgt ook de veralgemeende introductie van de beheersovereenkomst, een instrument dat toelaat om de beleidsuitvoering van een entiteit over een aantal jaren heen aan te sturen en te monitoren. De beheersovereenkomst, waarvan het realiseren een hoofdpdracht voor de leidend ambtenaar is, is in de praktische wisselwerking tussen politieke en ambtelijke topverantwoordelijken vooral een sturingsinstrument. De geformuleerde organisatiedoelstellingen kunnen worden geïnterpreteerd als zowel strategisch als operationeel, maar hebben in elk geval betrekking op de beoogde effecten en de daarvoor inzetbare middelen, de uit te voeren processen, en de te leveren prestaties.

Zoals hierboven vermeld, beschikken de leidend ambtenaren vanaf hun aanstelling als hoofd van de nieuwe entiteit over verantwoordelijkheden, mensen en budgetten. Welke opdrachten en middelen zij hebben, wordt in het kader van de beheersovereenkomsten verduidelijkt. De wijze waarop zij hun opdrachten realiseren, met behulp van de middelen waarover zij beschikken, behoort tot hun verantwoordelijkheid.

Naast een beheersovereenkomst met meerjarenperspectief werken de leidend ambtenaren ook jaarlijkse ondernemingsplannen uit, waarin aan de "kostenzijde" ook de geactualiseerde evolutie van de personeelsnoden gestalte krijgt naast de behoeften aan andere middelen. Aangezien de werking van een organisatie doorheen de tijd evolueert, heeft een personeelsplan per definitie geen statisch maar een dynamisch karakter. De belangrijkste dynamiek vloeit voort uit de incorporatie van de proces- en personeelsplannen in de jaarlijkse ondernemingsplannen die gestuurd worden door de meerjarenvisie vanuit de beheersovereenkomst. De inhoud van een personeelsplan zal ook mee moeten evolueren met de rest van het HR-instrumentarium (cf. bijvoorbeeld de introductie van de functiefamilies Vlaamse overheid).

> PERSONEELSAANWERVING EN DOORSTROMING

Functies, competenties, loopbanen en beloning

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

| kengetal | omschrijving | 2004 | 2006 |
|--|--|-----------|-----------|
| jobtevredenheid | % personeel / % lijnmanagement dat zijn/haar werk graag doet | 92% / 97% | 89% / 97% |
| jobcapaciteit | % personeel dat vindt dat het in zijn job datgene kan doen wat het goed kan | 79% | 76% |
| 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% | 38% |
| verloning | % personeel dat vindt dat het loon naar werken krijgt / % lijnmanagement dat vindt dat het intern billijk en extern competitief verloond wordt | 56% / 64% | 57% / 72% |

Functies en competenties

TERUGBLIK

Functiefamilies Vlaamse overheid

In de loop van 2005 werd nà kwaliteitscontrole de laatste hand gelegd aan de 15 functiefamilies Vlaamse overheid, waarvan het project in 2004 werd opgestart. Ter ondersteuning van de functiefamilies werd voor de P&O-verantwoordelijken een instrument ontwikkeld dat de allocatie van individuele functies binnen een functiefamilie en het bijhorende niveau vergemakkelijkt. Dit instrument werd geautomatiseerd en is via het internet toegankelijk voor geregistreerde gebruikers.

In het najaar van 2005 werd de opleiding "Implementatie van de functiefamilies Vlaamse overheid" een eerste keer aangeboden aan P&O-verantwoordelijken. Deelname aan deze opleiding is een vereiste om binnen de eigen entiteit met het instrument functiefamilies te kunnen werken. Op de P&O-dag van 10 november 2005 werden de functiefamilies een eerste keer voorgesteld aan een breed publiek van P&O-professionals (→ [blikvanger P&O-studiedag](#)).

In het kader van de voorbereidende bespre-

kingen voor het Sectoraal Akkoord 2005-2007 werden de functiefamilies ook toegelicht aan de vakbonden.

Competentiemanagement binnen de Vlaamse overheid

Competentiemanagement is sinds enige jaren gepositioneerd als de centrale motor van het HR-beleid voor de Vlaamse overheid. Vanuit het programma werden algemene beleidslijnen uitgewerkt, die door de Vlaamse regering goedgekeurd werden. Er werden ook gemeenschappelijke instrumenten ontwikkeld om competentie-management binnen de Vlaamse overheid te ondersteunen. De belangrijkste hiervan zijn het competentiewoordenboek met, naast de vier waardegebonden competenties nog 28 gedragscompetenties, en de functiefamilies.

In het kader van integriteit besliste de Vlaamse regering dat de vier waardegebonden competenties geïmplementeerd moeten worden voor alle personeelsleden van de Vlaamse overheid.

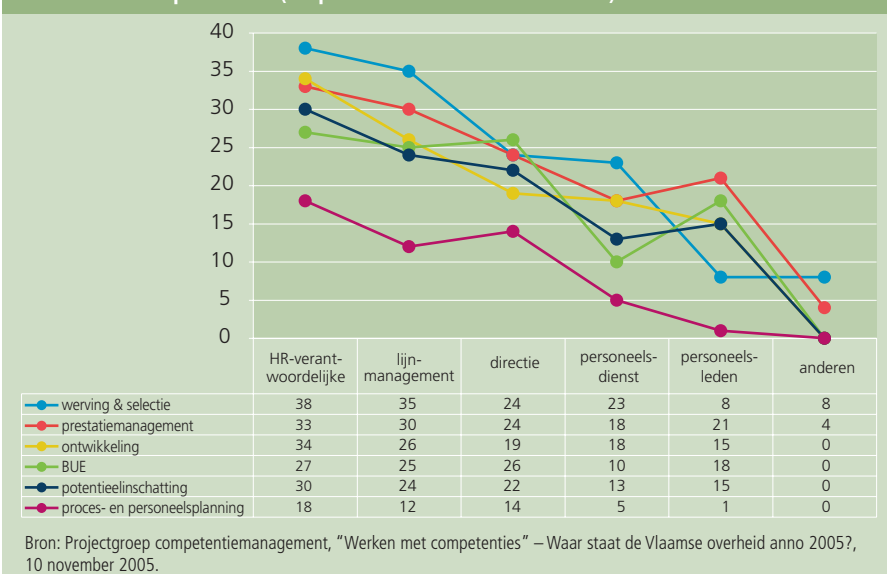
In mei 2005 deed de projectgroep competentie-management een gestructureerde, mondelinge bevraging (hetzij telefonisch, hetzij face to face) bij 49 P&O-verantwoordelijken van het toenmalige ministerie van de Vlaamse gemeenschap en de Vlaamse openbare instellingen met als doel:

- enerzijds peilen naar de stand van zaken aangaande competentie-management in de Vlaamse overheid, nagaan in welke mate er gewerkt wordt met de vier waardegebonden competenties en met de instrumenten die vanuit de projectgroep competentie-management ontwikkeld werden;
- anderzijds de behoeften inzake competentie-management in kaart brengen, met de bedoeling hierop te kunnen inspelen bij de uitbouw van een leerplatform rond competentie-management en vanuit interessante praktijkervaringen te komen tot aanbevelingen en tips om op een succesvolle manier te werken met competenties.

Enkele resultaten van deze bevraging vindt u terug in figuur 1.

Hieruit leiden we af dat competentie-management het meest ingeburgerd is bij de HR-verantwoordelijken. Afhankelijk van het P&O-domein, werken ook het lijnmanagement en de directie met competenties. Voor de BUE en de proces- en personeelsplanning is de directie iets meer betrokken dan het lijnmanagement. De medewerkers van de personeelsdienst werken in mindere mate met competenties en de personeelsleden zelf komen vooral met competenties in contact bij prestatie-management, potentiëelinschatting (voor zichzelf of iemand anders) en in het kader van ontwikkeling.

Figuur 1. - Gebruik van competentie-management door de diverse actoren in de diverse P&O-processen (enquête Vlaamse overheid 2005)



In de commentaren vinden we terug dat werving & selectie zich relatief gemakkelijk leent voor de introductie van competentie-management. Opvallend is dat meerdere respondenten vermelden bezig te zijn met competentie-management zonder dit zo te noemen. Pas na verloop van tijd en na de eerste realisaties gaat men competentie-management als dusdanig binnen zijn/haar organisatie herkennen.

Starten met competentie-management kan vanuit diverse behoeften:

- de nood om alle personeelsprocessen op elkaar af te stemmen;
- de vraag om selectie, bevordering en evaluatie te objectiveren;
- de nood aan competent personeel om de geformuleerde strategische doelstellingen en waarden te kunnen realiseren;
- de behoefte om de communicatie inzake P&O te vergemakkelijken via een gemeenschappelijk taalgebruik;
- de wens om medewerkers zo gericht mogelijk te kunnen ontwikkelen...

Wanneer competentie-management meer en meer bij de verschillende P&O-domeinen gebruikt wordt, groeit ook de nood aan afstemming en formele integratie.

Conclusies uit de inventarisatie:

- Uit de bevraging rond competentie-management in de Vlaamse overheid is gebleken dat 76% van de entiteiten bezig is met competentie-management. In 19% van de gevallen maakt competentie-management ook een wezenlijk deel uit van het P & O-beleid.
- Alle entiteiten die werken met competenties, doen dat (o.a.) in het kader van werving en selectie. Competentie-management is dus daar het meest ingeburgerd. Het P&O-domein waar voorlopig nog het minst gebruik wordt gemaakt van competenties, is proces- en personeelsplanning.
- Om de introductie van competentie-management haalbaar te maken, wordt doorgaans geopteerd voor een stapsgewijze invoering. Bijvoorbeeld: nieuwe personeelsleden worden aangeworven op basis van een functiebeschrijving die competenties bevat en vervolgens wordt deze functiebeschrijving ook gebruikt bij de planning en evaluatie.
- Op het vlak van competentie-management en ontwikkeling, zoeken entiteiten nog hun weg. Het belang ervan wordt erkend, maar men worstelt met vragen als: wat kan ontwikkeld

AANBEVELINGEN

Funciefamilies Vlaamse overheid

De funciefamilies vormen samen met het competentiewoordenboek van de Vlaamse overheid één van de belangrijkste instrumenten om een geïntegreerd en coherent P&O-beleid te realiseren. Het gebruik van beide instrumenten binnen alle entiteiten van de Vlaamse overheid moet dus gestimuleerd worden.

In het Sectoraal Akkoord 2005-2007 is voorzien dat er d.m.v. proefprojecten ervaring kan worden opgedaan met de funciefamilies. Dit op het vlak van:

- wervingsprofielen optimaliseren,
- personeelsplannen onderbouwen,
- loopbaanmogelijkheden zichtbaar maken,
- de behoeften aan ontwikkeling concreet maken...

Deze proefprojecten zullen binnen een globaal programma opgenomen worden waardoor de

kwaliteitsborging en de kwaliteitsbewaking mee ondersteund kunnen worden door de centrale P&O-functie. Kwaliteitsborging en -bewaking zijn nodig omwille van het belang van een correct gebruik van de funciefamilies, om de coherentie over de entiteiten heen te garanderen en ook in het kader van een toekomstig modern beloningsbeleid. Op die manier kunnen de leerpunten uit de proefprojecten aangewend worden bij de verdere toepassing van de funciefamilies in toekomstige loopbaan- en beloningssystemen. Het opzetten en de evaluatie van deze proefprojecten zal ook met de representatieve vakbonden besproken worden in het entiteitsoverlegcomité.

Competentie-management binnen de Vlaamse overheid

Uit de bevraging rond competentie-management in 2005 is gebleken dat in heel wat entiteiten al met competenties gewerkt wordt, maar nog niet binnen elk P&O-domein en nog niet op een geïntegreerde manier. Daarom zullen in

2006 verdere inspanningen worden gedaan om het werken met competenties te stimuleren en te faciliteren. Concreet zal een leerplatform competentie-management worden opgericht dat verschillende initiatieven rond competentie-management omvat, gaande van een opleidingstraject met praktische opleidingen rond competentie-management tot workshops en intervisiegroepen gestoffeerd met concrete cases.

Voorts blijkt competentie-management toch nog vooral een zaak voor HR te zijn. De uitdaging nu is om het dichter bij het lijnmanagement te brengen en werken met competenties meer te integreren in de dagelijkse werking. Daarvoor zullen praktische opleidingsmodules aan het lijnmanagement worden aangeboden. Lokale HR-ondersteuning is hierbij echter zeer belangrijk om heel concreet toegevoegde waarde te creëren voor het lijnmanagement.

worden en hoe? Ook worden ontwikkelingsbehoefte niet altijd systematisch in kaart gebracht en/of gelinkt aan competenties.

- Niet alle entiteiten die werken met competentie management staan even ver en verbetering is altijd mogelijk. Maar algemeen kunnen vooral bij de BUE nog verdere stappen ondernomen worden om met de resultaten iets te doen in het kader van verbetering en ontwikkeling.
- De vier waardegebonden competenties voor de Vlaamse overheid zijn door heel wat HR-verantwoordelijken gekend, maar lang niet in alle entiteiten geïmplementeerd.

In de loop van 2005 werd de opleidingscyclus competentie management een eerste keer integraal aangeboden aan P&O-professionals. Deze cyclus omvat de volgende opleidingen:

- functieanalyse
- competentieprofielen opstellen
- implementeren van functiefamilies en
- competenties leren observeren.

Deze opleidingscyclus biedt P&O-medewerkers uit de Vlaamse overheid een goede introductie in de verschillende aspecten van competentie management voor de Vlaamse overheid. De cyclus wordt op geregelde tijdstippen opnieuw aangeboden.

Loopbanen en beloning

TERUGBLIK

Op 17 juni 2005 keurde de Vlaamse Regering het statuut van de titularissen van management- en projectleidersfuncties van N-niveau goed. Dit statuut bevat een aantal overgangmaatregelen m.b.t. de geldelijke toestand van de betrokken functiehouders.

Op advies van het college van ambtenaren-generaal werd een wegingscomité opgericht. Dit comité diende in consensus een eigen methode uit te werken om de topfuncties bij de Vlaamse overheid te classificeren. Het wegingscomité bestond uit vijf leden met een ruime ervaring op het gebied van human resources management, elk vanuit hun specifieke achtergrond. De kenniscel Beloningsbeleid stond in voor de kwaliteitscontrole op de functiebeschrijvingen en verleende inhoudelijke en administratieve ondersteuning aan het wegingscomité.

Om de functies te kunnen onderbrengen in vier klassen, onderzocht het wegingscomité welke rubrieken van de functiebeschrijvingen de meest relevante gegevens bevatten die differentiatie toelaten. Dit onderzoek resulteerde in een aantal criteria die werden ingedeeld in drie categorieën: context, resultaatgebieden en competentieprofielen. Vervolgens hebben de comitéleden, onafhankelijk van elkaar, elke functiebeschrijving geanalyseerd en geëvalueerd door een score te geven aan de diverse criteria. De resultaten werden vergeleken en besproken op een plenaire vergadering om zo tot een consensus te komen. Waar geen consensus bereikt werd, werden de functiewegingen hernomen met de bedoeling een overeenstemming te bereiken.

Over de werkmethode, criteria en procedure werd tussentijds gerapporteerd aan de Vlaamse Regering.

Voor de indeling in klassen heeft het wegingscomité zich gebaseerd op de techniek van de clusteranalyse. Clusteren betekent hier het classificeren van functies op basis van de score in een aantal verschillende categorieën of clusters zodat geen enkele functie tot meer dan één klasse behoort.

Het wegingscomité heeft het resultaat van de clusteranalyse gebruikt als grondslag voor de finale klassenindeling. Hierbij werd vooral nage-

gaan of er voldoende differentiatie was tussen de klassen onderling en of er voldoende consistentie was in de functieprofielen binnen de respectievelijke klassen. Op die manier heeft het wegingscomité de functies ondergebracht in vier klassen, D-C-B-A, waarbij D de hoogste klasse is. De definitieve classificatie gebeurde onder consensus.

De Vlaamse Regering keurde op vrijdag 30 september 2005 de weging van de N-functies goed zoals die werd voorgesteld door het wegingscomité.

AANBEVELINGEN

In 2006 wordt een marktonderzoek uitgevoerd om de geldelijke toestand van de Vlaamse topambtenaren in perspectief te brengen. De implementatie van het nieuwe geldelijke statuut van de topambtenaren op basis van de indeling in de vier klassen, is voorzien voor begin 2008.

In personeelsbevragingen signaleren medewerkers zelf een sterk tekort aan doorstrommogelijkheden. Daarom werd in de beleidsnota Bestuurszaken 2004-2009 het wegwerken van de interne onbillijkheden in het huidig beloningsbeleid, zowel voor uitvoerende als voor leidinggevende functies, als prioriteit opgenomen. In het Sectoraal Akkoord 2005-2007 gaat bijzondere aandacht uit naar de invoering van de functie van lager kader (N-2) en de uitwerking van zogenaamde expertfuncties. In de loop van 2006 en 2007 zal hier concreet werk van gemaakt worden. De functiefamilies Vlaamse overheid zullen de basis vormen voor de uitwerking van de functies van lager kader en experten. Daarnaast wordt in 2006 het project "functieweging" gestart waarbij een analytische wegingsmethodiek zal worden gekozen om de functiefamilies Vlaamse overheid en meer bepaald de niveaus van de functiefamilies en een aantal referentiefuncties en specifieke individuele functies te wegen. Op die manier kan een classificatie uitgewerkt worden waarbinnen alle functies van de Vlaamse overheid een plaats kunnen krijgen en die de basis kan vormen voor een intern billijke beloning.

P&O-studiedag "Werken met competenties in de Vlaamse overheid - Een stap vooruit"

De projectgroep competentie management organiseerde op 10 november 2005 een studiedag rond competentie management voor P&O-professionals van de Vlaamse overheid. Het doel van deze studiedag was informatie geven rond competentie management binnen de Vlaamse overheid (stand van zaken en instrumenten) en zo het leren van elkaar en het netwerk onder de P&O-professionals verder te stimuleren.

De volgende onderwerpen stonden op het programma:

- een coherent kader voor competentie management;
- de stand van zaken aangaande werken met competenties binnen de Vlaamse overheid met aanbevelingen;
- de introductie van de functiefamilies Vlaamse overheid;
- de opstart van een leerplatform rond competentie management.

In de namiddag werden vijf verschillende cases toegelicht, waarbij competentie management telkens belicht werd vanuit één of meer P&O-domeinen:

- vanuit een geïntegreerd P&O-beleid bij Kind en Gezin;
- vanuit prestatie management bij Flanders Investment and Trade;
- vanuit de organisatiestrategie bij OVAM;
- vanuit ontwikkeling bij het gemeenschappelijk Vlimpers-dienstencentrum;
- vanuit het veranderingstraject in het kader van BBB bij de MOD Bestuurszaken.

Als afsluiter vond een panelgesprek plaats met lijnmanagers en P&O'ers waarbij van gedachten gewisseld werd over de manier waarop de P&O-functie de lijn kan ondersteunen. Daaruit bleek dat er nog beter samengewerkt kan worden tussen de lijn en P&O. Voor een aantal lijnmanagers was het interessant om te horen hoeveel instrumenten er beschikbaar zijn om hen te ondersteunen in het duurzaam en efficiënt inzetten van hun personeel. Voor de P&O-verantwoordelijken was dit een teken dat nog heel wat lijnmanagers warm kunnen gemaakt worden voor

competentie management en het werken met competenties.

Uit de reacties achteraf en de evaluatieformulieren is gebleken dat deze studiedag met zijn gevarieerd programma, interactieve workshops, ludiek competentielied, verzorgd buffet, competentiedoos met alle documentatie, ...) als heel boeiend ervaren werd. Dit is een hart onder de riem voor de projectgroep competentie management die zich bezig houdt met de verdere implementatie van competentie management in de Vlaamse overheid. Een stap vooruit hebben we gezet, maar er is ook nog een hele weg af te leggen om de vele nieuwe uitdagingen aan te pakken in de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid.

Voor meer informatie:

www2.vlaanderen.be/personneelsbeleid/competentiemanagement/index.htm

www.functiefamilies.info

VLIMPERS : beschrijving van de diverse rollen van de personeelswerker

Door de invoering van het personeelssysteem "Vlimpers" is de taak van de personeelswerker aanzienlijk veranderd. Hierdoor moeten personeelswerkers over andere competenties beschikken.

Het Vlimpers seminar besliste, vanuit deze vaststelling, om een werkgroep op te richten met als opdracht de verschillende rollen die werken met Vlimpers te identificeren en in kaart te brengen.

De werkgroep heeft zich gefocust op de rollen die opgenomen worden in de managementondersteunende diensten (MOD). We gebruiken hier bewust het begrip rolbeschrijving omdat we vaststellen dat in de praktijk één persoon verschillende rollen opneemt.

Er werden 10 rollen afgebakend, waarvan 6 specifieke Vlimpersrollen:

1. trekker vlimpersdomein / deeltraject;
2. departementale coördinator werkstromen;
3. trekker departementale helpdesk;
4. departementale helpdeskmedewerker;
5. departementale securitymanager;
6. departementaal aanspreekpunt rapportering.

Daarnaast werden 4 generieke en veel voorkomende rollen van een personeelsfunctie beschreven:

1. allround dossierbehandelaar;
2. themagerichte dossierbehandelaar;
3. specialist;
4. teamverantwoordelijke.

Voor de beschrijving van deze rollen en competentieprofielen werd beroep gedaan op de inbreng van personeelsleden die de betrokken rol al opnemen. Per rol werd een panel georganiseerd. Via brainstorming werd een inventaris gemaakt van de resultaatgebieden, de competenties en de technische competenties die essentieel zijn om de rol goed te kunnen uitvoeren.

Deze input werd nadien verwerkt tot rolbeschrijvingen, waar de verschillende functiehouders nog feedback op konden geven. De competentieprofielen werden opgesteld met behulp van het competentiewoordenboek van de Vlaamse overheid.

De werkgroep zelf vormde het panel van leidinggevendenden dat waakte over de visie op de rollen en afstemming.

Voor de rol van specialist en teamverantwoordelijke werd dit anders aangepakt. De specialist

werd alleen theoretisch uitgewerkt. Voor de rol van teamverantwoordelijke wordt verwezen naar de functiefamilies Vlaamse overheid: het gaat hier immers over een generieke beschrijving van leidinggeven.

Een functie wordt in de praktijk dus meestal gevormd door de combinatie van verschillende rollen. Om een concrete functiebeschrijving te maken is echter meer nodig dan het gewoon naast elkaar zetten van deze verschillende rollen. Het moet de bedoeling zijn om tot een integratie te komen. Om dit proces te ondersteunen werd een handleiding geschreven. Deze handleiding biedt een stappenplan om een combinatie van rollen te beschrijven en plaatst hierbij eveneens enkele kritische bemerkingen.

De rolbeschrijvingen en handleiding worden aangeboden aan de personeelsfuncties bij de opmaak van nieuwe functiebeschrijvingen. Tevens kan dit materiaal gebruikt worden in het kader van nieuwe wervingen of de ontwikkeling van personeelsleden.

Voor meer informatie:

Departement Welzijn,
Volksgezondheid en Gezin

Tel: 02 553 31 83

jan.willems@wvg.vlaanderen.be

> PERSONEELSAANWERVING EN DOORSTROMING

Rekrutering en selectie (extern/intern)

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

| kengetal | omschrijving | 2004 | 2006 |
|-------------------------------|---|-----------|-----------|
| aanraden werkgever | % personeel / % lijnmanagement dat de Vlaamse overheid als werkgever bij familie en vrienden zal aanraden | 82% / 81% | 81% / 89% |
| integriteit externe selecties | % lijnmanagement dat vindt dat de externe aanwervingen van het personeel integer verlopen | 87% | 81% |
| integriteit interne selecties | % personeel / % lijnmanagement dat vindt dat de interne selecties integer verlopen | 51% / 79% | 46% / 76% |
| jobcapaciteit | % personeel dat vindt dat het in zijn job datgene kan doen wat het goed kan | 79% | 76% |
| 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% | 33% / 68% |

prestatie-indicatoren

| kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | 2005 |
|--|---|-------------------------|--|-------------------------|
| 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 (MVG) | 11,9% (181 / 1.521) | 22,2% (320 / 1.440) | nb |
| A. externe werving | | | | |
| kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | 2005 |
| 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 (MVG) | 7,61% (998 / 13.117) | 5,37% (720 ⁽¹⁾ / 13.410) | 2,17% (277 / 12.737) |
| 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) | 12,8 (3.537 / 277) |
| 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⁾ | 55,1 ⁽²⁾ |
| externe vacature-ratio 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) | nb |
| externe wervings-ratio contractuele functies | gemiddeld aantal kandidaten per ingevulde externe vacature voor contractuele functies in jaar x | 63 (14.980 / 237) | 40 (10.418 / 260) | nb |
| 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 | nb |

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

⁽²⁾ Gemiddelde doorlooptijd over niveaus heen.

| B. interne mobiliteit en promotie | | | | |
|-----------------------------------|--|----------------------------------|------------------------------------|------|
| kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | 2005 |
| 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) | nb |
| doorlooptijd interne mobiliteit | gemiddelde tijd in kalenderdagen tussen de bekendmaking van de vacature en de toewijzing van de functie (dep. en interdep. mobiliteit) in jaar x | VIA : 46 dagen dep.: 66 dagen | VIA : 36 dagen dep.: 22,2 dagen | nb |
| promotieratio | aantal in jaar x intern ingevulde bevorderingsbetrekkingen t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/jaar x | - | 1,92% (265 / 13.837) | nb |
| respons vacatures middenkader | gemiddeld aantal kandidaten per vacature voor de functie "afdelingshoofd" in jaar x | 3,8 (53 / 14) | 4,4 (61 / 14) | nb |

TERUGBLIK

Twee gebeurtenissen hebben een grote invloed gehad op het rekruterings- en selectiegebeuren binnen de Vlaamse overheid in 2005 : de beslissing van de Vlaamse Regering van 19 november 2004 en de beperkte wervingsstop.

Door de beslissing van 19 november kan de lijnmanager zelf kiezen hoe een vacature zal ingevuld worden:

- met interne kandidaten via de interne arbeidsmarkt, de reserve van geslaagden voor loopbaanselecties of een combinatie van beide;
- via de externe markt, maar dan hebben automatisch ook interne kandidaten toegang tot de vacatures, behalve wanneer het om zeer specifieke functies gaat waarvoor een functie-specifieke selectie werd uitgevoerd via Selor

De uitvoering van deze beslissing kwam in 2005 op kruissnelheid. Nu reeds blijkt echter dat door die maatregel niet het vooropgezette doel wordt bereikt. De cijfers voor het eerste semester van 2006¹ tonen immers aan dat van de 171 ingevulde vacatures, er slecht 6 aan interne kandidaten zijn toegewezen (3,5%). De integratie van de interne en externe rekrutering is (totnogtoe) dus zeker geen succes.

Tot mei 2005 gold een beperkte wervingsstop die in oktober 2004 was ingevoerd door de Vlaamse Regering. Die maatregel heeft uiteraard zijn impact gehad op het aanbod van vacatures in 2005. Net als de vorige jaren werd het grootste deel van de vacatures nog op de externe markt aangeboden. In 2005 werden in totaal 1002 vacatures opengesteld. 41 daarvan waren op het einde van dat jaar nog niet ingevuld. In dit cijfer zijn ook vacatures opgenomen die reeds in 2004 werden aangeboden maar waarvan de procedure toen nog niet was afgerond. Deze cijfers bevatten ook een aantal vacatures bij de Vlaamse openbare instellingen. Ook de vacatures voor nominatief opgevraagde kandidaten worden meegeteld. "Nominatieve opvraging" betreft een aanwerving op

vraag van een instelling of departement van een reeds in dienst zijnd contractueel personeelslid dat geslaagd is voor een aanwervingsselectie en op basis van zijn rangschikking in aanmerking komt voor de vacature.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

De cijfers verderop in de tekst, slaan enkel op het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

De vacatures : aanbod en invulling

De interne arbeidsmarkt

Zoals reeds eerder aangegeven, werden alle externe vacatures (behalve die waarvoor een functie-specifieke selectie werd uitgevoerd) automatisch ook aangeboden aan de interne markt en aan de geslaagden voor loopbaanselecties². Het aantal zuiver interne vacatures was te verwaarlozen (5 vacatures, waarvan 2 voor statutaire en 3 voor contractuele functies). Door de ingrijpende reorganisatie van het rekruterings- en selectieproces zijn hierover voor 2005 echter geen gedetailleerde gegevens beschikbaar.

De externe arbeidsmarkt

Externe kandidaten kunnen langs diverse kanalen gerekruteerd worden:

- Statutaire personeelsleden worden uitsluitend via Selor, het federaal selectiebureau, gerekruteerd. Deze instantie voert naargelang de functie (generiek of specifiek) een basisselectie of een specifieke selectie uit. De geslaagden voor een basisselectie (generiek) worden verder via bijkomende selectieproeven geselecteerd. De beste in deze bijkomende proeven worden dan aangeworven. Kandidaten die via een functie-specifieke selectie door Selor werden gerangschikt, kunnen onmiddellijk in volgorde van hun rangschikking aangeworven worden.
- Contractuele vacatures worden op een paar uitzonderingen na (vervangingsopdrachten, vacatures lager dan niveau C) via Jobpunt

Vlaanderen ingevuld. Deze vacatures mogen ook aangeboden worden aan de geslaagden in de selectiereserves van Selor.

Uit tabel 1 blijkt dat het aantal aangeboden vacatures in 2005 sterk gedaald is ten opzichte van 2004 (van 589 naar 261). Dit is nog gedeeltelijk het gevolg van de opgelegde wervingsstop, waardoor de rekruterings- en selectieactiviteiten slechts in de loop van juni 2005 echt goed hervat konden worden.

Hierbij moet nogmaals opgemerkt worden dat er geen 100% rechtlijnig verband bestaat tussen het aantal aangeboden en het aantal ingevulde vacatures tijdens een bepaalde periode (b.v. jaar). Zo kan het aanbod vacatures bevatten die meermaals werden aangeboden, omdat er geen geschikte kandidaten worden gevonden. Niet ingevulde functies kunnen betrekking hebben op vacatures overgedragen uit voorgaande jaren. Hetzelfde geldt overigens ook voor de 277 vacatures die in 2005 werden ingevuld : hiervan werden er reeds een aantal in 2004 aangeboden.

Uit tabel 2 blijkt dat, net als de voorgaande jaren, overwegend vacatures van niveau A werden ingevuld. Vacatures van niveau D vindt men enkel in het "technisch" departement LIN (b.v. matrozen, schippers, loodsdienscoördinatoren enz.).

Het profiel van de sollicitanten

Het merendeel van de sollicitanten behoort tot de leeftijdsgroep van 25 tot 34 jaar, namelijk 57,39%. Dit komt nagenoeg overeen met vorig jaar. Binnen de oudere leeftijdscategorieën blijft de participatiegraad beperkt (31,38%). Slechts 11,22% van de sollicitanten komt uit de jongste leeftijdsgroepen.

¹ Over 2005 is geen informatie beschikbaar omdat de databank toen nog niet aangepast was aan de nieuwe regeling.

² Aan de geslaagden van loopbaanselectie enkel wanneer de lijnmanager daarvoor opteert

Tabel 1. - Evolutie van het vacatureaanbod per departement (MVG : 2004-2005).

| departement | vacatures 2004 | | vacatures 2005 | |
|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| | aantal | niet ingevuld | aantal | niet ingevuld |
| COO | 18 | 5 | 17 | 2 |
| AZF | 43 | 4 | 24 | 2 |
| WIM | 1 | 0 | 2 | 1 |
| OND | 42 | 0 | 12 | 13 |
| WVC | 90 | 14 | 36 | 5 |
| EWBL | 124 | 28 | 52 | 15 |
| LIN | 271 | 35 | 118 | 58 |
| totaal | 589 | 86 | 261 | 96 |

Tabel 2. - Indeling van de ingevulde vacatures volgens niveau en departement (MVG : 2005)

| departement | A | B | C | D | totaal |
|---------------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| COO | 7 | 2 | 0 | 0 | 9 |
| AZF | 8 | 6 | 2 | 0 | 16 |
| WIM | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| OND | 4 | 12 | 5 | 0 | 21 |
| WVC | 11 | 25 | 1 | 0 | 37 |
| EWBL | 11 | 11 | 4 | 0 | 26 |
| LIN | 78 | 13 | 60 | 15 | 166 |
| totaal | 120 | 69 | 73 | 15 | 277 |

Tabel 3. - Vacature-invulling per kwartaal (MVG : 2005).

| kwartaal 1 | kwartaal 2 | kwartaal 3 | kwartaal 4 | totaal |
|------------|------------|------------|------------|--------|
| 25 | 93 | 40 | 119 | 277 |

Tabel 4. - Sollicitanten volgens niveau en geslacht (MVG : 2005)

| geslacht | A | B | C | D | totaal |
|---------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|
| mannen | 828 | 665 | 464 | 172 | 2129 |
| vrouwen | 481 | 702 | 225 | | 1408 |
| totaal | 1309 | 1367 | 689 | 172 | 3537 |

Tabel 5. - Sollicitanten volgens geslacht en leeftijdsgroep (MVG : 2005)

| externe en interne statutaire werving | <=24 jaar | 25-34 jaar | 35-44 jaar | 45-54 jaar | 55-65 jaar |
|---------------------------------------|------------|-------------|------------|------------|------------|
| mannen | 202 | 1160 | 486 | 272 | 9 |
| vrouwen | 195 | 870 | 266 | 77 | 0 |
| totaal | 397 | 2030 | 752 | 349 | 9 |

Tabel 6. - Evolutie van de gemiddelde doorlooptijd voor invulling van vacatures (MVG : 1999-2005)

| jaar | dagen | selectieverantwoordelijke |
|------|-------|--|
| 1999 | 452 | Selor federaal |
| 2000 | 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 | 69,7 | afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen + Vlaamse cel Selor |
| 2005 | 55,1 | afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen + Vlaamse cel Selor |

De doorlooptijd

De gemiddelde doorlooptijd van de rekruterings- en selectieprocedures daalde verder ten opzichte van de vorige jaren (van 69,7 kalenderdagen in 2004 naar 55,1 kalenderdagen).

Verhoogde aandacht voor integriteit

Om het belang van een integer verloop van het wervings- en selectieproces te benadrukken (cf. integriteitsbeleid in beleidsbrief van de Vlaamse minister van Bestuurszaken), hebben alle selectieadviseurs van de afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen een opleiding gevolgd om een beter inzicht te krijgen in mogelijke integriteitrisico's en remedies.

BENCHMARK

Management development

De managers met integrale eindverantwoordelijkheid zijn ondergebracht in de Algemene Bestuursdienst (ABD). Het gaat om secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en directeuren. In 2005 vonden 149 benoemingen op ABD-vacatures plaats, iets minder dan het jaar daarvoor. De vacatures werden vervuld door 79 managers die al een ABD-functie bekleedden, 52 managers die zijn doorgegroeid en 18 managers van buiten de overheid. Daarmee is de nagestreefde norm van 6:3:1 voor de verhouding tussen mobiliteit binnen de ABD, groei van talent vanuit het Rijk naar de ABD en instroom van buiten het Rijk grotendeels bereikt. Bij het werving- en selectieproces is speciaal aandacht geschonken aan het aandeel vrouwen binnen de ABD. Met succes: het percentage vrouwen steeg in een jaar tijd van 14% naar 16,5%.

(bron: Sociaal Jaarverslag Rijk 2005, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

AANBEVELINGEN

Om de bestaande regelgeving inzake rekrutering en selectie te moderniseren, versoepelen, vereenvoudigen optimaliseren en een aantal onduidelijkheden en inconsequenties weg te nemen, werden de processen inzake instroom en doorstroom in kaart gebracht. Op basis hiervan werden een aantal oplossingen voorgesteld, die meer garanties bieden voor een snelle én professionele aanpak van de rekrutering en selectie. Belangrijke uitgangspunten hierbij waren de gelijke behandeling van kandidaten, maximale objectiviteit en openheid naar kansengroepen.

Ondertussen zijn deze voorstellen, na aftoetsing bij een aantal P&O-verantwoordelijken, opgenomen in het Raamstatuut fase 2, dat op 20 juli 2006 principieel door de Vlaamse Regering is goedgekeurd.

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- evolutie naar een uniek rekruterings- en selectieloket

De bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de diverse bestaande actoren (SELOR – Jobpunt Vlaanderen – Dienst R&S in departement Bestuurszaken) moeten duidelijk omschreven en in een samenwerkingsprotocol vastgelegd te worden, waarbij alle contacten met de interne én de externe arbeidsmarkt via 1 loket voor de hele Vlaamse overheid verlopen

- ontwikkeling van een nieuwe selectieaanpak met een op de missie en waarden van de Vlaamse overheid enerzijds én op de verwachtingen van de arbeidsmarkt anderzijds afgestemd evenwicht tussen generieke én functiespecifieke criteria
- versterking van het imago van de Vlaamse overheid als aantrekkelijke werkgever
Hierbij zijn drie factoren belangrijk, nl. de functie zélf (jobinhoud, billijke (marktconforme) verloning, interessante secundaire arbeidsvoorwaarden en goede leer- en doorgroeimogelijkheden), de onmiddellijke werkomgeving (werkklimaat, collega's, chef, klanten) en de achterliggende organisatie

(afdeling, management, strategie, cultuur, stabiliteit).

- Nieuwe aanpak voor de selectie van het middenkader (management- en projectleiderfuncties van N-1 niveau).

De selectie is, zoals vroeger, gebaseerd op een beoordeling van generieke én functiespecifieke competenties (cf. vereiste competentieprofiel), maar de generieke potentieelinschatting wordt periodiek georganiseerd los van vacatures. Ze geeft toegang tot de functiespecifieke beoordeling in het kader van een sollicitatie voor een concrete vacature. Voor de uitvoering van deze procedures worden de nodige kwaliteitsstandaarden vastgelegd en opgevolgd.

- De verankering van "herplaatsing" binnen de interne arbeidsmarkt van de Vlaamse overheid.

Opbouw van een beperkte interne capaciteit binnen Jobpunt Vlaanderen voor de uitvoering van herplaatsing van personeelsleden die om organisatorische of functionele redenen zonder functie vallen.

Onthaal van nieuwe medewerkers bij het departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur

Inleiding

Begin 2005 organiseerden de departementen AZF en WVC een bevraging omtrent het onthaal van nieuwe personeelsleden. De resultaten van deze enquête verschaften een inzicht in de noden van nieuwe medewerkers bij hun onthaal en tijdens hun inwerkperiode, waardoor verbeteracties geformuleerd konden worden.

Resultaten en ondernomen acties:

Algemeen waren de resultaten van de bevraging positief, maar verbetering is altijd mogelijk. De verbeterpunten en de daarmee samenhangende acties, situeerden zich op 4 vlakken:

1. Informatie:

nieuwe medewerkers ervaren hun eerste dag vaak als overweldigend: ze krijgen zeer veel informatie op korte tijd. Daarnaast weten ze niet altijd waar ze terecht kunnen met hun vragen. Om dit probleem op te vangen werd er eerst en vooral een toegankelijke onthaalbrochure uitgewerkt. Deze bevat basisinformatie over tal van onderwerpen, zoals de eigen organisatie, verlopen, de interne vertrouwenspersoon, ... Bij ieder onderwerp wordt er verwezen naar bijkomende informatiebronnen,

zoals de website van de afdeling personeel, waar de nieuwe medewerker terecht kan om meer specifieke informatie op te zoeken. Daarnaast werden er een aantal vaktechnische sessies uitgewerkt, waarin nieuwe personeelsleden uitleg krijgen over een aantal specifieke diensten en/of thema's binnen een overheid en het eigen beleidsdomein.

2. Begeleiding:

nieuwe medewerkers hebben veel nood aan begeleiding bij het opnemen van hun nieuwe taken en het leren kennen van de organisatie. Uit de bevraging is gebleken dat dit niet altijd voldoende opgenomen wordt. Om de begeleiding te verbeteren, werd gewerkt rond het concept "begeleiders": er wordt vooropgesteld dat iedere nieuwe medewerker een begeleider krijgt. Dit is bij voorkeur een andere persoon dan de leidinggevende. De begeleider neemt de informele begeleiding op zich, zoals het wegwijs maken van de nieuwe medewerker in de organisatie, het informeren van het nieuwe personeelslid over de proeftijd, ... Er werd tevens een vorming uitgewerkt voor de begeleiders. Hier krijgen zij informatie over procedure-elementen waar nieuwe medewerkers vragen over kunnen stellen en leren ze informele feedback geven aan de hand van competentieprofielen.

3. Integratie:

het onthaal van nieuwe personeelsleden maakt deel uit van de volledige HR-cyclus.

Het is dan ook belangrijk dat het onthaal karterd binnen dit grotere geheel.

De integratie van het onthaalbeleid in de HR-cyclus zal gestimuleerd worden door een actieve opvolging van de afdeling personeel naar aanleiding van de aanwerving van een nieuw personeelslid.

4. Volledigheid:

tijdens het onthaal van nieuwe personeelsleden moet er aan veel verschillende dingen gedacht worden, zoals het aanvragen van materiële voorzieningen, het reserveren van tijd in de agenda van de leidinggevende, ... Uit de resultaten van de enquête is gebleken dat men soms nog dingen over het hoofd ziet. In het nieuw uitgewerkte onthaalbeleid wordt hierin ondersteuning geboden door middel van checklists, die ter beschikking worden gesteld van wie instaat voor het onthaal.

Tot slot wordt er voorzien in feedbackmogelijkheden m.b.t. de uitgewerkte acties (feedbackformulieren sessies en vorming, feedbackkaart onthaalbrochure, ...), wat een snelle bijsturing mogelijk maakt.

Voor meer informatie:

Silke Verheyen

Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin

Tel: 02 553 36 97

silke.verheyen@wvg.vlaanderen.be

> PERSONEELSAANWERVING EN DOORSTROMING

Uitstroombeleid (outplacement,...)

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

| kengetal | omschrijving | 2004 | 2006 |
|--------------------------|--|---------|---------|
| tevredenheid organisatie | % personeel dat graag voor zijn organisatie werkt | 89% | 87% |
| 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% | 4% / 5% |

prestatie-indicatoren

| kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|--|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| uitstroomratio op jaarbasis | % van de personeelsleden op 31/12/jaar x-1 die niet meer in dienst zijn op 31/12/jaar x (MVG) | 8,0% (1.041 / 13.008) | 5,3% (693 / 13.117) | 9,0% (1.201 / 13.410) |
| 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 (MVG) | 681 / 360 | 451 / 242 | 847 / 354 |
| 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 (MVG) | 733 / 308 | 436 / 257 | 896 / 305 |
| uitstroom op jaarbasis volgens kwalificatie | aantal personeelsleden met een opleiding hoger onderwijs (niveau A en B) op 31/12/jaar x-1 die niet meer in dienst zijn op 31/12/jaar x t.o.v. het aantal uitgestroomde personeelsleden zonder opleiding hoger onderwijs in jaar x (MVG) | 321 / 720 | 283 / 410 | 330 / 871 |
| uitstroom op jaarbasis volgens leeftijd | aantal personeelsleden jonger dan 45 jaar op 31/12/jaar x-1 die niet meer in dienst zijn op 31/12/jaar x t.o.v. het aantal uitgestroomde personeelsleden van 45 jaar of ouder in jaar x (MVG) | 312 / 729 | 287 / 406 | 480 / 721 |
| vrijwillige uitstroom | % van de personeelsleden die in jaar x vrijwillig de organisatie hebben verlaten t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/jaar x-1 (MVG) (1) | 4,03% (524 / 13.008) | 2,04% (267 / 13.117) | 2,53% (339 / 13.410) |

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

TERUGBLIK

De laatste jaren is het uitstroombeleid sterk in de actualiteit gekomen door de maatschappelijke dialoog over de eindloopbaanproblematiek. Om de gemiddelde werkzaamheidsgraad van de actieve bevolking te verhogen, worden zowel op federaal niveau als door de Gemeenschappen diverse maatregelen uitgewerkt om oudere werknemers zo lang mogelijk aan het werk te houden. De Vlaamse overheid zelf wil hierin een voorbeeldfunctie vervullen (zie "Leeftijdsbewust P&O-beleid"). De Vlaamse overheid wil in eerste instantie een pro-actief beleid voeren, waarbij prioriteit gaat naar het behoud van gemoti-

veerde, 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 is er ook aandacht voor "curatieve" begeleidende maatregelen, wanneer het vertrek van de werknemer onvermijdelijk is geworden. Dergelijke "nazorg" draagt bij tot een positief werkgeversimago op de externe arbeidsmarkt. Eén van die maatregelen is "outplacement", dat in 1999 voor de eerste keer bij de Vlaamse overheid is ingevoerd om kabinetsmedewerkers van

de uittredende regering te helpen bij het zoeken naar een andere job. Ondanks een sterke verruiming van het toepassingsgebied, wordt sindsdien slechts sporadisch gebruik gemaakt van dit aanbod. We gaan na of 2005 op dit vlak een kentering heeft gebracht.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

De basis voor een degelijk uitstroombeleid is uiteraard een goede opvolging van de evolutie van de personeelsuitstroom. Voor het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap werd de uitstroom in 2005 berekend op basis van een vergelijking van het personeelsbestand op 31/12/2004 en

31/12/2005. Hieruit blijkt dat tijdens die periode 1.201 personeelsleden het ministerie hebben verlaten¹, of 9% van de personeelsleden op 31/01/2005. In 2004 lag de uitstroomratio een stuk lager (5,3%). De stijging van de uitstroom is grotendeels te wijten aan de personeelsmigratie in het kader van de reorganisatie (BBB). Zo zijn er in 2005 608 personeelsleden overgeplaatst van het MVG naar twee VOI's (nu extern verzelfstandigde agentschappen of EVA's). Als we die migratie niet meetellen, zou de uitstroomratio voor het MVG in 2005 slechts 4,4% bedragen, wat lager is dan in 2004.

Voor het uitstroombeleid is vooral de groep van 339 vrijwillige vertrekkers erg belangrijk. Ze vertegenwoordigen 26,8% van de volledige uitstroom in 2005. Het vrijwillig ontslag vormt de belangrijkste vertrekreden (59%).

Uit bovenstaande tabel blijkt dat het vrijwillig vertrek vooral betrekking heeft op mannelijke

statutaire personeelsleden (30%) en vrouwelijke contractuelen (32%). Procentueel was de vrijwillige uitstroom duidelijk groter voor de hogere niveaus (A en B : 58%) dan voor de niveaus C en D (42%).

In de Personeelspeiling werd rechtstreeks gepeild naar potentieel "uitstroomgedrag". Hieruit blijkt dat 4% van de respondenten bij het personeel en 5% bij het lijnmanagement 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 is ongeveer het dubbele van de reële vrijwillige uitstroom in 2005 (2,53%). Een geruststelling is anderzijds dat 87% van de deelnemers aan de enquête graag voor de Vlaamse overheid 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 heeft bereikt. Ambtenaren die gebruik maakten van de uitstapregeling, worden automatisch op 60 jaar op pensioen gesteld. Daarbuiten kan men voortijdig gepensioneerd worden wegens ziekte. Om bij te dragen tot de noodzakelijke verhoging van de lage gemiddelde werkzaamheidsgraad² 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 330 personeelsleden die in 2005 in het MVG met pensioen gingen, bedroeg de gemiddelde pensioenleeftijd ongeveer 61 jaar. Ongeveer 88% maakte gebruik van het vervroegd rustpensioen (d.w.z. pensioen vóór 65 jaar). De grootste groep hiervan stopte reeds op hun 60ste verjaardag met werken (74%). De werknemers van niveau A bleven het langst werken, nl. gemiddeld tot 61,4 jaar. De personeelsleden van niveau C vroegen het snelst hun rustpensioen, namelijk gemiddeld op 60,6 jaar. Mannen werkten gemiddeld iets langer dan vrouwen : hun gemiddelde pensioenleeftijd bedroeg in 2005 resp. 61,0 en 60,3 jaar.

Op basis van de leeftijds piramide en het reële pensioneringspatroon voor een normgroep van 59-jarigen, kan het aantal te verwachten pensioneringen voor de komende 6 jaar geraamd worden. We nemen de groep van 59-jarigen, omdat die personeelsleden vanaf het daaropvolgende jaar (dus als ze de leeftijd van 60 jaar bereikt hebben) met pensioen kunnen gaan.

We nemen de 59-jarigen op 31/12/2001 (geboortejahr 1942) als normgroep, omdat dit de oudst beschikbare gegevens in Vlimpers zijn. Voor die groep wordt nagegaan op welke leeftijd men met pensioen is gegaan. De procentuele verdeling per pensioenleeftijd wordt dan toegepast op de groep van 59-jarigen tijdens de komende 5 jaar (cf. leeftijds piramide). Dit geeft een inschatting van pensionering van de groep met geboorte-

Tabel 7. - Overzicht van de uitstroom⁽¹⁾ volgens reden van het vertrek (MVG : 2005)

| | | aantal | % |
|------------------------------|--------------------|--------------|---------------|
| natuurlijke uitstroom | | | |
| | pensioen (> 60 j) | 170 | 13,4% |
| | overlijden | 27 | 2,1% |
| | subtotaal | 197 | 15,6% |
| vrijwillig vertrek | | | |
| | vrijwillig ontslag | 201 | 15,9% |
| | uitstappers | 47 | 3,7% |
| | proeftijd extern | 75 | 5,9% |
| | detachering | 16 | 1,3% |
| | subtotaal | 339 | 26,8% |
| gedwongen vertrek | | | |
| | medische redenen | 32 | 2,5% |
| | ontslag | 89 | 7,0% |
| | reorganisatie | 608 | 48,1% |
| | subtotaal | 729 | 57,6% |
| totaal | | 1.265 | 100,0% |

(1) Voor 11 uitgestroomde personeelsleden is de vertrekreden niet gekend. Anderzijds zijn in bovenstaande tabel naast de "echte" uitstroom (1.201 personeelsleden) ook cijfers opgenomen m.b.t. de personeelsleden die op 31/12/05 een externe proeftijd doorlopen die in de loop van 2005 is gestart.

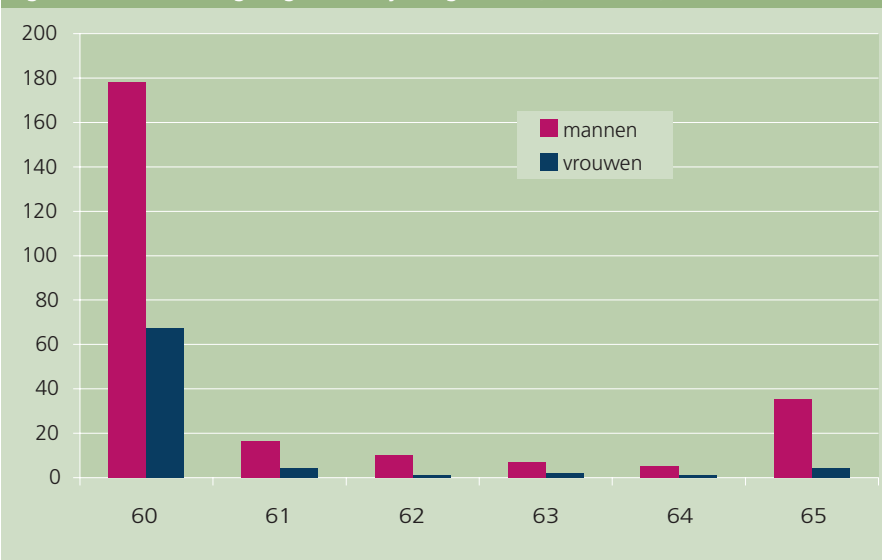
Tabel 8. - Aantal personen die in 2005 vrijwillig het ministerie hebben verlaten

| niveau | mannen | | vrouwen | | totaal | |
|---------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| | vast | contr. | vast | contr. | vast | contr. |
| A | 48 | 31 | 24 | 32 | 72 | 63 |
| B | 17 | 10 | 16 | 17 | 33 | 27 |
| C | 24 | 14 | 9 | 21 | 33 | 35 |
| D | 13 | 23 | 3 | 37 | 16 | 60 |
| totaal | 102 | 78 | 52 | 107 | 154 | 185 |

1 Ambtenaren die gebruik maakten van de uitstapregeling worden vanaf het ogenblik dat hun uitstapregeling ingaat niet meer in het personeelsbestand meegeteld. Bijgevolg worden ze in de uitstroom voor jaar x meegeteld wanneer hun uitstapregeling in dat jaar is ingegaan, en niet wanneer ze op definitief pensioen gesteld worden (d.w.z. als ze 60 jaar geworden zijn).

2 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.

Figuur 2. - Pensionering volgens leeftijd en geslacht (MVG : 2005)



Tabel 9. - Pensionering volgens leeftijd, niveau en geslacht (MVG : 2005) ⁽¹⁾

| | leeftijd | A | B | C | D | totaal |
|---------------|----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| mannen | 60 | 41 | 7 | 57 | 73 | 178 |
| | 61 | 5 | 0 | 6 | 5 | 16 |
| | 62 | 3 | 0 | 2 | 5 | 10 |
| | 63 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 |
| | 64 | 3 | 1 | 1 | 0 | 5 |
| | 65 | 11 | 5 | 7 | 12 | 35 |
| | | 64 | 15 | 75 | 97 | 251 |
| vrouwen | 60 | 1 | 4 | 27 | 35 | 67 |
| | 61 | 0 | 0 | 1 | 3 | 4 |
| | 62 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | 63 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| | 64 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | 65 | 1 | 0 | 3 | 0 | 4 |
| | | 2 | 4 | 31 | 42 | 79 |
| totaal | | 66 | 19 | 106 | 139 | 330 |

(1) Het aantal pensioneringen is hier groter dan bij de uitstroom in 2005, omdat hier ook de personeelsleden worden meegeteld die reeds vóór 31/12/2004 zijn uitgestapt en in 2005 definitief op pensioen zijn gegaan. In de uitstroom voor 2005 worden die personen niet meer meegeteld, omdat ze vanaf het ogenblik dat hun uitstapregeling ingaat, niet meer als personeelslid worden beschouwd.

Tabel 10. - Raming van het aantal te verwachten pensioneringen per pensioneringsjaar (MVG)

| | aantal verwachte pensioneringen | | | | | | totaal |
|-------------------------|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | |
| geboortjaar 1946 - 1951 | 247 | 284 | 319 | 373 | 377 | 451 | 2.050 |
| geboortjaar 1945 - 1940 | 110 | 94 | 79 | 66 | 55 | - | 404 |
| totaal | 357 | 378 | 398 | 439 | 432 | 451 | 2.454 |

jaar 1951 tot 1946. Hieraan moeten dan nog de pensioneringen van de geboortejaren 1945 tot 1940 worden bijgevoegd, die volgens dezelfde percentages over de pensioenleeftijd verdeeld worden. Daarna worden alle pensioneringen per jaar samengeteld (zie tabel 10).

Hieruit blijkt dat in het MVG (oude structuur) van 2006 tot en met 2011 2.454 personeelsleden met pensioen zullen gaan. Het aantal verwachte pensioneringen per jaar neemt gestaag toe, van 357 in 2006 tot 451 in 2011. Hierbij wordt wel uitgegaan van een ongewijzigd P&O-beleid (d.w.z. zonder rekening te houden met het effect van nieuwe maatregelen in het kader van de eindloopbaanproblematiek).

BENCHMARK

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.

Uitstroombegeleiding

Binnen de Vlaamse overheid zijn een aantal voorzieningen getroffen om personeelsleden actief te begeleiden bij hun vertrek uit de organisatie. Eén daarvan is begeleiding bij het zoeken naar een andere job na ontslag, het zogenaamde "outplacement".

Outplacement wordt bij de Vlaamse overheid 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.

Deze begeleiding werd toegankelijk gemaakt voor alle statutaire en contractuele personeelsleden, mits ze twee jaar onafgebroken tewerk-

gesteld werden in de diensten van de Vlaamse Regering, de Vlaamse wetenschappelijke instellingen of de Vlaamse openbare instellingen die onder het sectoraal akkoord vallen.

Het principe van outplacement - in 1999 voor het eerst bij de Vlaamse overheid ingevoerd – blijft een faciliteit en het initiatief om de begeleiding op te starten is aan het ontslagen personeelslid zelf.

Tabel 11 geeft de status weer van de lopende outplacementbegeleidingen eind 2005.

Voor 9 deelnemers was de begeleiding in 2005 officieel afgelopen, omdat zij een definitieve oplossing vonden (7 personen vonden een overheidsfunctie, 2 personen vonden een job in de privé-sector). Deze succesvolle begeleidingen duurden gemiddeld 5 maanden. Uiteraard hebben zij nog steeds het recht om terug in begeleiding te komen indien zij hun job binnen het jaar terug verliezen (zogenaamde garantieperiode). Eén persoon blijft nog in begeleiding.

Tabel 12 geeft een overzicht van de nieuwe aanvragen volgens niveau en geslacht.

Hieruit blijkt dat in 2005 slechts 4 personeelsleden van het outplacementaanbod gebruik maakten. Randbemerking hierbij blijft dat het op basis van de huidige cijfergegevens niet eenvoudig is om een duidelijk zicht te krijgen op de potentiële doelgroep en de mate waarin deze al dan niet bereikt wordt. Er zal worden onder-

Tabel 11. - Status van alle lopende outplacementbegeleidingen eind 2005 (MVG)

| | mannen | vrouwen | totaal |
|----------------|----------|----------|-----------|
| afgerond | 3 | 6 | 9 |
| stopgezet | 0 | 0 | 0 |
| in begeleiding | 1 | 0 | 1 |
| totaal | 4 | 6 | 10 |

Tabel 12. - Aantal nieuwe aanvragen voor outplacementbegeleiding volgens niveau en geslacht (MVG - 2005)

| niveau | mannen | vrouwen | totaal |
|---------------|----------|----------|----------|
| A | 2 | 0 | 2 |
| B | 0 | 0 | 0 |
| C | 0 | 1 | 1 |
| D | 1 | 0 | 1 |
| totaal | 3 | 1 | 4 |

zoekt of Vlippers hiervoor relevante gegevens kan leveren.

De cijfers voor 2005 lijken alleszins aan te geven dat ondanks het ruime toepassingsgebied slechts een zeer beperkte groep effectief gebruik maakt van het begeleidingsaanbod outplacement.

Uit navraag blijkt dat zowel personeelsleden als personeelsdiensten onvoldoende op de hoogte zijn van de mogelijkheden. Een communicatiecampagne naar zowel personeel als personeelswerkers kan hieraan tegemoet komen.

Verder onderzoek leert ook dat de regeringsbepaling inzake outplacement wel het principe

van de individuele begeleiding van ontslagen medewerkers goedkeurt, maar niet duidelijk stelt dat dit ook een recht is. Dit laat ruimte voor verschillende interpretaties waardoor ontslagbegeleiding binnen de Vlaamse overheid onvoldoende systematisch verloopt en niet voor iedereen toegankelijk is. Om deze onbillijkheid recht te zetten, dringt zich een formele bijsturing op waarbij het recht op outplacement expliciet wordt gemaakt.

Outplacement is geen losstaand initiatief, maar slechts een laatste schakel in een gamma van ondersteuningsmogelijkheden. Afstemming en integratie met andere initiatieven als loopbaanontwikkelingscentrum (LOC), herplaatsing, vervangingspool,... kan de kwaliteit alleen maar ten goede komen.

> PRESTATIEMANAGEMENT EN PERSONEELS- ONTWIKKELING

Kwaliteitsvol leidinggeven

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

| kengetal | omschrijving | 2004 | 2006 |
|-----------------------------|---|-----------|-----------|
| tevredenheid leidinggevende | % personeel dat tevreden is over zijn/haar leidinggevende | 71% | 69% |
| duidelijkheid verwachtingen | % personeel dat weet wat er van hem/haar wordt verwacht / % lijnmanagement dat zijn doelstellingen duidelijk, meetbaar en uitdagend vindt | 82% / 90% | 80% / 95% |
| begeleiding | % personeel dat vindt dat het goed begeleid wordt | 58% | 58% |
| rechtvaardigheid evaluatie | % personeel / % lijnmanagement dat vindt dat het rechtvaardig wordt geëvalueerd | 78% / 79% | 78% / 84% |
| waardering werk | % personeel / % lijnmanagement dat vindt dat het waardering krijgt voor zijn/haar werk | 62% / 77% | 60% / 86% |
| inspraak in werk | % personeel dat inspraak heeft in zaken die hem/haar aanbelangen / % lijnmanagement die de informatie krijgt die hem aanbelangt | 66% / 73% | 66% / 82% |

prestatie-indicatoren

| kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | 2005 |
|--|--|---------------------------|---------------------------|---|
| beoordelingsbalans | (aantal functionerings- + management- + staftoelagen in jaar x) / (aantal vertragingen + onvoldoendes in jaar x) (MVG) | <u>1.959</u> 20 | <u>2.190</u> 21 | <u>2.092</u> 20 |
| managementtoelagen | aantal toegekende managementtoelagen in jaar x (m.b.t. werkjaar x-1) t.o.v. het aantal personen met een managementfunctie op 31/12/jaar x-1 (MVG) | 45,1% (79 / 175) | 51,5% (87 / 169) | 53,3% (89 / 167) |
| 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 (MVG) | 14,5% (1.879 / 12.966) | 16,2% (2.103 / 12.948) | 15,1% (2.003 / 13.243) |
| | <= 5% | 1.096 | 1.158 | 1.262 |
| | > 5% en <= 10% | 757 | 901 | 733 |
| | > 10% | 26 | 42 | 8 |
| disfunctioneren | ‰ beoordelingen "onvoldoende" in jaar x (werkjaar x-1) t.o.v. het totaal aantal personeelsleden op 31/12/jaar x-1 (MVG) | 1,22‰ (16 / 13.141) | 0,91‰ (12 / 13.117) | 1,19‰ (16 / 13.410) |
| 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 (MVG) | 0,43‰ (4 / 9.349) | 0,93‰ (9 / 9.725) | 0,40‰ (4 / 10.027) |
| respons bottom-up evaluatie (BUE) | % ingevulde vragenlijsten door medewerkers t.o.v. het % bij de leidinggevendden (BUE over werkjaar x-1) (MVG) | 74% / 86% | 66,8% (1.763 / 2.641) | 68,8% (2.532 / 3.682) ⁽¹⁾ |
| | | | 85,0% (188 / 221) | 78,4% (243 / 310) |
| 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 (MVG) | 3,63 / 3,62 | 3,61 / 3,60 | 3,78 / 3,76 |
| klachten over leidinggeven | aantal formele klachten ingediend bij het centraal meldpunt SPREEKBUIS in jaar x (MVG) | 15 | 5 | 19 |

(1) De cijfers voor 2005 hebben betrekking op het MVG en 7 VOI's

TERUGBLIK

In 2005 werd aan alle medewerkers tweemaal gevraagd om hun mening te geven over de kwaliteit van leidinggeven van hun directe chef: in januari 2005 over het werkjaar 2004 en in december 2005 over het werkjaar 2005. Deze laatste bevraging moest de evaluatoren van de chefs in staat stellen om bij hun evaluatie integraal rekening te houden met de resultaten van de BUE.

Na een relatieve terugval van de responsgraad de laatste jaren, herstelde deze zich voor de BUE van december 2005: 69% responsgraad voor de feedbackgevers betekent een stijging van 2% vergeleken met de vorige BUE. Ook het stijgend aantal (operationele) leidinggevendenden die een BUE vrijwillig lieten uitvoeren, wijst op een groeiende interesse om rekening te willen houden met gegevens over de leidinggevende competenties die van onderuit komen.

In het voorjaar van 2006 werd opnieuw een personeelspeiling (voorheen "PRO") gehouden. Ook in deze bevraging wordt o.a. gepeild naar de visie over de kwaliteit van leidinggeven. Hieruit blijkt dat de meeste tevredenheid bestaat over de duidelijkheid van de planning en de rechtvaardigheid van de evaluatie. Over de waardering en de begeleiding (= de kern van leidinggeven) is men duidelijk minder tevreden.

Wat PLOEG betreft, werden leidinggevendenden uitgenodigd om meer ruimte te geven aan een eigen invulling binnen de bestaande procedures, regels en afspraken en dit onder de vorm van een "proeftuin PLOEG+". Het programma Proeftuinen PLOEG+ ging in 2004 van start en biedt de mogelijkheid om bepaalde aanpassingen en vereenvoudigingen aan het klassieke PLOEG-formaat door te voeren. Tot nu toe maakten elf entiteiten hiervan gebruik. Ze worden daarbij door de lokale P&O-verantwoordelijke en door Corporate P&O ondersteund om samen met de medewerkers de vooropgestelde doelstellingen te behalen. Op zijn beurt helpt iedere proeftuin om inzicht te verwerven in de randvoorwaarden om knelpunten bij de PLOEG-toepassing weg te werken. Een eerste evaluatie van de resultaten werd in juni 2006 voorgesteld aan de P&O-professionals. Hierbij werden zowel randvoorwaarden als aanbevelingen voor een efficiëntere toepassing van PLOEG aangeboden.

In het kader van het Sectoraal Akkoord 2005 – 2007 werden tevens een aantal bijstellingen inzake PLOEG voorbereid. Het is de bedoeling om de initiële doelstelling van PLOEG als draagvlak voor organisatorische verbeterprocessen

en als integraal managementinstrument voor kwaliteitsvol leidinggeven opnieuw kracht bij te zetten. Daarbij zullen vooral de ontwikkelingsgerichte doelstellingen van PLOEG, naast de evaluatie en waardering van prestaties en resultaten, in de focus worden geplaatst.

Voorts zijn aanverwante P&O-domeinen zoals competentie management met hun instrumenten (competentiewoordenboek, functiefamilies Vlaamse overheid,...) in het stadium gekomen om aan de hele organisatie gecommuniceerd te worden en kunnen zij tegelijk een opportuniteit vormen om aan PLOEG een nieuw élan te geven.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

De belangrijkste aandachtspunten zijn:

1. Kwaliteit van leidinggeven
2. Bijdrage van het huidige en toekomstige PLOEG-concept tot deze kwaliteit van leidinggeven.

Kwaliteit van leidinggeven

De kengetallen die in vroegere Beleidsrapporten P&O waren opgenomen, bleken te sterk gericht op de formele PLOEG-aspecten. Hoewel nog steeds belangrijk, weerspiegelen ze te weinig het leidinggeven op de werkvloer. Er is dus nog steeds nood aan alternatieve (objectieve) indicatoren die de reële kwaliteit van leidinggeven zichtbaar maken.

Bestaande gegevens uit personeelsbevragingen (BUE, Personeelspeiling,...) kunnen hiertoe een aanzet vormen (zie verder). Voorts zijn er wel een aantal andere data beschikbaar die, in onderlinge

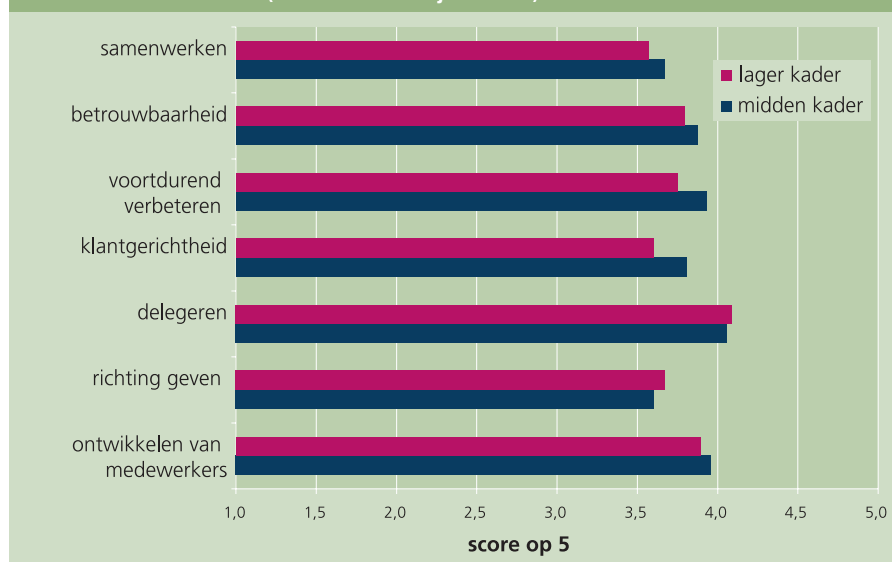
correlatie, de link kunnen leggen naar de kwaliteit van leiderschap. Bijvoorbeeld: gegevens omtrent de evolutie van het personeelsverloop, de personeelstevredenheid, absentisme, motivatie, werkdruk, gebruik van verlofstelsels, het aantal gevoerde plannings- en evaluatiegesprekken, de tijdigheid van het indienen van plannings- en evaluatiedocumenten, waarderingscijfers, etc. De perceptie over de kwaliteit van leidinggeven kan dan eventueel gehanteerd worden als referentiepunt voor het zoeken naar dergelijke correlaties en het belang ervan (bijvoorbeeld via het toekennen van gewichten).

Afwezige variabelen tot op heden zijn bevindingen uit kwaliteitsscreenings en ervaringen inzake kwaliteitsborging. In de nabije toekomst moet in dergelijke kwaliteitssystemen en -toepassingen ernstig geïnvesteerd worden.

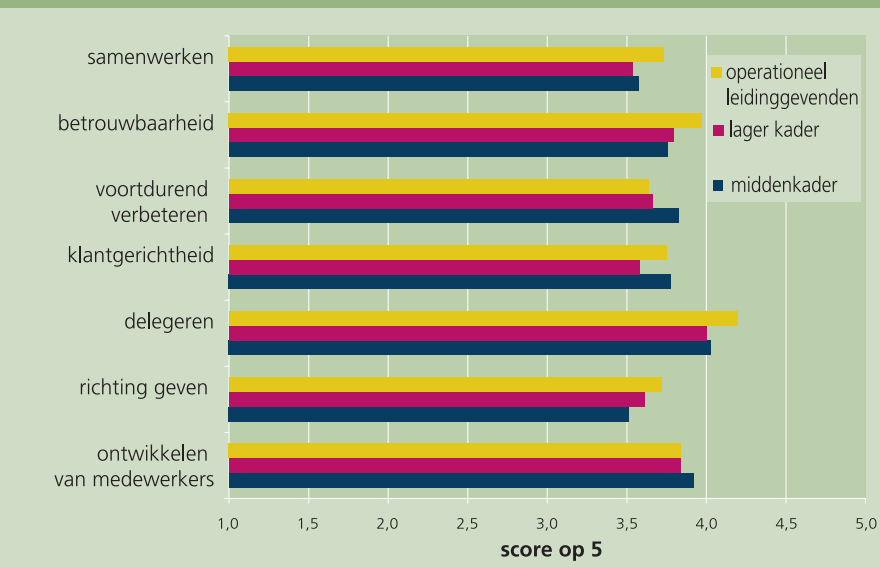
De aangehouden inspanningen van de organisatie om een BUE door te voeren, leveren elk jaar gegevens op die toch enig inzicht geven in de kwaliteit van leidinggeven. Wat de BUE over het werkjaar 2004 betreft, hebben in totaal 4.479 respondenten (feedbackgevers en leidinggevendenden) deelgenomen. Dit komt neer op een responsgraad van 80% voor de leidinggevendenden (zelfevaluatie) en 67% voor de feedbackgevers. De leidinggevende kwaliteit scoorde opnieuw op een (ruim) bevredigend niveau, zelfs ietwat beter dan de vorige werkjaren. De medewerkers gaven hun chef gemiddeld een score van 3,8 op 5 (vragenlijst middenkader / lange vragenlijst). (Ter vergelijking: vorige werkjaren bedroeg deze score telkens 3,6 op 5).

Ondertussen zijn ook de resultaten van de "BUE" over werkjaar 2005 gekend. De vragenlijst werd

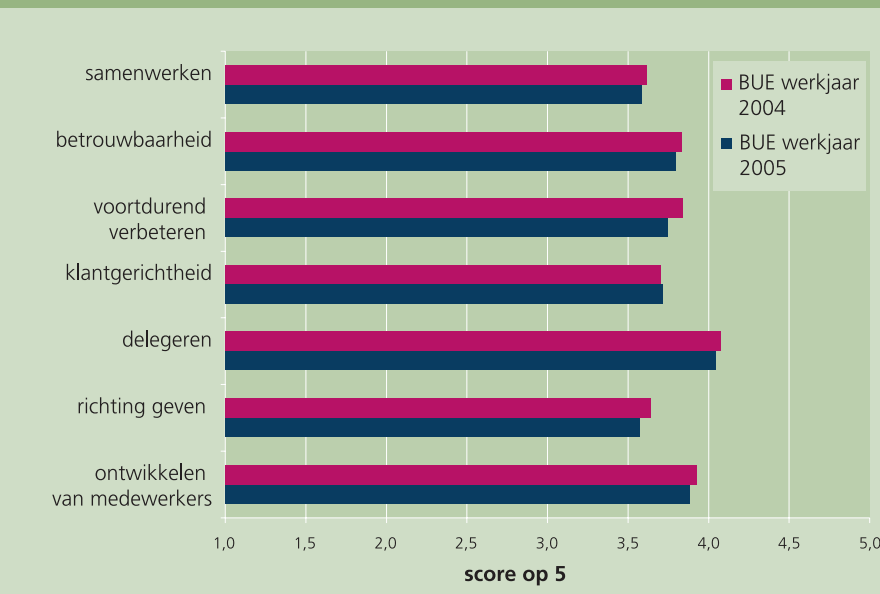
Figuur 1. - De kwaliteit van het leidinggeven volgens de perceptie van de medewerkers (MVG - BUE werkjaar 2004)



Figuur 2. - De kwaliteit van het leidinggeven volgens de perceptie van de medewerkers (MVG - BUE werkjaar 2005)



Figuur 3. - Vergelijking van de kwaliteit van het leidinggeven volgens de perceptie van de medewerkers (MVG - BUE werkjaar 2004-2005)



gestuurd (basisaanbod) naar 3.682 medewerkers/ feedbackgevers en 310 leidinggevend van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en van 7 Vlaamse openbare instellingen (totaal: 3.992 respondenten). Circa 69 % van de medewerkers en 78 % van de leidinggevend hebben geantwoord. Dit betekent een stijging van 2 % voor de medewerkers en een daling van 2 % voor de leidinggevend

Uit deze bevraging kan men o.a. afleiden dat de perceptie van leidinggeven kan verschillen al naargelang het niveau van leiderschap: middenkader, lager kader en operationeel leidinggeven.

Een vergelijking tussen beide "BUE"-bevragingen, enerzijds over werkjaar 2004 en anderzijds over werkjaar 2005, geeft het volgende resultaat:

Afgezien van "klantgerichtheid", kan men concluderen dat er een lichte terugval is over alle bevrage leidinggevend competenties. Deze daling is evenwel niet betekenisvol en is wellicht o.a. te wijten aan de (overgang naar) implementatie van "Beter Bestuurlijk Beleid".

Tenslotte zijn ook het aantal "formele klachten" over het leidinggeven indicatief voor de kwalite

teit ervan. Voor 2005 kwamen bij het Meldpunt PLOEG 19 klachten binnen. Dit is ongeveer het niveau van 2003 (15 klachten), terwijl voor 2004 een uitzonderlijk laag aantal klachten (5 in totaal) werd gemeld. Het is echter niet altijd gemakkelijk om PLOEG-specifieke klachten te onderscheiden van PLOEG-gerelateerde klachten zoals pestgedrag door de chef (of ten minste als zodanig ervaren).

De meerwaarde van het PLOEG-concept en de omkadering

Het PLOEG-systeem wordt nog steeds door tal van leidinggevend gepercipieerd als te bureaucratisch en tijdrovend.

PLOEG heeft alles te maken met kwaliteitsvol leidinggeven, met het managen van prestaties. Hoe kunnen we beter presteren, beter samenwerken, beter communiceren? Wat is daarvoor nodig aan ondersteuning en voortgangcontrole, zowel individueel als op niveau van het team?

Die basisfilosofie is met de jaren overschaduwd. PLOEG beantwoordt voor velen niet meer ten volle aan deze basisdoelstellingen. Dat hoort men vaak in de wandelgangen, maar blijkt ook uit de personeelsbevraging van 2004: slechts de helft van de personeelsleden gaat ermee akkoord dat zij "duidelijk weten wat er van hen verwacht wordt". Nog minder personeelsleden gaan akkoord met de kwaliteit van leidinggeven, meer bepaald met de begeleiding en de waardering.

Na meer dan tien jaar PLOEG kan men niet ontkennen dat er een zekere uitholling is opgetreden. Administratieve (over)last, een jaarlijkse formaliteit, ... zijn bezwaren die vaak worden geopperd. Daarom moeten we terug naar het originele verhaal. PLOEG moet opnieuw een soepel instrument worden dat de leidinggevend naar hun hand kunnen zetten. De initiële doelstelling van PLOEG als draagvlak voor organisatorische verbeterprocessen en als integraal management-instrument voor kwaliteitsvol leidinggeven moet opnieuw aangezwengeld worden.

Wat de huidige toepassing van PLOEG betreft, kunnen geen uitspraken gedaan worden over de verankering van de jaarlijkse evaluatie en over de samenstelling van het evaluatorenbestand als sleutelfiguren in het PLOEG-concept, vermits geen kengetallen aan de entiteiten opgevraagd werden. Wellicht zouden de resultaten hiervan niet zo erg verschillen van deze die voorgesteld

Tabel 1. - De beoordelingsresultaten over werkjaar 2004 (MVG / VWI / VOI) ⁽¹⁾

| | onvoldoende | vertraging | functionerings- toelage | managements- toelage |
|---------------|-------------|------------|----------------------------|-------------------------|
| MVG | 16 | 4 | 2.003 | 89 |
| VWI | 0 | 0 | 22 | 3 |
| VOI | 7 | 2 | 823 | 52 |
| totaal | 23 | 6 | 2.848 | 144 |

(1) Slechts in 18 van de 32 VOI's wordt het PLOEG-systeem voor de planning, opvolging en beoordeling van de prestaties van de werknemers toegepast

werden in de beleidsrapporten P&O van de vorige jaren.

Er is wel enig zicht op de prestaties van de medewerkers aan de hand van de mogelijke gevolgen van de evaluatie voor de medewerker. De waarderingscijfers zijn immers gekend (toekenning van onvoldoende, vertraging van de functionele loopbaan of prestatietoelage). Tabel 1 geeft de beoordelingsresultaten m.b.t. het evaluatiejaar 2004 weer voor het ministerie, de VWI's en de VOI's.

De beoordelingsbalans geeft de verhouding weer tussen het aantal "bovenmaats" en "ondermaats" presterende medewerkers, op basis van de voormelde categorieën (figuur 4).

Wanneer we de waarderingscijfers onderzoeken, springen de volgende elementen in het oog:

- De verhouding in negatieve waarderungen voor wat het ministerie betreft (16 toegekende onvoldoendes tegenover 4 toegekende loopbaanvertragingen) sterken het vermoeden dat het waarschuwingsteken, eigen aan de toekenning van loopbaanvertragingen, hoe

langer hoe minder gehanteerd wordt ten voordele van een radicale(r) sanctieering.

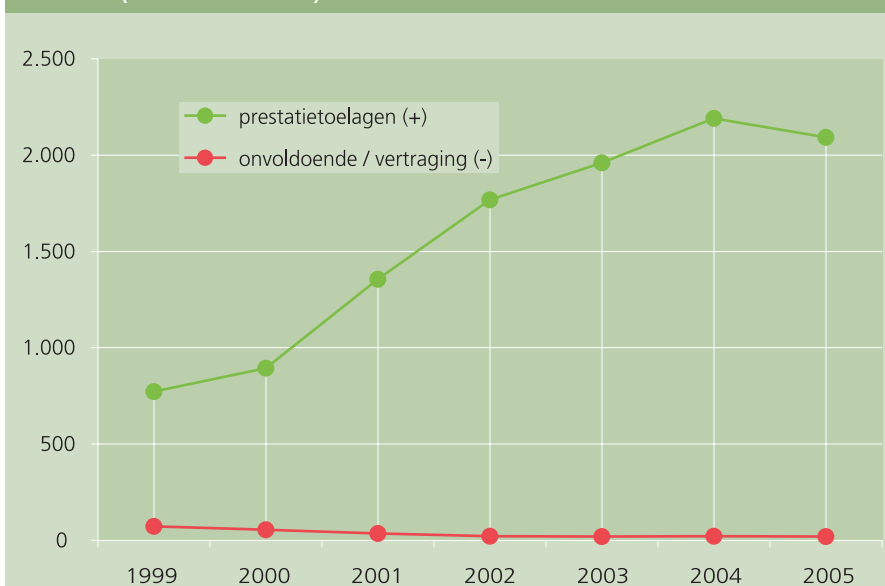
- De opwaartse trend van toekenning van managementtoelagen (in 2004: 89 managementtoelagen of 53,29%) zet zich sinds het evaluatiejaar 1999 (39 managementtoelagen toegekend) onverminderd door.
- De toekenning van 2003 functioneringstoelagen (15,19%) voor werkjaar 2004 betekent voor het eerst een (lichte) trendbreuk (98 functioneringstoelagen minder toegekend ten aanzien van werkjaar 2003) en dit sinds de toekenning van functioneringstoelagen in het evaluatiejaar 1997. Vanaf het evaluatiejaar 2001 blijft de toekenning schommelen rond 15% van de gegadigden van het totale personeelsbestand.
- Het aantal toegekende functioneringstoelagen ligt voor de werknemers uit hoofdbesturen gemiddeld circa 2% hoger dan voor werknemers uit buitendiensten (resp. 16,29 % tegenover 13,72 %). Ook het aantal herhaalde toekenningen van functioneringstoelagen (2003 – 2004) ligt gemiddeld hoger voor werknemers uit hoofdbesturen in vergelijking met werknemers uit buitendiensten. Het verschil

bedraagt gemiddeld circa 9 % (resp. 35,06 % - hoofdbesturen tegenover 25,60% - buitendiensten).

- Gemiddeld werd aan circa één derde (30,02 %) van de personeelsleden twee jaar na elkaar (2003 en 2004) een functioneringstoelage toegekend.
- Er werd gemiddeld aan 70 % van de leidend ambtenaren een opeenvolgende managementtoelage toegekend over de werkjaren 2003 en 2004. Wordt hierbij de rang in rekening gebracht (rang A2A tot en met rang A4), dan blijkt, zoals bij vorige vergelijkingen (over 2002 en 2003) opnieuw: hoe hoger de rang, hoe hoger het aantal opeenvolgende toekenningen.

Afgezien van vorige bevindingen is de constatering belangrijk dat er in alle geledingen van het personeelsbestand een stijgende malaise heerst tegen het willekeurig en ondoorzichtig toekennen van prestatietoelagen. Voor de nakende bijstuuringsmaatregelen van het PLOEG-systeem zal het ongetwijfeld een grote uitdaging betekenen om deze misnoegdheid ten goede te keren. Vandaar dat bepaalde entiteiten via de proeftuinwerking er bewust voor kiezen om terug te keren naar de basisdoelstelling en prestatietoelagen effectief willen toekennen aan de best presterende personeelsleden. Ze willen er zo voor zorgen dat de evaluaties uiteindelijk nuttig zijn als instrument tot het verbeteren van de prestaties (bijvoorbeeld door nog meer gebruik te maken van ontwikkelingsgerichte doelstellingen).

Figuur 4. - Prestaties van medewerkers: evolutie in de beoordelingsbalans (MVG : 1999 - 2005)



AANBEVELINGEN

In functie van kwaliteitsvol leidinggeven:

Er moet verder geïnvesteerd worden in het bevorderen van “kwaliteitsvol leidinggeven” door het aanbod van ondersteuningsinitiatieven, inclusief feedbackinstrumenten, verder uit te bouwen.

Daarnaast moet verder gewerkt worden aan de formulering van relevante indicatoren inzake kwaliteit van leidinggeven. Deze moeten aangewend worden om zowel zicht te krijgen op de kwaliteit van leidinggeven, als om deze kwaliteit voortdurend op te volgen en te bewaken.

Het blijft hierbij belangrijk om het gewenste “niveau van kwaliteitsvol leidinggeven” duidelijk te stellen. De heersende organisatiecultuur verschilt naargelang de entiteit. Organisatiediagnoses kunnen helpen om dit uit te klaren.

Wat het aanbod van feedbackinstrumenten betreft, worden bestaande initiatieven (zoals bijvoorbeeld de bottom-up evaluatie en personeelspeilingen) best alternerend en complementair aangeboden, al is het maar om overlappingen te vermijden en om bevragsingsmoeheid bij het personeel tegen te gaan. Voorts is de bottom-up evaluatie uiterst geschikt om zich uit te breiden naar alle niveaus van leidinggevend tot op het laagste niveau. De recente BUE-bevragingen tonen aan dat daar vraag naar is en dat de resultaten van de bevragingen soms aanzienlijk kunnen verschillen naargelang het niveau van leidinggevende (topkader, middenkader, lager kader, operationeel leidinggevende, ...).

De personeelsbevragingen zijn op hun beurt zeer geschikt om een breder beeld (dan de kwaliteit van de leidinggevende) op te leveren en om maatwerkpeilingen aan te prijzen. Voorts kunnen de resultaten aanleiding geven tot het detecteren van knelpunten die prioritair kunnen aangepakt worden.

Naast voorstellen om het PLOEG-systeem (administratief) te versoepelen, moet ook nagegaan worden of het bestaande systeem wel juist toegepast wordt. Het is immers niet uitgesloten dat aspecten die onderhevig zijn aan kritiek, eerder met het problematische gebruik dan met het systeem zelf te maken hebben.

Daarom moet een systeem en instrumentarium voor kwaliteitsbewaking (kwaliteitscreening) uitgewerkt en geïmplementeerd worden, waarmee door lokale P&O-professionals en ondersteund door de corporate P&O, steekproefsgewijze de voornaamste euvels bij de toepassing van PLOEG onder de aandacht worden gebracht. Uiteraard moet dit soort doorlichtingen aanleiding geven tot beleidsaanbevelingen om aan de gesignaleerde euvels te verhelpen.

Met het oog op een verdere responsabilisering en ondersteuning van de leidinggevende, moet een systeem van “kwaliteitsborging” aange-reikt worden. Eerder dan een kwaliteitsaudit of kwaliteitscontrole na de feiten en door derden uitgevoerd, wordt elke leidinggevende hierdoor zelf verantwoordelijk gemaakt voor het kwaliteitsvol toepassen van de PLOEG-cyclus. Ook en vooral de tweede evaluator kan hierbij als kwaliteitsbewaker betrokken worden.

Hierdoor wordt het mogelijk om “uitstekend leidinggeven” explicieter als waarderingselement in de waarderingsfase op te nemen en te waarderen.

Uiteraard dienen de leidinggevendens intensief ondersteund en gecoacht te worden in het efficiënt hanteren van het instrumentarium van kwaliteitsborging. Een aanbod van opleidings-sessies in kwaliteitsmanagement, toegepast op prestatie management, kan hiertoe bijdragen.

In functie van het PLOEG-systeem:

De basisprincipes van PLOEG kunnen nog steeds op een ruime consensus rekenen. Maar de noodzaak om, na 12 jaar toepassing, een meer grondige bijsturing van de uitvoeringsmodaliteiten door te voeren, wordt erkend. Daarbij staan vereenvoudiging, beperking van de administratieve last, kwaliteitsborging en maatwerk voorop.

De bijsturing dient zich in hoofdzaak toe te spitsen op de volgende elementen:¹

- De essentie van PLOEG is dat “medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en dat zij zich ook binnen hun functie verder kunnen ontwikkelen” (zie Managementcode P&O, principe 7). De O van PLOEG moet dan ook eerder staan voor ontwikkelen. Leidinggeven en opvolgen van

de prestaties zijn hiertoe een middel. Naast de individuele doelstellingen die vastgelegd worden in het planningsgesprek, moeten er ook afspraken gemaakt worden rond het verbeteren van bepaalde prestaties en individuele competenties.

- De finaliteit van PLOEG heeft evenzeer te maken met de vraag waartoe de cyclus van prestatie management kan gebruikt worden. Voorheen werd wellicht te veel de klemtoon gelegd op het plannen en evalueren. Als het hoofddoel meer gelegd wordt op het opvolgen en ontwikkelen van de medewerker, dan is het logisch dat dit aspect in een breder perspectief van loopbaanontwikkeling gezien wordt. Hoewel PLOEG niet mag gezien of gebruikt worden als een middel tot potentiële inschatting, is het opvolgen en evalueren van de ontwikkelingsspanningen van de medewerker een bruikbare tool om op geregelde tijdstippen zicht te krijgen op deze ontwikkelingsmogelijkheden.
- Responsabilisering van de lijn moet aanspooren tot meer maatwerk. Daarom moet het opgestarte programma “Proeftuinen PLOEG +” verder gezet worden.
- De periodiciteit van de PLOEG-cyclus (momenteel jaarlijks) moet in vraag gesteld worden. Daarbij moet administratieve vereenvoudiging een aandachtspunt zijn, maar geen doel op zich.
- De reeds aangevatte inspanningen (zie o.a. de bijsturingen van 2001) om PLOEG (administratief) te vereenvoudigen en te versoepelen, moeten verder gezet worden. De bedoeling moet zijn om het systeem te optimaliseren zonder de essentie ervan uit het oog te verliezen. Deze essentie zit vervat in het leidinggeven en opvolgen/ontwikkelen; de “L&O”-fase van de managementcyclus.
- Eén manier om PLOEG te vereenvoudigen en te versoepelen is een vorm van teambenadering hanteren naast het individuele perspectief. Voor zover men een groep daadwerkelijk als team kan beschouwen, kan deze teambenadering toegepast worden op het maken van teamafspraken bij de planning, evaluatie en waardering. Deze benadering kan de teamleden de perceptie geven dat PLOEG op een meer billijke manier wordt toegepast.
- Met het oog op het verder sensibiliseren van kwaliteitsvol leidinggeven moeten leidingge-

¹ Zie ook de voorstellen uit de werkgroep “Bijsturing ‘PLOEG’” in het kader van het overleg binnen het Sectoraal Akkoord 2005 – 2007.

venden meer gewaardeerd worden voor deze functie. Daartoe moet hen de kans geboden worden (tijd, ruimte,...) om deze taak ter harte te nemen. Het opwaarderen van het aspect leidinggeven door het op te nemen in de functiebeschrijving, de taken als leidinggevende te bespreken bij de evaluatie, kunnen hiertoe een bijdrage vormen.

- Het evalueren kan meer objectief en transparant gebeuren mits het gebruik van einduitspraken-/beoordelingen. Dit kan gebeuren aan de hand van rubrieken die bijvoorbeeld aangeven of de functiehouder presteert zoals afgesproken, bovenmaats, ondermaats of onvoldoende. Deze werkwijze bevordert dat de lat tussen evaluatoren meer gelijk wordt

gelegd en laat toe dat het ontwikkelaspect meer in de verf wordt gezet. Voorwaarde is wel dat duidelijk omschreven wordt wat verstaan wordt onder de norm. Als men hierin slaagt, kan de link naar het toekennen van prestatietoelagen gemakkelijker en objectiever gelegd worden.

Brengt BUE aarde aan de dijk?

Een onderzoek binnen het departement Onderwijs

Heeft het BUE-proces effectief invloed op de evaluatie?

Om dit na te gaan werden 22 evaluatieverslagen (werkjaar 2004) gescreend, ong. 60% van de deelnemers aan BUE 2005 middenkader en lager in het voormalige departement Onderwijs. Nagegaan werd hoeveel ruimte het leidinggeven verhoudingsgewijs innam in het evaluatieverslag, of er naar BUE verwezen wordt, of er met betrekking tot het leidinggeven verbeterpunten geformuleerd werden, en hoeveel aandacht die punten toebedeeld kregen in het geheel.

1. Komt de manier van leidinggeven aan bod in het evaluatieverslag?

Dit is zo goed als overal het geval, al wordt slechts in de helft van de gescreende evaluaties rechtstreeks verwezen naar BUE; voor de evaluaties van de afdelingshoofden is er in 2 verslagen op 3 geen vermelding van BUE. Het valt dus niet uit te maken of de beschrijving van het leidinggevende gedrag enkel gebaseerd werd op de eigen observatie, of ook op de insteek van de directe medewerkers.

2. Wordt er verhoudingsgewijs veel aandacht geschonken aan het leidinggeven?

Bij de afdelingshoofden komen de resultaatgerichte doelstellingen meer uit de verf dan het leidinggeven op zich, waar gemiddeld 15% van het evaluatieverslag aan besteed wordt.

De evaluatieverslagen van leidinggevendenden binnen de afdelingen zijn gemiddeld 3 keer zo lang als de evaluatieverslagen van de afdelingshoofden. Meer dan een derde van het evaluatieverslag wordt besteed aan aspecten van leidinggeven. Dus zowel absoluut als verhoudingsgewijs komt het leidinggeven uitvoeriger aan bod in het evaluatieverslag van de lagere leidinggevendenden.

Of er in het evaluatieverslag al dan niet expliciet naar BUE verwezen wordt, maakt weinig verschil.

3. Komt het leidinggeven ter sprake in positieve of eerder in negatieve zin?

Verbeterpunten worden steeds aangebracht als suggesties ter verbetering van het leidinggeven, eerder dan als "negatieve" of "zwakke/te verbeteren" punten. De aandacht gaat vooral uit naar het positief leidinggevend gedrag; bij de leiding-

gevendenden binnen de afdelingen maakt dit een derde van het verslag uit.

In de gescreende evaluatieverslagen van de afdelingshoofden worden nagenoeg geen verbeterpunten aangegeven.

4. Conclusie

BUE werd geïntroduceerd om meer input te geven aan, en aandacht te krijgen voor, de moeilijke taak van het leidinggeven. Of BUE daar nu effectief toe bijdraagt, is met deze beperkte analyse niet echt duidelijker geworden. De neerslag van een evaluatiegesprek vormt trouwens ook niet de enige sleutel voor het beoordelen van een correcte toepassing van PLOEG.

Afgaand op de verslagen wordt, voor wat de personeelsleden betreft die leiding geven aan minimum 5 personeelsleden, wel ernstig stilgestaan bij de praktijk van het leidinggeven. Voor de afdelingshoofden wordt leidinggeven eerder opgevat als "resultaatgericht managen".

Voor meer informatie:

Annie Hofman

Departement Onderwijs en Vorming

Tel: 02 553 87 88

annie.hofman@ond.vlaanderen.be

| | afdelingshoofden: 9 verslagen | | leidinggevendenden binnen afdelingen: 13 verslagen | | totaal | |
|--|----------------------------------|-----|--|------|---------------------------|-----|
| is er sprake van leidinggeven in het evaluatieverslag? | 8 op 9 evaluaties | 89% | 13 op 13 evaluaties | 100% | 21 op 22 evaluaties | 95% |
| is er sprake van BUE in het evaluatieverslag? | 3 op 9 evaluaties | 33% | 8 op 13 evaluaties | 62% | 11 op 22 evaluaties | 50% |
| aandeel leidinggeven in evaluatieverslag, waarbij BUE: | 33 op 226 regels | 15% | 371 op 1018 regels | 36% | 404 op 1244 evaluaties | 32% |
| - vermeld wordt | 18 op 112 | 16% | 208 op 560 | 37% | | |
| - niet vermeld wordt | 15 op 114 | 13% | 163 op 458 | 36% | | |
| werden verbeterpunten m.b.t. leidinggeven geformuleerd? | 1 op 9 evaluaties | 11% | 10 op 13 evaluaties | 77% | 11 op 22 evaluaties | 50% |
| verhouding verbeterpunten t.o.v. beschrijving van het leidinggeven | 2 op 33 regels | 1% | 48 op 371 regels | 13% | 50 op 404 regels | 12% |

> PRESTATIEMANAGEMENT EN PERSONEELS-ONTWIKKELING

Personeels- en loopbaanontwikkeling

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

| kengetal | omschrijving | 2004 | 2006 |
|-------------------------------|--|----------------|----------------|
| 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 (MVG) | 80% / 71% | 79% / 68% |
| ontwikkeling bij management | % lijnmanagement dat in zijn/haar huidige functie de mogelijkheid heeft om zich verder te ontplooiën/ % lijnmanagement dat vindt dat er in de Vlaamse overheid mogelijkheden zijn om zich voor te bereiden op een volgende functie (MVG) | 55% / 34% | 69% / 61% |
| bereidheid functieverandering | % lijnmanagement dat binnen de Vlaamse overheid om resp. 3, 5 of 10 jaar van functie wil veranderen (MVG) | 1% / 24% / 53% | 3% / 45% / 37% |

prestatie-indicatoren

| kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | 2005 |
|----------------------------|---|-------------|-------------|-------------|
| 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 (MVG) | 47,05% | 38,67% | 38,00% |
| vormingsverwachting | totaal aantal in jaar x gevolgde vormingsuren gedeeld door de bruto VTE in jaar x (MVG) | 9,97 | 11,14 | 11,16 |
| 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 (MVG) | 172,50 euro | 162,23 euro | 115,47 euro |

Personeelsontwikkeling

TERUGBLIK

2005 was op het gebied van personeelsontwikkeling een moeilijk jaar bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Dit had vooral te maken met de aangekondigde implementatie van BBB. In de meeste departementen werden vormingsinitiatieven genomen om de nieuwe context voor te bereiden, voor een aantal andere initiatieven was 2005 vooral een jaar van afwachten.

Verschillende departementen namen nieuwe initiatieven rond de volgende actuele thema's: opleidingen inzake "integriteit", loopbaanontwikkeling voor specifieke doelgroepen, het onthaal en de opleiding van nieuwe medewerkers.

Via twee seminars voor de top plaatste de minister van Bestuurszaken de volgende thema's op de

managementagenda: een "integriteitbeleid" en "Anders Werken". Het seminarie over bestuurlijke integriteit in het voorjaar kreeg een opvolging door opleidingen integriteitdilemma's in verschillende departementen op initiatief van het management. Trendsetzend was dat de minister naar aanleiding van een gezamenlijk werkbezoek aan de Nederlandse overheid in Den Bosch, met zijn topambtenaren een open discussie aanging over de noodzakelijke voorwaarden voor een goede implementatie van Anders Werken. De minister gaf hiermee aan dat hij voor de realisatie van zijn P&O-beleid rekening wil houden met de noden en bezorgdheden van het management. In 2005 werd geen seminar georganiseerd voor het middenkader. Het is ondertussen sedert 2003 geleden dat voor deze doelgroep nog een seminar werd georganiseerd.

Inzake management- en talentontwikkeling beweegt het één en ander. In het voorjaar 2004

startte de dienst Emancipatiezaken het project "Vlechtwerk" op met onder meer als doelstellingen:

- personeelsleden, en in het bijzonder vrouwen, met een goed leidinggevend potentieel zichtbaar maken en ondersteunen,
- persoonlijke netwerken en ervaringsuitwisseling stimuleren en streven naar competentieontwikkeling voor deze personeelsleden.

Vijftig personeelsleden met managementambitie uit de hele Vlaamse overheid discussieerden tijdens middagsessies in de loop van 2005-2006 over leiderschap, loopbaan en gender. Heel wat deelnemers gaven expliciet hun interesse in coaching en intervisie te kennen. Speciaal voor hen organiseerde de dienst Emancipatiezaken samen met de afdeling Vorming een verdiepingssessie. Veertien deelnemers gingen in gesprek over hun motivatie, obstakels en mogelijke vervolginiciatieven. Zij werden geïnformeerd over de ondersteu-

ningsmogelijkheden van het Loopbaanontwikkelcentrum (LOC).

Voor de eerste sessiereeks van Vlechtwerk waren er meer dan driehonderd kandidaten. Daarom werden nieuwe sessiereeksen gepland zodat meer personeelsleden de kans krijgen om deel te nemen.

Om personeelsleden met potentieel de kans te geven om kennis te maken met de praktijk van het management en om kennisdeling en de uitwisseling van managementpraktijken met andere professionele organisaties te stimuleren, werd een uitwisselprogramma overheid-privé opgestart als proefproject. Hoewel inhoudelijk zeer interessant blijkt het voorlopig niet zo eenvoudig om een dergelijk programma op de verwachte schaalgrootte te realiseren.

Ten einde in te spelen op een vraag van het beleid om de inzet van interne expertise en de kennisdeling in de Vlaamse overheid te stimuleren werd een nieuw kader voorbereid om de entiteiten te "belonen" die interne trainers ter beschikking stellen voor het gemeenschappelijke vormingsaanbod van de Vlaamse overheid. Dit kader werd met positief resultaat afgetoetst bij de decentrale vormingsverantwoordelijken, de personeelsdiensten en het topmanagement van het MVG. Het is nu klaar om te worden geïmplementeerd.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

De vormingsparticipatie

De vormingsparticipatie (het cijfer van de personeelsleden die op jaarbasis aan minstens één formele vormingsactiviteit hebben deelgenomen of die m.a.w. een minimale vormingsinspanning leverden) bedroeg 38% in 2005. Dit is het laagste cijfer van de voorbije 5 jaren. De negatieve evolutie die zich scherp aftekende in 2004 zet zich door. De virtuele stilstand van de organisatie net voor de start van BBB speelt hierin zeker mee. Discussies met de departementale vormingsverantwoordelijken geven ook aan dat meer en meer wordt geleerd op de werkvloer zelf. 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.

De voorliggende cijfers moeten met de nodige omzichtigheid worden beoordeeld, omdat de registratie leemtes vertoont maar ook omdat het formele vormingsgebeuren inderdaad niet de volledige realiteit van het leren in de Vlaamse

overheid weerspiegelt. Toch valt het op dat dezelfde indicator met 61,7% voor de totaliteit van de VOI's een stuk hoger ligt.

Een detailanalyse van de indicator "vormingsparticipatie" leidt tot de volgende vaststellingen:

- de vormingsparticipatie ligt beduidend boven het gemiddelde bij de personeelsleden van niveau A (48%) en B (50%) en bij de leeftijdsgroepen "jonger dan 25 jaar" en "25-34 jaar". De best vertegenwoordigde groepen zijn de personeelsleden van niveau A en B in de leeftijdsgroepen "jonger dan 25 jaar", "25-34 jaar" en "35-44 jaar".
- De personeelsleden van niveau D en van de leeftijdsgroep "55-64 jaar" scoren beduidend onder het gemiddelde. Het profiel van de ondervertegenwoordigde medewerker is een niveau D tussen 25 en 64 jaar of een 55-plusser van niveau B, C of D (waarden van respectievelijk 24%, 22% en 17%).
- de vormingsparticipatie is en blijft zeer duidelijk leeftijdsgebonden en volgt een continu dalende lijn naarmate de leeftijd toeneemt. Dit fenomeen staat niet haaks op 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 tendensen zijn grosso modo gelijklopend bij de VOI's, maar kennen andere nuances: erg goed vertegenwoordigd zijn de niveaus A en B en de leeftijdsgroepen jonger dan 24 jaar – 44 jaar. Duidelijk minder aanwezig is de groep van niveau D en opvallend de mannen en vooral de contractuelen. De leeftijdsgebonden daling is duidelijk minder scherp dan bij het MVG.

De vormingsverwachting

De tijd die een personeelslid van het MVG in 2005 op jaarbasis gemiddeld aan vorming besteedde, bedroeg 1,45 dagen. Dit cijfer geeft een indicatie weer van de intensiteit van de vormingsinspanningen voor het personeel. Het werkjaar 2005 is voor de vormingsverwachting een historisch dieptepunt in de dalende tendens van de jongste jaren: 2,13 dagen in 2002, 1,66 dagen in 2003 en 1,86 dagen in 2004. Het verschil met de VOI's is groot. De vormingsverwachting voor een personeelslid bij de VOI's bedroeg in 2005 gemiddeld 3,62 dagen/jaar.

Tabel 2. - Evolutie van de vormingsparticipatie volgens niveau, geslacht, statuut en leeftijd (MVG: 2002-2005)

| vormingsparticipatie | VOI's | MVG | | | |
|-------------------------|--------|------|--------|--------|--------|
| | 2005 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 |
| algemeen | 61,70% | 38% | 38,67% | 47,05% | 52,86% |
| volgens niveau | | | | | |
| A | 76,76% | 48% | 57,47% | 58,59% | 68,60% |
| B | 77,07% | 50% | 56,32% | 67,15% | 67,99% |
| C | 64,49% | 35% | 32,96% | 44,64% | 39,43% |
| D | 55,55% | 21% | 18,50% | 27,43% | 46,18% |
| volgens geslacht | | | | | |
| vrouwen | 69,81% | 45% | 47,35% | 58,38% | 60,87% |
| mannen | 54,54% | 32% | 32,60% | 38,19% | 47,69% |
| volgens statuut | | | | | |
| vast | 64,90% | 38% | 37,86% | 43,32% | 47,76% |
| contractueel | 40,18% | 36% | 42,13% | 53,37% | 66,57% |
| volgens leeftijd | | | | | |
| 15-24 | 75,61% | 55% | 67,94% | 78,10% | 42,05% |
| 25-34 | | 50% | 59,28% | 65,69% | 71,41% |
| 35-44 | 73,30% | 40% | 42,62% | 50,14% | 55,90% |
| 45-54 | 67,50% | 34% | 31,53% | 36,81% | 60,02% |
| 55-64 | 62,68% | 20% | 15,57% | 24,64% | 40,21% |

Opmerking: De cijfers van de VOI's voor de dimensies niveau, statuut, leeftijd moeten met de nodige voorzichtigheid worden benaderd omdat zij slechts betrekking hebben op de helft van het VOI-personeel.

De detailcijfers voor 2005 bevestigen én nuanceren eerdere vaststellingen in verband met de vormingsparticipatie:

- de vormingsverwachting ligt beduidend boven het gemiddelde bij de personeelsleden van niveau A en B en bij de leeftijdsgroepen "jonger dan 25 jaar" en "25-34 jaar".
- de personeelsleden van niveau D en van de leeftijdsgroep "55-64 jaar" scoren beduidend onder het gemiddelde.
- de vormingsparticipatie is en blijft zeer duidelijk leeftijdsgebonden en volgt een continu dalende lijn naarmate de leeftijd toeneemt.

De tendensen zijn tot op zekere hoogte gelijklopend bij de VOI's: grote verbruikers zijn de personeelsleden van niveau A en B en de leeftijdsgroepen jonger dan 24 jaar – 44 jaar, maar ook de contractuelen. Lage verbruikers zijn de vaste personeelsleden. De leeftijdsgebonden daling is duidelijk minder scherp dan bij het MVG.

De vormingskost per medewerker

De gemiddelde vormingskost op basis van de geregistreerde budgetuitgaven per voltijds equivalent bedroeg voor het MVG 115,47 euro in 2005, wat nog een verdere daling betekent tegenover het lage gemiddelde van de voorgaande jaren. De vormingskost bedroeg 162,23 euro in 2004, 172,50 euro in 2003 en 213,35 euro in 2002. Men moet wel rekening houden met een vertekenend effect door onvolledige registratie op individueel niveau. Er is dus wellicht feitelijk gemiddeld meer besteed per medewerker. Dit vertekenend effect is in de loop der jaren wel hetzelfde gebleven. De daling van de indicator over de jaren heen is dus reëel. Ter vergelijking: dezelfde indicator bedroeg in 2005 voor de VOI's 272,11 euro.

Op grond van het toegekende vormingsbudget voor 2005 (met name 3.407.000 euro) was er bij

het MVG ruimte om op jaarbasis 283,49 euro per VTE te besteden. In 2004 bedroeg dit bedrag nog 317,55 euro (op basis van een totaal vormingsbudget van 3.849.000 euro) en in 2003 kon men gemiddeld beschikken over 328,94 euro per personeelslid (totaal budget 3.867.000 euro).

Algemene conclusie

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 MVG, zeker in het kader van de implementatie van BBB. Voor de VOI's is het globale beeld positiever.

Tabel 3. - De evolutie van de vormingsverwachting volgens niveau, geslacht, statuut en leeftijd (MVG + VOI's)

| vormingsverwachting | VOI's | MVG | | | |
|-------------------------------|-------|------|------|------|------|
| | 2005 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 |
| aantal vormingsdagen per jaar | | | | | |
| algemeen | 3,62 | 1,45 | 1,86 | 1,66 | 2,13 |
| volgens niveau | | | | | |
| A | 4,18 | 2,22 | 3,39 | | 3,68 |
| B | 4,44 | 2,24 | 2,32 | | 3,53 |
| C | 3,59 | 1,22 | 1,29 | | 1,65 |
| D | 3,63 | 0,49 | 0,65 | | 0,78 |
| volgens geslacht | | | | | |
| vrouwen | 4,12 | 2,02 | 2,38 | 2,33 | 3,11 |
| mannen | 3,23 | 1,09 | 1,54 | 1,28 | 1,61 |
| volgens statuut | | | | | |
| vast | 2,79 | 1,45 | 1,85 | | 1,86 |
| contractueel | 5,09 | 1,42 | 1,85 | | 2,97 |
| volgens leeftijd | | | | | |
| jonger dan 25 | 4,92 | 2,41 | 4,39 | | 2,68 |
| 25-34 | | 2,36 | 3,45 | | 4,41 |
| 35-44 | 4,46 | 1,58 | 1,93 | | 2,32 |
| 45-54 | 3,65 | 1,19 | 1,12 | | 1,53 |
| 55-64 | 3,43 | 0,45 | 0,55 | | 0,55 |

Opmerking: De cijfers van de VOI's voor de dimensies niveau, statuut, leeftijd moeten met enige omzichtigheid worden benaderd omdat zij slechts betrekking hebben op de helft van het VOI-personeel.

BENCHMARKS

De vormingsparticipatie bedroeg in 2005 bij het MVG 38% en bij de VOI's 61,7%. 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%. 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 cijfers geven aan dat de VOI's in hun totaliteit de tendens in het bedrijfsleven volgen. Voor de diensten van het MVG is er globaal een inhaalbeweging te maken.

De vormingsverwachting op jaarbasis was bij het MVG in 2005 gemiddeld gelijk aan 1,45 dagen geregistreerde vorming per VTE. Het glo-

bale cijfer voor alle VOI's bedroeg 3,62 dagen. Ervan uitgaande dat een vormingsdag gemiddeld 6 uren telt, geeft dit voor het MVG een gemiddelde van 8,7 uren per personeelslid op jaarbasis en voor de VOI's een gemiddelde van 21,72 uren.

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. Volgens de sociale balansgegevens voor 2000 ligt de gemiddelde opleidingsduur per personeelslid op 20 uren voor ondernemingen met meer dan 500 werknemers in het Vlaams of Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Ook deze cijfers bevatten indicaties dat de VOI's in hun totaliteit de tendens in het bedrijfsleven volgen en er voor de diensten van het MVG globaal een inhaalbeweging aangewezen is.

Het vormingsbudget per medewerker: op grond van het toegekende definitieve vormingsbudget was er in 2005 bij het MVG ruimte om 283,49 euro per VTE te besteden. Bij de VOI's werd in 2005 reëel gemiddeld 272,11 euro per VTE uitgegeven. 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.

Bij de Nederlandse Rijksoverheid is het bestedingspatroon van de vormingsuitgaven (gemiddeld besteed bedrag per VTE op jaarbasis) duidelijk van een andere orde dan bij de Vlaamse overheid. Toch zijn ook daar de fluctuaties in de uitgaven van jaar tot jaar groot : in 2002 : 1.110 euro; in 2003 : 909 euro; in 2004 : 650 euro en in 2005 : 990 euro.

(bron: Sociaal Jaarverslag Rijk 2005, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

AANBEVELINGEN

1. Het is voor een organisatie die wil mee evolueren met haar tijd, levensnoodzakelijk dat zij voldoende leervermogen ontwikkelt. Daarvoor is het broodnodig dat haar personeel zich continu professioneel blijft ontwikkelen. Dit kan vaak on-the-job, maar ook formele leeractiviteiten zijn onmisbare ingrediënten. Het is de verantwoordelijkheid van het management om hierover te waken en de nodige middelen vrij te maken en te verwerven. Om hierop te kunnen sturen, moet het management beschikken over bruikbare managementinformatie. Een eerste voorwaarde voor het verkrijgen van managementinformatie is een degelijke registratie van de vormingsactiviteiten van het personeel. Het is belangrijk dat het management in de decentrale vormingsverantwoordelijken een partner zoekt en vindt voor de registratie van de vormingsactiviteiten en het genereren van bruikbare managementinformatie en benchmarks inzake vormingsindicatoren.
2. Management- en talentontwikkeling zijn enorm belangrijk voor een performante overheid en vergen een geïntegreerde aanpak op verschillende niveaus. De reeds gedane inspanningen inzake managementontwikkeling met actieve betrokkenheid van de top moeten verder worden uitgediept. De initiatieven voor ontwikkeling van personeelsleden met managementpotentieel moeten

verder worden uitgebouwd en op mekaar worden afgestemd (Vlechtwerk, loopbaanontwikkeling, uitwisselprogramma's, ...). Er is dringende behoefte aan een seminar voor het middenkader na de implementatie van BBB. Het laatste seminarie vond plaats in 2003.

3. Het werken met interne trainers heeft belangrijke voordelen. Het stimuleert organisatiebreed leren en organisatiebrede kennisdeling en –borging. Het benut en waardeert interne capaciteit, expertise en competenties in plaats van externe expertise. De opleiding of leeractiviteit kan maximaal aansluiten bij de organisatie-eigenheid (context en cultuur).

Een nieuw kader om de entiteiten te "belonen" die interne trainers ter beschikking stellen voor het gemeenschappelijke vormingsaanbod werd met positief resultaat afgetoetst bij de decentrale vormingsverantwoordelijken, de personeelsdiensten en het topmanagement van het MVG. Het is aangegeven om dit kader dat voorziet in een "vormingskrediet" voor de uitsturende entiteit en wordt bekostigd door de cursisten voor het gemeenschappelijk vormingsaanbod te implementeren vanaf 1 januari 2007.

Loopbaanontwikkeling - leeftijdsbewust personeelsbeleid

Maatschappelijk en organisatiegebonden kader

Het werken aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de Vlaamse overheid kadert vanzelfsprekend in het meer algemeen politiek-maatschappelijke debat rond vergrijzing en eindeloopbaan dat zich ook op Europees en op federaal vlak stelt. Leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de Vlaamse overheid is vooral gericht op het inzetbaar en gemotiveerd houden van personeelsleden tot en boven de 60 jaar.

Aanleiding

Het sectoraal akkoord 2003-2004 bepaalde dat in de schoot van het sectorcomité XVIII een werkgroep zou worden opgestart rond het thema "Leeftijdsbewust personeelsbeleid". Deze werkgroep kreeg als opdracht om een consensusnota voor te leggen met het oog op de voor te stellen maatregelen in het volgende sectoraal akkoord 2005-2006.

Werkwijze

Eind december 2004 werd een formele werkgroep "Leeftijdsbewust personeelsbeleid" opgericht in de schoot van het sectorcomité XVIII, onder voorzitterschap van de Vlaamse minister van Bestuurszaken. De vergaderingen van de werkgroep werden voorbereid door een techni-

sche subwerkgroep, voorgezeten door de administratie Personeelsontwikkeling. De technische subwerkgroep stimuleerde door vragen en discussie de interactieve beleidsvorming met de verschillende stakeholders. Aan de basis van de uiteindelijke voorstellen, lagen niet minder dan 120 "ideeën". Dit alles werd ondersteund door theorievorming vanuit wetenschappelijk onderzoek. De "consensusnota" was het resultaat van deze beide werkgroepen en diende als uitgangspunt voor de onderhandelingen van het sectoraal akkoord 2005-2007.

Uitgangspunten

- Het gaat om een geïntegreerd beleid, geen exclusief "ouderensbeleid";
- Zowel de personeelsleden als de organisatie moeten bereid zijn om te investeren;
- Conform met de nieuwe BBB principes is er slechts een beperkt centraal kader en gebeurt de concrete invulling op het niveau van de entiteit en de functie;
- De maatregelen moeten uitvoerbaar zijn binnen de organisatie en binnen de looptijd van het sectoraal akkoord;
- Er is slechts een beperkte financiële speelruimte.

Maatregelen

De volgende maatregelen zijn ingeschreven in het sectoraal akkoord 2005-2007:

Appreciatierecht

Statutaire personeelsleden die na de leeftijd van 60 jaar meer dan 222 werkdagen afwezig zijn wegens ziekte, zullen niet langer ambtshalve op rust worden gesteld. Personeelsleden die verder willen werken, kunnen na een periode van 222 werkdagen afwezig wegens ziekte, aan het lijnmanagement een gemotiveerde beslissing vragen over verdere tewerkstelling.

Belastende beroepen

Om personeelsleden met een belastend beroep meer mogelijkheden te bieden om hun loopbaan te laten aansluiten bij individuele behoeften, krijgen ze een voorrangrecht op vacatures in dagdienst binnen hun eigen entiteit.

Gefractioneerde loopbaan

Er was al een recht op loopbaanonderbreking, dit kan nu ook 1/5 of 1/4 als gunst.

Eindeloopbaanverlof

Inspelend op de maatregelen vervat in het generatiepact, inzonderheid de aanmoediging van de tewerkstelling op latere leeftijd, wordt met ingang van 1/01/2008 anciënniteitsverlof ingevoerd.

Vervangingspool

De bestaande maatregelen om werk en gezin te combineren, vermeerderd met de maatregelen inzake leeftijdsbewust personeelsbeleid maken het noodzakelijk om vervangingsmogelijkheden te voorzien om de continuïteit van de dienstverlening te garanderen en de werkdruk niet te verschuiven naar anderen. Dit zal worden gerealiseerd via een vervangingspool.

Perspectiefgesprekken

Een perspectiefgesprek is een gesprek over de ontwikkeling van de eigen loopbaan om te bepalen welke richting men uit wil/kan en hoe verdere ontwikkeling in functie van deze wensen kan ingevuld worden. Niet alleen verticale of horizontale doorstroming maar ook jobverrijking of een meer aangepaste verlofregeling kunnen aan bod komen.

Na 10 jaar in dezelfde functie wordt het sterk aangeraden om een perspectiefgesprek aan te vragen.

Andere rollen opnemen binnen een functie

Eén van de mogelijkheden na een perspectiefgesprek is het opnemen van een andere rol binnen de eigen functie. Dit wordt vooral voor 50-plussers gestimuleerd. Het is echter geen recht: er moeten rollen beschikbaar zijn en men moet ook over de competenties beschikken om die rol te kunnen opnemen.

Ontwikkeling stimuleren

Binnen het kader van competentie management worden de vormingsmogelijkheden verruimd naar niet-functie specifieke mogelijkheden. Dit wordt financieel gestimuleerd.

Interne mobiliteit stimuleren

De bestaande systemen en instrumenten van interne mobiliteit zullen nog beter op elkaar wor-

den afgestemd en gepromoot bij het personeel én het management.

Telewerken, thuis of in satellietkantoor

Telewerken thuis, of in een satellietkantoor maakt deel uit van het concept "Anders Werken". Er zal een kader met voldoende zeggingskracht worden uitgewerkt voor alle entiteiten die onder dit sectoraal akkoord vallen.

Cultuurondersteunende communicatieactie

Leeftijdsbewust personeelsbeleid vraagt een mentaliteitswijziging bij personeel en leidinggevenden. Een ondersteunende sensibiliseringscampagne vormt dan ook het sluitstuk van de maatregelen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Vorbereidend traject BBB - omscholing personeelswerkers (departement Leefmilieu en Infrastructuur)

De inwerkingtreding van BBB bracht voor de afdeling Personeel van het voormalige departement LIN een aantal grote veranderingen met zich mee. Zoals verwacht, werd op 1 april 2006 de afdeling in drie gesplitst en moest het personeel worden verdeeld over de beleidsdomeinen Mobiliteit en Openbare Werken (MOW), Leefmilieu, Natuur en Energie (LNE), en Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed (RWO). Al even ingrijpend was de keuze om voor MOW de van oudsher "gespecialiseerde" teams van de afdeling om te vormen tot "multifunctionele" teams. Vroeger stonden vier teams in voor slechts een gedeelte van het proces van de personeelsadministratie, voortaan zouden 3 teams voor hun klantengroep (twee IVA's en het departement) het hele proces behandelen, van a tot z. Het wegvallen van schaalvoordeel, de versnippering van competenties en het verdwijnen van gespecialiseerde kennis en ervaring zorgde voor een grote onzekerheid over de toekomst.

Wetende dat de reorganisatie er zat aan te komen én wat de impact daarvan zou kunnen zijn op de kwaliteitsvolle verderzetting van de dienstverlening, opteerde het afdelingshoofd voor een proactieve aanpak. Samen met de staf-

leden werd een transitietraject uitgestippeld, reeds zes maanden voor de reorganisatie effectief zou plaats hebben.

Het startsignaal voor het ingrijpende veranderingstraject werd gegeven tijdens een seminar voor de stafleden op 19 en 20 september 2005. Tijdens dit seminar ter voorbereiding van BBB werd gebrainstormd over de toekomst. Een aanzet tot stappenplan werd opgesteld. Hierbij was de maximale betrokkenheid van alle personeelsleden van de afdeling een belangrijk uitgangspunt.

Centraal in de aanpak stonden de gesprekken tussen de teamverantwoordelijken en hun teamleden (03/10/2005 – 10/11/2005). Er werd gepeild naar materies waarvoor de personeelsleden zich interesseerden en die zij prioritair wensten aan te leren. Er werd tevens nagegaan hoe deze kennis het best verworven kon worden. Deze informatie werd opgenomen in een Individueel Ontwikkelingsplan ("leerafspraken"). Alle leerafspraken werden daarna gebundeld en op elkaar afgestemd. Hierbij werd tevens rekening gehouden met de verdeling van het personeel over de drie beleidsdomeinen. Op basis van de reeds aanwezige competenties en de ontbrekende competenties werd de competentiekloof voor elk van de drie beleidsdomeinen nauwkeurig in kaart gebracht (november – december 2005).

In januari 2006 werd een "kennis- en ervaringsmatrix" samengesteld. Aan de hand hiervan kon elk personeelslid afleiden wie wat moest aanleren van wie of aan wie. Daarnaast werden ook een aantal interne opleidingen en maatop-opleidingen opgenomen. Deze leidraad heeft ertoe geleid dat op 1 april binnen elk team minstens de basiscompetentie (zowel kennis als vaardigheden) aanwezig was om de continuïteit van de dienstverlening te verzekeren. In de loop van 2006 wordt de omvorming tot volwaardig multifunctioneel team verder afgerond.

Dit traject kon niet gerealiseerd worden zonder de inspanningen en positieve houding van alle personeelsleden. Zij hebben zich gedurende zes maanden volop ingezet voor het realiseren van deze uitdaging. Zij zijn dan ook de echte blikvangers van dit verhaal.

Voor meer informatie:
Dany Vissers
Departement ruimtelijke ordening,
woonbeleid en onroerend erfgoed
Tel: 02 553 72 29
dany.vissers@rwo.vlaanderen.be

Accenten in het P&O-beleid van de Vlaamse Huisvestingsmaatschappij

De VHM werkte verder op enkele van de in de jaren daarvoor uitgezette krachtlijnen

- de celhoofden werden verder ondersteund in hun rol als leidinggevende en als coach; dat gebeurde enerzijds tijdens regelmatig en gestructureerde overlegmomenten, met concrete informatie-uitwisseling en onderling overleg tussen celhoofden en directie, en anderzijds door het opnieuw aanbieden van een bottom-up-appreciatie (BUA) als ontwikkelingsinstrument;
- In verdere opvolging van de resultaten van de stressenquête uit 2002 werd aandacht besteed aan de ontwikkelingskansen van het personeel, o.a. door de introductie van vormingsplannen per cel;
- de evaluatiemethodiek werd vanaf het werkjaar 2005 gewijzigd. Voortaan wordt iedereen op alle VHM-waarden¹ beoordeeld, en op basis van de volgende waarderingschaal, waaraan een motivering moet toegevoegd worden :

1. is onvoldoende ontwikkeld voor deze functie
2. is slechts in beperkte mate ontwikkeld; aan de invulling van deze waarde moet dus nog gewerkt worden
3. is voldoende ontwikkeld voor een goede invulling van de functie
4. is meer ontwikkeld dan vereist voor de functie, en wordt uitstekend ingevuld.

Met deze aanpassing wil de directie het belang benadrukken van een genuanceerde en gemotiveerde evaluatie en worden de evaluatoren verplicht een geargumenteerde beoordeling op te stellen.

Er werden ook nieuwe initiatieven ontwikkeld

a) Interne communicatie:

In 2005 werd een initiatief uit 2004 verder uitgewerkt, met als doel de interne communicatie

te vergroten. Met "de personeelsgazet - de kortste gazet" wordt via een on-line-toepassing in korte en heldere berichtgeving (bijna) dagelijks personeelsnieuws gepubliceerd. Het gaat om nieuws van uiteenlopende aard: formele berichtgeving, rapportering over beslissingen van de directieraad of adviezen van het basisoverlegcomité, uitleg bij wijzigingen aan het personeelsstatuut, aankondiging van een vergadering, toelichting bij de opstart van een project als telewerk, ... Door het raadplegen van deze toepassing, die een prominente plaats kreeg op het intranet, kan het personeel zichzelf voldoende informeren, zonder gestoord te worden door e-mails die hetzelfde nieuws, verspreid over verschillende berichten en op verschillende momenten, zouden brengen.

b) BBB-nieuws en infosessies:

2005 was het jaar waarin de contouren van BBB voor de VHM stilaan duidelijk werden. Aan de interne communicatie daarover werd veel aandacht besteed:

- via de personeelsgazet werd een BBB-intranet-pagina uitgewerkt, met kort nieuws omtrent BBB, met een verklarende woordenlijst, een inleiding op BBB en een overzicht van de taakverdeling binnen het beleidsdomein, ...
- de transitieverantwoordelijke werd uitgenodigd voor het geven van infosessies; de tekst van de uiteenzetting en de geformuleerde vragen en antwoorden werden eveneens via intranet verspreid;
- er werd een BBB-telefoonnummer opgestart, waarop personeelsleden met al hun vragen omtrent BBB terecht konden.

c) Telewerk:

De VHM startte in 2005 met een ruim telewerkproject: via projectwerking werd een stappenplan omtrent de invoering van telewerken uitgewerkt, met aandacht voor de betrokkenheid van alle partijen: leidinggevenden, vakorganisaties, directie, raad van bestuur. Deze werkzaamheden resulteerden in een "telewijzer": een document dat aan alle personeelsleden werd bezorgd, en dat een handleiding vormt rond alle facetten van telewerk zoals het bij de VHM wordt geor-

ganiseerd, m.n. via satellietwerken en thuiswerken. Het document bevat de reglementering en de aanvraagprocedure, besteedt aandacht aan het aspect veiligheid en preventie, maar biedt ook een leidraad voor leidinggevenden en medewerkers om te beoordelen of functies zich tot telewerken lenen én of personeelsleden over voldoende competenties beschikken om te gaan telewerken.

d) Aandacht voor ergonomie:

Uit de bedrijfsbezoeken van de arbeidsgeneesheer bleek dat nogal wat personeelsleden een slechte fysieke werkhouding hebben, wat locomotorische problemen kan veroorzaken of versterken. Daarom werd voor het voltallige personeel een infosessie "ergonomie in een kantooromgeving" georganiseerd, waarbij aandacht werd besteed aan de opstelling van bureaumeubelen en PC-apparatuur. Op infrastructuur vlak werden grote inspanningen gedaan door de aankoop van 200 ergonomische stoelen, en de stapsgewijze overschakeling op het werken met platte schermen.

Voor meer informatie:

Piet De Vooght

Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen

Tel: 02 505 43 64

piet.devooght@vmsw.be

www.vmsw.be

¹ Zeven persoonlijke competenties, die in alle functiebeschrijvingen zijn opgenomen: integriteit, engagement, klantgerichtheid, openheid, respect voor de mens, samenwerken, verbeteringsbereidheid.

> WELZIEN OP HET WERK

Personeelstevredenheid en positief arbeidsklimaat

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

| kengetal | omschrijving | 2004 | 2006 |
|-------------------------|--|-----------|------------|
| respons | respons van personeel / respons van lijnmanagement (MVG) | 69% / 65% | 56% / 64% |
| algemene tevredenheid | % personeel / % lijnmanagement dat in het algemeen tevreden is met zijn/haar werk (MVG) | 87% / 91% | 86% / 100% |
| 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 (MVG) | 73% / 70% | 70% / 63% |
| waardering werk | % personeel / % lijnmanagement dat vindt dat het waardering krijgt voor zijn/haar werk (MVG) | 62% / 77% | 60% / 86% |
| aanvaarding diversiteit | % personeel dat zich aanvaard voelt zoals men is (MVG) | 85% | 84% |

In het verleden werden kengetallen voor personeelstevredenheid en positief arbeidsklimaat via een personeelsbevraging PersoneelsResultaten-Onderzoek (kortweg PRO) verzameld. De laatste PRO-bevraging vond plaats in 2004. Vanuit het agentschap voor Overheidspersoneel wordt onder de naam "Personeelspeiling 2006" opnieuw een grootschalige personeelsbevraging georganiseerd in 2006. Elke BBB-entiteit is vrij om hier al dan niet aan deel te nemen.

Deze bevraging kan men zien als een barometer van "hoe het gesteld is met het Vlaams overheidspersoneel". De kengetallen die uit de bevraging komen zijn belangrijk voor:

- leidinggeevenden: zij ontvangen zo belangrijke informatie over de mening van hun medewerkers en kunnen daaruit sterktes en aandachtspunten voor hun personeelsbeleid afleiden.
- minister van Bestuurszaken: hij krijgt input voor de ontwikkeling en de bijsturing van het personeelsbeleid.
- leden van de Vlaamse Regering: zij krijgen een belangrijke kwalitatieve input over de menselijke factor in het Vlaamse overheidsapparaat en het topmanagement in het bijzonder. Daaruit kunnen relevante inzichten voortkomen over de investeringen van het topmanagement in het hen toevertrouwde personeel.
- Personeel: kan feedback geven op de beleving van het werk en krijgt zo ook een stuk inspraak in het gevoerde beleid.

Personeelstevredenheid

De Personeelspeiling 2006 is een bevraging waarin personeel en 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 in het kader van de opvolging van 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 bevragsinstrument aangetoond. In 2006 werd het instrument dan ook opnieuw gebruikt, zodat vergelijking in de tijd mogelijk wordt.
- Personeelsbevragingen leveren ook een aantal "perceptie-indicatoren" op, die onmisbaar zijn voor de opvolging van het P&O-beleid. Er wordt daarbij ingespeeld op de beslissing van de Vlaamse Regering in het kader van integriteitsbeleid (VR/2005/0107/DOC.0522 en VR/PV/2005/26) waarmee bepaald werd dat alle topambtenaren zullen rapporteren over een aantal essentiële perceptiegegevens van het hun toevertrouwde personeel, nl. over de beleving van betrouwbaarheid/integriteit, klantgerichtheid, samenwerken en voortdurend verbeteren (de 4 waarden) en over hun

beleving van het arbeidsklimaat. Via de Personeelspeiling worden ook deze elementen bevestigd.

- Tenslotte moeten ook de behoeften van de lijnmanager inzake P&O-informatie kunnen 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 regelmatige meting ingevuld op een wijze die maximaal zinvol is voor alle partijen.
- Om het management maximaal de kans te geven de bevraging te laten aansluiten op de interne planning wordt vanaf 2006 deelname mogelijk gemaakt op 3 verschillende tijdstippen: er is een bevragsronde voorzien in mei 2006, september 2006 en december 2006. Bij het opmaken van dit rapport waren de resultaten van de bevragsronde van mei 2006 al bekend. De kengetallen die hierna volgen, hebben betrekking op de eerste bevragsronde.

Net zoals bij de PRO 2004 krijgen het personeel en het management in 2006 een aparte vragenlijst, aansluitend bij hun werkelijkheid.

Elke leidend ambtenaar krijgt een rapport met de resultaten van de eigen entiteit. Dit biedt aan de leidend ambtenaren de mogelijkheid om de effec-

Tabel 1. - Respons op de Personeelspeiling 2006 per niveau, over alle deelnemende organisaties

| | niveau A | niveau B | niveau C | niveau D | totaal |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| aantal verstuurd vragenlijsten | 804 | 299 | 897 | 843 | 2843 |
| aantal ingevulde vragenlijsten | 489 | 180 | 493 | 442 | 1604 |
| responspercentage | 61% | 60% | 55% | 52% | 56% |

ten van hun eigen P&O-beleid op te volgen en het beleid bij te sturen. Deze bevraging kan een aanzet zijn tot kwaliteitsverbetering, het kan een instrument zijn om lopende projecten (bvb. overgang naar Anders Werken) te monitoren en indien het goed wordt opgevolgd is het zeker een instrument om de betrokkenheid van het personeel te verhogen.

Daarnaast kan uit de resultaten van de bevraging heel wat beleidsinformatie gegenereerd worden. De Personeelspeiling 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).

Resultaten eerste bevragingronde mei 2006

In de eerste bevragingronde van mei 2006 namen 11 entiteiten deel aan de personeelspeiling. Er werden in deze eerste ronde 2.843 personeelsle-

den aangeschreven, of 6% van het Vlaamse overheidsperoneel. Omwille van de beperkte representativiteit voor de hele Vlaamse overheid, dienen de resultaten dus met de nodige voorzichtigheid benaderd te worden. In de september- en decemberronde nemen er telkens meer dan 20 entiteiten deel, waardoor de globale cijfers op basis van de drie bevraging rondes wel representatiever zullen zijn voor de hele vlaamse overheid.

Hieronder vindt u een overzicht van de belangrijkste cijfers m.b.t. de eerste ronde (meer info, een overzicht van de deelnemers per bevragingronde en een volledig rapport vindt u op de website <http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/personeelspeiling2006/index.htm>). In het rapport van volgend jaar zal er gerapporteerd kunnen worden over de globale resultaten voor 2006.

De totale gemiddelde respons van het personeel bedroeg 56%. In vergelijking met PRO 2004 (67%) is de respons gedaald met 11%. Opmerkelijk is wel dat er een grote variatie in responsgraad is over de verschillende deelnemende organisaties: de responsgraad varieert tussen 43% en 81%.

Voor het management zien we een omgekeerde beweging. De personeelsbevraging van 2004 haalde een responsgraad van 49% (MVG en deelnemende VOI¹). In mei 2006 werd een responsgraad van 61% gehaald. Uiteraard gaat het voor deze eerste bevragingronde over een relatief kleine groep: 39 respondenten op 61 bevragingden.

Statistische analyses hebben aangetoond dat de Personeelspeiling meer is dan een bevraging naar de personeelstevredenheid. Het was namelijk mogelijk om vier grote, duidelijk herkenbare dimensies af te leiden uit de antwoorden:

1. beleving van waarden in de werkomgeving
2. algemene tevredenheid
3. het leidinggeven en het arbeidsklimaat dat sterk samenhangt hiermee
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 1 vindt u de vergelijking van de resultaten van 2004 tegenover die van mei 2006 op deze 4 overkoepelende dimensies.

Personeelsleden zijn het meest positief over hun werkinhoud en hun algemene tevredenheid op het werk. Het minst tevreden is men over de verloning, waardering en loopbaanmogelijkheden.

Hiermee bevestigen de personeelsleden ook wat zij in de bevraging van 2004 als sterke punten en aandachtspunten meegaven.

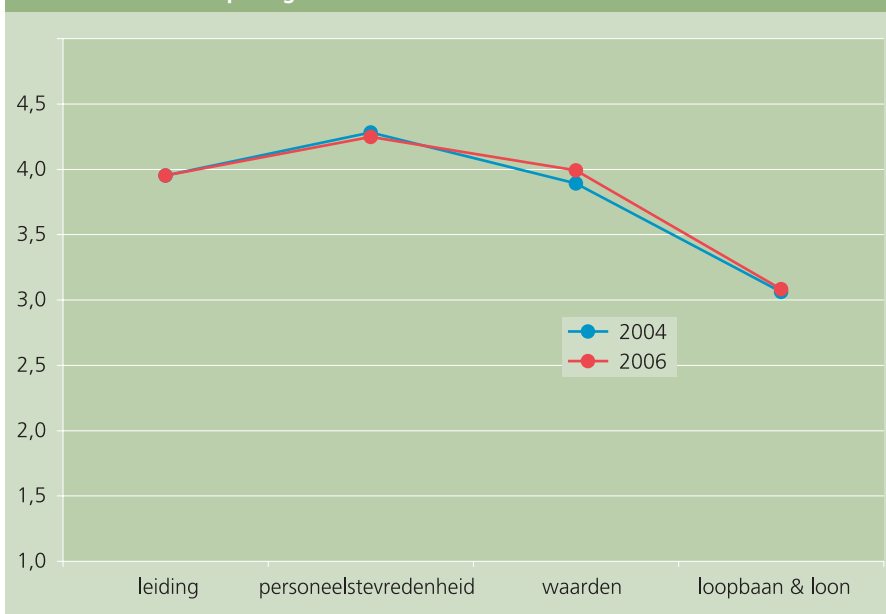
Ook het management is het meest positief over de werkinhoud. Men is minder tevreden over de eigen autonomie in de besteding van middelen, over inspraak bij veranderingen en met betrekking tot de vraag of de Vlaamse overheid beter presteert dan een jaar geleden.

Net zoals bij het personeel zijn ook de resultaten van het management in mei 2006 zeer vergelijkbaar met de resultaten van 2004.

Een eerste conclusie na deze eerste bevragingronde is dat er een grote eensluidendheid is tussen de resultaten van mei 2006 en de resultaten van de vorige personeelsbevraging in 2004.

Algemeen kunnen we stellen dat de grote BBB-reorganisatie – in tegenstelling tot wat men zou kunnen verwachten op momenten van grote herstructureringen – op het eerste zicht geen directe

Figuur 1. - Vergelijking van de gemiddelde scores op de thema's in PRO 2004 en de Personeelspeiling 2006



¹ MVG alleen haalde in 2004 respons van 65%.

invloed heeft gehad op de algemene tevredenheid van onze personeelsleden en op hun beleving van een aantal belangrijke thema's zoals leidinggeven, verloning, arbeidsklimaat en belangrijke waarden (klantgerichtheid, samenwerking, betrouwbaarheid en voortdurend verbeteren).

Deze vaststelling geldt zowel voor het personeel als voor het management.

Eén specifiek aandachtspunt vanuit de resultaten van de personeelsleden verdient wel onze aandacht: personeelsleden blijken minder tevreden te zijn over de mogelijkheden inzake mobiliteit en toch wenst 49% van de personeelsleden niet van functie te veranderen. Dit lijkt een beetje tegenstrijdig te zijn en wellicht moet hier verder onderzocht worden wat er precies leeft.

In mei 2006 werd bijkomend gepeild naar hoe de veranderingen in het kader van BBB beleefd worden. Hieruit is gebleken dat er bij het personeel toch enige bezorgdheid leeft. Op de vraag of de BBB-operatie de dienstverlening naar de burger toe zal verbeteren, wordt zeer weifelachtig gereageerd met een gemiddelde score van 2,8 op een schaal van 5.

Bij een bevraging die plaatsgrijpt in de maand mei nadat begin april de meeste organisaties opstartten in de nieuwe BBB-context hoeft dit niet te verwonderen. Het is logisch dat personeelsleden bij de start van deze grootscheepse reorganisatie bezorgdheid uiten en dat zij in deze fase van veranderingen niet onmiddellijk een meer-

Tabel 2. - Evolutie van de perceptie van de werksfeer en gekregen waardering (PRO 2004 - Personeelspeiling 2006)

| | PRO 2004 | Personeelspeiling 2006 |
|---|----------|------------------------|
| in het algemeen ben ik tevreden met mijn huidige werk | 4,3 | 4,3 |
| ik word aanvaard zoals ik ben | 4,3 | 4,3 |
| ik werk in een positieve werksfeer | 3,9 | 3,9 |
| ik krijg waardering voor mijn werk | 3,7 | 3,6 |

waarde kunnen zien voor de dienstverlening of het beter functioneren van de organisatie.

Het zal vooral belangrijk zijn om de evolutie van de scores op deze BBB-vragen verder te monitoren bij de bevragingen van september en december.

Positief arbeidsklimaat

Zowel de globale tevredenheidsdimensie als de gemiddelde score op de vraag naar de algemene tevredenheid, scores over het algemeen goed bij het personeel en het management. Dit is in lijn met de gemiddelde score over de mate waarin het personeelslid zich aanvaard voelt zoals men is.

Als we kijken naar tabel 2 dan zien we dat de perceptiegegevens met betrekking tot positief arbeidsklimaat opnieuw zeer gelijklopend zijn met de cijfers van PRO 2004.

Hoewel iets lager dan de algemene tevredenheid, is de gemiddelde score over het arbeidsklimaat net zoals in 2004 nog steeds positief.

Net zoals in 2004 is waardering krijgen voor het werk opnieuw het zwakke broertje. De score ligt hier duidelijk lager dan deze voor een positieve werksfeer.

Achter de gemiddelde scores schuilt vaak een zeer verscheiden realiteit in de verschillende entiteiten. Dit geldt des te meer voor het arbeidsklimaat.

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 ook de leidinggevenden hierin een belangrijke rol te vervullen. Leidinggevenden beseffen soms nog onvoldoende welke impact zij op het arbeidsklimaat kunnen uitoefenen via hun dagelijks leidinggeven. Hier zijn bijkomende sensibilisering en ondersteuning wenselijk (zie Aanbevelingen).

AANBEVELINGEN

Het bestaande klachtenmanagement dient naar aanleiding van BBB aangepast te worden aan de nieuwe organisatiestructuur. De betrokken actoren in het welzijnsbeleid dienen daarvoor opnieuw op elkaar afgestemd te worden. Van daaruit kan dan een sensibiliseringscampagne worden opgestart die leidinggevenden en personeelsleden aanspreekt op hun verantwoordelijkheid inzake arbeidsklimaat.

Voor het informele klachtenmanagement deed het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (voor de BBB-reorganisatie) een beroep op een extern meldpunt SPREEKBUIS en interne vertrouwenspersonen per departement. In de vernieuwde BBB-context is dit nog altijd zo, alleen is niet altijd meer duidelijk welke vertrouwenspersoon verantwoordelijk is voor welk departement of agentschap. Een aantal nieuwe vertrouwenspersonen dient

officieel aangesteld te worden zodat voor elke organisatie kan gecommuniceerd worden waar personeelsleden terecht kunnen met vragen en klachten rond positief arbeidsklimaat. Het externe meldpunt SPREEKBUIS blijft alleszins actief, maar ook hier dient uitgeklaard te worden welke departementen en agentschappen gebruik wensen te maken van dit overkoepelende meldpunt.

Vanuit een evaluatie van de bestaande praktijk van het klachtenmanagement dient er een grotere integratie en samenwerking ontwikkeld te worden tussen de verschillende actoren om de leidinggevenden beter te omkaderen met instrumenten. Het aanbod van het instrument risico-analyse voor ongewenst gedrag (ontwikkeld in samenwerking met de KUL) als maatwerkvragenlijst naast de Personeelspeiling is daar een voorbeeld van.

Verder is een hernieuwde communicatie nodig van het nieuwe klachtenmanagement en het beleid rond positief arbeidsklimaat.

Eerzijds is het belangrijk om alle personeelsleden (inclusief leidinggevenden) te informeren waar ze terecht kunnen met vragen en klachten rond positief arbeidsklimaat.

Anderzijds is sensibilisering nodig opdat leidinggevenden zich nog meer bewust worden van hun eigen verantwoordelijkheid op dit vlak. Een klacht is steeds een signaal voor verbeteringen op individueel, team- of organisatieniveau. Het ernstig nemen van een klacht is een eerste stap. Een gerichte oplossing zoeken een tweede. Veel oplossingen worden gevonden in het overplaatsen van personeelsleden. In sommige gevallen kan dit remediëren. Maar klachten worden nog teveel gezien als een individuele materie, terwijl er dikwijls ook een organisatorische of beleidsmatige component meespeelt. Dan dringen meer structurele ingrepen zich op (bvb. herziening taakverdeling of duidelijke afspraken rond bvb. integriteit – zie ook hiervoor een voorbeeld uit de praktijk: blikvanger integriteitsopleidingen).

BENCHMARKS

Pesten op het werk

In het jaarlijks onderzoek naar de personeels-tevredenheid in België door het Kenniscentrum SD WORX, wordt ook gepeild naar de mate waarin werknemers geconfronteerd worden met pesten of weet hadden van deze praktijken. Dit onderzoek is gebaseerd op een representatieve steekproef van werknemers verspreid over alle regio's en sectoren, gespecificeerd volgens de parameters leeftijd, geslacht, anciënniteit, functieniveau, ...

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek in 2005 zijn dat 17% van alle ondervraagden de afgelopen 2 jaar last gehad heeft van pesterijen op het werk. Op de vraag of er de afgelopen 2 jaar één of meerdere collega's het slachtoffer zijn geweest van pesterijen in de werkomgeving, antwoordt 33% positief.

Bij vaak pesten daalt de jobtevredenheid van 7,02 naar 5,80 en nemen verzuim en verloopintensities significant toe. De daling is consequent voor alle facetten van tevredenheid.

Personeelstevredenheid; resultaten overheid van 2006

De algemene tevredenheid is vergelijkbaar tussen de openbare en de privé-sector. Bij verdere analyse van de verscheidene tevredenheidsfacetten worden er toch verschillen vastgesteld door SD Worx. Hier scoort de privé opmerkelijk beter dan de overheid en dit geldt voor alle facetten, uitgezonderd voor de leer- en doorgroeimogelijkheden.

Er bestaat een bijna identiek verloop tussen de beide sectoren wat betreft de facetten waarover men al dan niet tevreden is. Zowel in de privé als de openbare sector is men het meest tevreden over de collega's, job en werkomstandigheden. In beide sectoren is men het minst tevreden over het management en beleid, alsook de leer- en doorgroeimogelijkheden.

Ten opzichte van 2005 betekent dit voor de overheid gelijklopende resultaten met een lichte stijging in de tevredenheid over de job zelf maar een lichte daling in de tevredenheid over de werktijden en omstandigheden, de cultuur en stabiliteit.

De job: de openbare sector scoort lichtelijk lager over de job zelf dan de privé sector. De verminderde tevredenheid is voornamelijk terug te vinden in:

- de impact die men heeft op beslissingen.
- de duidelijkheid van de taken.
- de mate waarin men zelf beslissingen kan nemen.

Geld: In de openbare sector is men minder tevreden over de financiële vergoedingen (extralegale voordelen)

Management en beleid: De Belgische werknemers zijn absoluut niet tevreden over hun management en beleid. Deze ontevredenheid is opmerkelijk meer uitgesproken in de openbare sectoren.

Werktijden en omstandigheden: Ook dit facet kent een lichte achteruitgang ten opzichte van vorig jaar. De overheid is opmerkelijk minder tevreden over werktijden en omstandigheden dan hun collega's uit de privé. De verschillen vinden we terug op het gebied van de kwaliteit en beschikbaarheid van de apparatuur, de organisatie, inrichting, algemene orde, netheid en de veiligheid in de werkomgeving.

Leer- en doorgroeimogelijkheden: op dit facet scoort de overheid en de privé gelijk. In de overheid is men meer tevreden over de kwaliteit en het aantal opleidingen die men kan volgen. Toch vertaalt zich dat niet in promotiekansen en doorgroeimogelijkheden, welke opmerkelijk beter scoren in de privé-sector.

Grensoverschrijdend gedrag

Een bijkomende indicator voor het arbeidsklimaat is het aantal klachten in verband met grensoverschrijdend gedrag (pesten, ongewenst seksueel gedrag, geweld, racisme, discriminatie,...) van personeelsleden bij het extern meldpunt SPREEKBUIS. In 2005 registreerde SPREEKBUIS 88 oproepen voor het ministerie (tegenover 73 meldingen in 2004).

Bij de helft van de meldingen (27 + 12 + 6) werden de problemen door de oproeper bestempeld als "pesterijen". Als we dit concreter maken, ging het in 27 situaties om pesterijen of een verregaande conflictsituatie. Bij 12 meldingen ging het om een combinatie van pestgedrag en problemen rond PLOEG. Bij zes meldingen werd er ongenoegen geuit over de manier waarop de leidinggevende omgaat met het personeelslid of personeel.

19 oproepen hadden uitsluitend betrekking op klachten of vragen omtrent PLOEG. Vijf meldingen hadden betrekking op OSGW¹ of een combinatie van OSGW en pestgedrag. Voorts hadden zes meldingen betrekking op bepaalde vormen van overtredingen op de gedragscode inzake elektronische communicatie. Voor het overige kwamen er vier meldingen binnen die te maken hadden met jobontevredenheid en stress, één oproeper meldde wanpraktijken en twee oproepen hadden betrekking op het nieuwe rookbeleid. De zes overige oproepen kunnen niet onder één van de voornoemde categorieën geplaatst worden, maar hebben eveneens betrekking op werkgerelateerde problemen.

Het welzijnsbeleid wint jaar na jaar aan belang, naarmate het besef groeit dat de menselijke factor dé bepalende factor is voor de kwaliteit van de dienstverlening. Welzijn wordt daarbij steeds meer gelinkt aan de cijfers van ziekteverzuim (met financiële repercussies).

Het toenemend besef dat werknemers de meest waardevolle componenten zijn in een goed draaiende organisatie, vraagt om een pro-actief welzijnsbeleid.

Sinds begin 2005 is er binnen de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming (tegenwoordig de Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk genoemd) een preventie-adviseur psychosociale aspecten aangeworven (en sinds begin 2006 officieel aangesteld).

Deze preventieadviseur geeft o.a. adviezen op het beleidsniveau bij de uitbouw van een pro-actief welzijnsbeleid en het klachtenmanagement.

1 OSGW: Ongewenst Seksueel Gedrag op het Werk

> WELZIEN OP HET WERK

Arbeidsflexibiliteit

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

| kengetal | omschrijving | 2004 | 2006 |
|-----------------------|---|-----------|-----------|
| 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 (MVG) | 80% / 34% | 80% / 50% |

prestatie-indicatoren

| kengetal | omschrijving | 2003 ⁽¹⁾ | 2004 | 2005 |
|---|--|---|---|---|
| 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) (MVG) | 0,912 (11.378 / 12.474) | 0,910 (12.126 / 13.328) | 0,907 (12.018 / 13.256) |
| verlof deeltijdse prestaties (personen) | % van de personeelsleden op 31/12/jaar x die op dat moment gebruik maakten van het verlof voor deeltijdse prestaties (MVG) | 4,8% (595 / 12.526) | 5,5% (731 / 13.410) | 5,8% (740 / 12.737) |
| verlof deeltijdse prestaties in VTE | de totale afwezigheid wegens verlof voor deeltijdse prestaties (statutairen) in jaar x uitgedrukt in bruto VTE (MVG) | 224 (55.272 / 247) | 258 (63.986 / 248) | 276 (67.538 / 245) |
| loopbaanonderbreking voltijds (personen) | % van de personeelsleden op 31/12/jaar x die op dat moment gebruik maakten van de mogelijkheden tot voltijdse loopbaanonderbreking (MVG) | 1,38% (173 / 12.526) | 1,31% (176 / 13.410) | 1,35% (172 / 12.737) |
| loopbaanonderbreking halftijds (personen) | % van de personeelsleden op 31/12/jaar x die op dat moment gebruik maakten van de mogelijkheden tot halftijdse loopbaanonderbreking (MVG) | 3,52% (441 / 12.526) | 3,65% (489 / 13.410) | 3,80% (484 / 12.737) |
| loopbaanonderbreking in VTE | de totale afwezigheid wegens loopbaanonderbreking in jaar x uitgedrukt in bruto VTE (MVG) | 405 (100.100 / 247) | 436 (108.080 / 248) | 458 (112.163 / 245) |
| gecontingeed verlof (personen) | % van de personeelsleden die in jaar x gebruik maakten van gecontingeed verlof (MVG) | 9,87% (1.381 / 13.985) | 10,67% (1.554 / 14.570) | 10,97% (1.569 / 14.299) |
| gecontingeed verlof in VTE | de totale afwezigheid wegens gecontingeed verlof in jaar x uitgedrukt in bruto VTE (MVG) | 79 (19.594 / 247) | 95 (23.493 / 248) | 109 (26.586 / 245) |
| deeltijds werken naar geslacht | % van de personeelsleden op 31/12/jaar x die op dat moment gebruik maakten van het stelsel verlof voor deeltijdse prestaties of halftijdse loopbaanonderbreking of die een deeltijdse arbeidsovereenkomst hadden (T/M/V) (MVG) | T : 12,3% (1.546 / 12.526) M : 3,4% (257 / 7.471) V : 25,5% (1.289 / 5.055) | T : 13,4% (1.798 / 13.410) M : 3,9% (303 / 7.852) V : 27,2% (1.495 / 5.558) | T : 14,2% (1.809 / 12.737) M : 4,2% (308 / 7.268) V : 27,4% (1.501 / 5.469) |
| 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 (MVG) | 5,4% (691 / 12.830) | 7,30% (454 / 6.216) (2) | |
| 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 (MVG) | - | 6,58% (409 / 6.216) ⁽²⁾ | |

(1) excl. Lambermont-personeel

(2) excl. departement LIN (gegevens niet beschikbaar)

TERUGBLIK

In 2005 werd de laatste hand gelegd aan het nieuwe eengemaakte personeelsstatuut voor de diensten van de Vlaamse overheid, dat definitief werd goedgekeurd op 13 januari 2006.

Hierdoor wordt het voor de werknemer mogelijk om vanaf 2006 jaarlijks 11 dagen verlof op te sparen. Deze gespaarde dagen kunnen dan later, in overleg met de lijnmanager, opgenomen worden om bv. voor een langere periode afwezig te kunnen zijn of laten oudere werknemers toe om tijdens de laatste jaren van hun loopbaan meer vakantiedagen op te nemen.

Voorts werden in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid vorig jaar onderhandelingen gevoerd met de vakbonden die zullen resulteren in specifieke maatregelen binnen het sectoraal akkoord 2005-2007. Zo zal het mogelijk worden om de loopbaan met 1/5 en 1/4 te verminderen. Vanaf de leeftijd van 50 jaar wordt dit een recht, wat meer flexibiliteit biedt aan de (oudere) werknemer. Om de continuïteit van de dienstverlening te garanderen en de werkdruk niet te verschuiven naar andere collega's, zal er binnen de diensten van de Vlaamse overheid een vervangingspool gerealiseerd worden. Personeelsleden met een belastend beroep ten gevolge van ploegenarbeid zullen een voorrangrecht krijgen op vacatures in dagdienst binnen hun eigen entiteit. De systemen van interne mobiliteit zullen beter op elkaar worden afgestemd en gepromoot bij personeel en management. Zo zullen er mogelijkheden geboden worden om te kandideren voor functies van een lagere rang. Immers, voor personeelsleden met een weinig voorkomende rang zijn de mogelijkheden tot interne mobiliteit beperkt of onbestaande.

Tevens werd er onderhandeld over een einde-loopbaanverlof (anciënniteitsverlof) en werd overeengekomen dat de aangevraagde, respectievelijk begonnen verloven enkel nog kunnen opgezegd worden om echt dwingende redenen en na overleg met de leidinggevende. Op die manier worden onnodige werkdruk bij de collega's en planoverlast bij het management vermeden.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Telewerken en "office sharing"

Het voorbije jaar werden de lopende projecten in het kader van Anders Werken verder opgevolgd

en werden een aantal nieuwe projecten opgestart. Bij elke transitie naar een Anders Werken omgeving wordt een voorbereidingstraject opgezet, met inspraak en betrokkenheid van het lijnmanagement en de personeelsleden. In het kader van de verhuis naar het nieuwe Ellipsegebouw zijn enkele werkgroepen opgericht om de overgang naar de nieuwe werkomgeving zo vlot mogelijk te laten verlopen. Vanuit de betrokken entiteiten met ondersteuning van de kenniscel Anders Werken werden ook enkele workshops uitgewerkt ter ondersteuning van de personeelsleden en het management.

Recent werd de omzendbrief voor structureel telewerk principieel goedgekeurd door de Vlaamse Regering. Deze komt tegemoet aan de eerder vastgestelde nood aan een duidelijk en uniform kader m.b.t. de organisatie van telewerk. Naar aanleiding van deze nieuwe regeling worden de diensten en het personeel aangemoedigd om telewerk verder uit te rollen. Ook in het huisvesting migratieplan werd vertrokken vanuit de Anders Werkenprincipes waarbij niet alleen wordt gewerkt aan een flexibele huisvesting maar ook aan de modernisering van de diensten en een nieuwe open cultuur waarbij resultaten belangrijker zijn dan de aanwezigheid op kantoor.

Naar aanleiding van het forum "Duurzaam Werken = Anders Werken", dat plaats vond op 28 november 2005, werd eind maart 2006 een Stuurgroep Anders Werken = Duurzaam Werken opgericht. De bedoeling is dat binnen deze stuurgroep het ambtelijk niveau in dialoog kan treden met de politieke overheid en meedenkt over de wijze waarop de doelstellingen van anders werken (zowel beleidsvoorbereiding, -opvolging en -ondersteuning) concreet kunnen worden in-

gevuld. (= vertaling van de brede visie naar de praktijk).

Vanuit het beleidsdomein Bestuurszaken wordt een geïntegreerd informatie- en ondersteuningpakket, in de vorm van een managementhandboek uitgewerkt waarin de verschillende facetten (beleid, praktische informatie, mogelijke ondersteuning, ...) aan bod komen.

De komende jaren worden de werkzaamheden in het kader van Anders Werken gewoon verder gezet. Er wordt wel gezocht naar een opvolgingsysteem / registratiesysteem om een overzicht te hebben van het aantal structurele telewerkers binnen de Vlaamse overheid. Bestaande satellietkantoren worden verder uitgebreid zodat in elke Vlaamse provincie een satellietkantoor beschikbaar zal zijn.

Combinatiebeleid

Het deeltijds werken binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap gaat in stijgende lijn. Op 31 december 2005 werkte 14,2% van het personeel deeltijds, tegenover 13,4% 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 deeltijds: eind 2005 werkte 27,4% van hen deeltijds, tegenover 4,2% van de mannen.

Opvallend zijn de verschillen naar niveau en geslacht wat betreft het gebruik van de verschillende verlofstelsels (toestand gemeten op 31/12/2005). Voltijdse loopbaanonderbreking wordt het meest genomen door vrouwen van niveau B. Halftijdse

Tabel 3. - Het gebruik van verlofstelsels naar geslacht en niveau in % (MVG: 2005)

| | A | B | C | D | totaal |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| HTLO M | 0,80% | 1,30% | 0,90% | 1,70% | 1,20% |
| HTLO V | 3,70% | 3,90% | 7,10% | 12,50% | 7,30% |
| HTLO | 1,90% | 2,70% | 3,80% | 6,50% | 3,80% |
| LO M | 0,90% | 0,80% | 0,60% | 0,90% | 0,80% |
| LO V | 2,20% | 2,40% | 1,50% | 2,20% | 2,00% |
| LO | 1,30% | 1,60% | 1,00% | 1,50% | 1,30% |
| VVD M | 1,90% | 3,60% | 3,60% | 2,80% | 2,80% |
| VVD V | 11,40% | 15,90% | 17,10% | 22,80% | 16,40% |
| VVD | 4,90% | 9,60% | 9,00% | 10,00% | 7,90% |

M = mannen
V = vrouwen
HTLO = halftijdse loopbaanonderbreking
LO = voltijdse loopbaanonderbreking
VVD = verlof voor deeltijdse prestaties

Tabel 4. - Het gebruik van zorgverloven en loopbaanonderbreking (MVG: 2003-2005)

| | Dec-03 | | Dec-04 | | Dec-05 | |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | HT | VT | HT | VT | HT | VT |
| ouderschapsverlof | 28 | 15 | 34 | 17 | 39 | 15 |
| palliatief verlof | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| bijstandsverlof | 23 | 12 | 34 | 8 | 33 | 9 |
| 50 jaar en ouder | 183 | 0 | 248 | 0 | 274 | 0 |
| loopbaanonderbreking | 206 | 146 | 173 | 151 | 138 | 148 |
| totaal | 441 | 173 | 489 | 176 | 484 | 172 |

loopbaanonderbreking en verlof voor deeltijdse prestaties zijn het meest in trek bij vrouwen van niveau C en D, maar ook vrouwen van de niveaus A en B maken er veel gebruik van.

Het gebruik van de zorgverloven is licht gestegen over de periode 2003-2005. Het gebruik van de gewone voltijdse loopbaanonderbreking is ongeveer status-quo gebleven. Er zijn minder personeelsleden die gebruik maken van de halftijdse loopbaanonderbreking in het gewone stelsel. Bij de 50-plussers echter neemt het gebruik van deze verlofvorm toe.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Tabel 5 geeft het gebruik weer op 31 december 2005 van de verschillende verlofstelsels per leeftijdscategorie. Voor de loopbaanonderbreking werd het percentage berekend tov. het totaal aantal personeelsleden, voor het verlof voor deeltijdse prestaties werd alleen rekening gehouden met het aantal vastbenoemden per leeftijdscategorie.

De populariteit van de halftijdse loopbaanonderbreking bij vrouwen boven de 50 jaar blijkt duidelijk uit de cijfers. Ongetwijfeld heeft dit te maken met de verhoogde premie voor loopbaan-

onderbreking die men ontvangt vanaf 50 jaar en het wegvallen van de beperking in duurtijd. Daarnaast wordt door vrouwen vanaf 30 jaar veel gebruik gemaakt van het verlof voor deeltijdse prestaties.

Er zijn ook contractuelen met een deeltijds contract, meer bepaald gaat het om 585 personeelsleden, waarvan 89% vrouwen. Iets meer dan een derde van de contracten heeft een prestatieverhouding tussen 40 en 60%. Telkens ongeveer een derde van de contracten betreft prestaties tussen 60 en 80% enerzijds en tussen 80 en 100% anderzijds. Anders dan bij de verlofstelsels is het deeltijds werken in deze situaties niet steeds zelf gekozen door de werknemer. Voor sommige functies biedt de overheid slechts deeltijdse contracten aan.

Werktijdvermindering in bruto VTE

Bijgaande grafieken geven het verlies in bruto voltijds equivalenten voor de organisatie weer per leeftijdsgroep en geslacht. De dagen contingentieerd verlof (onbetaald verlof) die de personeelsleden opnemen, zijn mee verrekend in de werktijdvermindering, naast het gebruik van de verlofstelsels en de deeltijdse contracten.

De vrouwen van 50 tot 54 jaar geven aanleiding tot het grootste verlies aan arbeidskracht door het deeltijds werken. Het zijn de verlofstelsels halftijdse loopbaanonderbreking voor 50-plussers en verlof voor deeltijdse prestaties die aanleiding geven tot de grootste werktijdvermindering.

AANBEVELINGEN

De in de terugblik vermelde afspraken in het sectoraal akkoord in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid dienen verder geoperationaliseerd te worden. Er wordt veel verwacht van het oprichten van een vervangingspool, waardoor de nadelen van de flexibiliteit voor het lijnmanagement gedeeltelijk zouden kunnen opgevangen worden.

Tevens moet het invoeren van een systeem van gefractioneerde loopbaanonderbreking (loopbaanvermindering met 1/5 of 1/4) meer mogelijkheden bieden aan de werknemers om hun arbeids- en privéleven op elkaar af te stemmen en om langer gemotiveerd aan de slag te kunnen blijven.

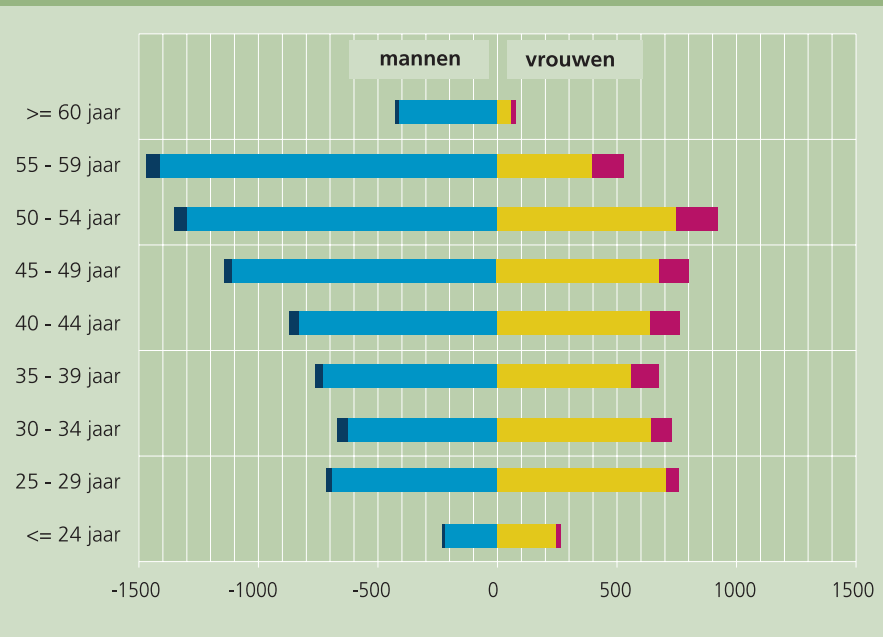
De haalbaarheid van duobanen voor leidinggevendend dient verder onderzocht te worden, evenals de mogelijkheid van een flexibel hanteerbaar beloningssysteem dat leidinggevendend in deeltijdse arbeid toelaat om medewerkers te belonen die een aantal taken van hen overnemen (beleidsnota BZ 2004-2009).

Tabel 5. - Het gebruik van verlofstelsels naar geslacht en leeftijd in % (MVG: dec 2005)

| 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 | tot. |
|----------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|------|
| %HTLO M | 0 | 0,3 | 1 | 0,5 | 0,7 | 0,6 | 1,9 | 2,4 | 0,9 | 1,2 |
| % HTLO V | 0 | 1,8 | 5,5 | 4,8 | 4,2 | 4,7 | 13,8 | 21,9 | 15,8 | 7,3 |
| % HTLO | 0 | 1,1 | 3,3 | 2,5 | 2,4 | 2,3 | 6,9 | 7,8 | 3 | 3,8 |
| % LO M | 0 | 1,4 | 1,9 | 0,5 | 1,9 | 0,6 | 0,4 | 0,4 | 0 | 0,8 |
| % LO V | 0 | 2,3 | 2,5 | 3,1 | 1,6 | 1,3 | 1,7 | 2,9 | 5,3 | 2 |
| % LO | 0 | 1,9 | 2,2 | 1,7 | 1,7 | 0,9 | 0,9 | 1,1 | 0,8 | 1,3 |
| % VVD M | 0 | 0,2 | 1,7 | 2,1 | 2,7 | 2,5 | 3,4 | 4,4 | 1,3 | 2,8 |
| % VVD V | 0 | 3,2 | 10,2 | 18,6 | 22,2 | 17,8 | 21,1 | 17,7 | 12,8 | 16,4 |
| % VVD | 0 | 1,6 | 5,8 | 9 | 11,4 | 8,3 | 10,3 | 7,6 | 2,6 | 7,9 |

M = mannen
V = vrouwen
HTLO = halftijdse loopbaanonderbreking
LO = voltijdse loopbaanonderbreking
VVD = verlof voor deeltijdse prestaties

Figuur 2 : Totale werktijdvermindering in bruto VTE ten opzichte van de totale bruto VTE volgens de leeftijdspiramide (MVG : 2005)



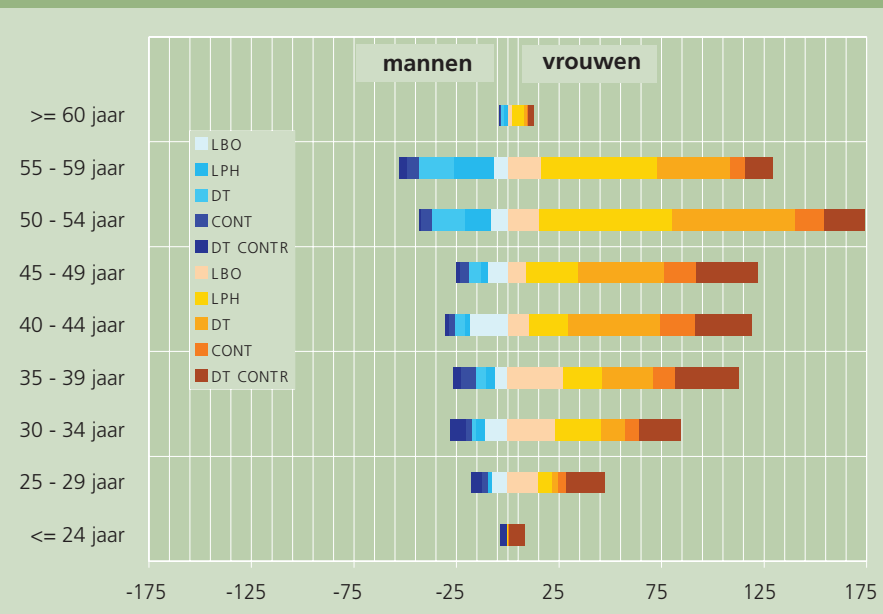
BENCHMARK

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Vanuit een onderzoek van SD Worx blijkt dat oudere werknemers (> 50jaar) nog volop gemotiveerd zijn. De motivatoren wijzigen wel in functie van de leeftijd. Jongere werknemers worden voornamelijk gemotiveerd door financiële vergoedingen, zelfontplooiingskansen en de relatie met collega's. Dit in tegenstelling tot oudere werknemers die meer belang hechten aan verantwoordelijkheid in de job, zelf beslissingen kunnen nemen en het werk zelf kunnen regelen.

(bron: SD Worx: leeftijdsbewust personeelsbeleid: oudere werknemers zijn nog steeds ambitieus)

Figuur 3. - Werkijdvermindering in bruto VTE volgens de diverse stelsels en volgens de leeftijdspiramide (MVG : 2005)



Pilootproject Vrijstelling Prikklokregistratie en Resultaatgericht Leidinggeven (departement Algemene Zaken en Financiën)

Binnen het departement AZF werd in 2005 gedurende een half jaar een pilootproject "vrijstelling prikklokregistratie en resultaatgericht leidinggeven" doorlopen.

Beschrijving van het project

We wilden nagaan in hoeverre het afschaffen van het "prikken" invloed heeft op de werkzaamheden, resultaten en bereikbaarheid van een entiteit. Ook bij de persoonlijke beoordeling van de betrokken personeelsleden wilden we onderzoeken hoe de resultaten op een flexibele, niet-bureaucratische wijze opgevolgd kunnen worden. De bedoeling was om op basis van deze ervaring tot een departementaal standpunt te komen betreffende het behoud of de afschaffing van de tijdsregistratie.

Van het verlaten van het prikkloksysteem werden volgende voordelen verwacht:

- minder administratieve rompslomp (regularisatieformulieren);
- volledige aandacht naar resultaatgericht sturen;
- meer eigenaarschap ten opzichte van werk;
- aansporing tot goede afspraken tussen leidinggevend en medewerkers;
- meer ruimte voor flexibiliteit (afwijken van de stamtijden).

Belangrijke aandachtspunten waren :

- een evenwichtige werkbelasting voor iedereen is belangrijk. Overuren kunnen niet op een ander moment gecompenseerd worden;
- bij gebrek aan andere indicatoren is er via het prikkloksysteem wel nog controle op de werktijd, maar niet op de geleverde prestaties.

Aan het project namen volgende diensten deel: de kenniscel Anders Werken (4 personen), de afdeling Overheidsopdrachten (17 personen), de Administratieve Cel van de Schoonmaak van de administratie Logistiek Management (8 personen) en de cel Productie Onroerende Voorheffing (8 personen).

Wijze van opvolging

Voorafgaand werden op basis van een steekproef 10 deelnemers geïnterviewd. In deze "nulmeting" werd gepolst naar hun standpunten en verwachtingen. De resultaten werden achteraf getoetst met de leidinggevenden van de deelnemende entiteiten.

Om zicht te krijgen op de bereikbaarheid van de deelnemende diensten tijdens het pilootproject werd een telefonische bevraging gedaan.

In de loop van het pilootproject kwamen de betrokken leidinggevenden tweemaandelijks samen om hun ervaringen met het afschaffen van de prikklok onderling te bespreken.

Na afloop van het project werden alle betrokken personeelsleden (anoniem) bevroegd naar hun ervaringen. De leidinggevenden overliepen hun ervaringen tijdens een overlegvergadering.

Resultaten

Bij de geïnterviewden bleken er twee verschillende houdingen tegenover het werk te bestaan: "Klop ik mijn uren of doe ik mijn werk?"

De eerste groep van personeelsleden "verkoopt" eerder zijn tijd aan de organisatie en streeft ernaar om een gemiddelde van 38 uur per week te presteren. Zij beschouwen de prikklok als een instrument waarlangs de gepresteerde uren zichtbaar gemaakt en opgevolgd kunnen worden. Dit systeem biedt hen een houvast. Deze groep stond bij aanvang van het project eerder neutraal tot negatief tegenover de tijdelijke afschaffing van de prikklok. Verscheidene personeelsleden compenseerden de afschaffing door zelf dagelijks hun uren bij te houden. Bij de eindbevraging gaf 20% van de respondenten aan dat ze door het wegvallen van de aanwezigheidsregistratie enige houvast misten. Toch was niemand van mening dat door het wegvallen van de prikverplichting het moeilijker was om hun prestaties aan te tonen.

Een tweede groep van personeelsleden verkoopt eerder "zijn arbeid" aan de organisatie en concentreert zich vooral op de te leveren prestaties. De werkdag is pas om als het werk af is. Deze groep stond al van bij de start neutraal tot positief tegenover het pilootproject. Bovendien beseffen deze

medewerkers dat de prikklok enkel "aanwezigheid" registreert en niets zegt over prestaties.

De algemene houding ten opzichte van de afschaffing van de prikklok was een stuk positiever na afloop van het pilootproject. Waar in de nulmeting 30% aangaf negatief tegenover het idee te staan, bleek dat nadien afgezwakt tot slechts 5%. De positieve houding evolueerde van 20% naar 68%.

Niemand was van mening dat de tijdelijke afschaffing van de prikverplichting een negatieve invloed had op de werking en de sfeer van de dienst. Het merendeel ($\pm 75\%$) was van oordeel dat geen enkele invloed merkbaar was. De ervaring van de anderen was positief.

De meeste personeelsleden hadden het gevoel dat door de vrijstelling van aanwezigheidsregistratie meer rekening werd gehouden met hun prestaties. Dit betekent dat een belangrijke doelstelling van dit project werd behaald. Ongeveer een derde gaf eveneens aan dat zij zich door het project meer verantwoordelijk voelden voor de organisatie van hun werk. 2 respondenten (10%) gaven aan dat zij zich meer gemotiveerd voelden door het wegvallen van de aanwezigheidscontrole.

Het personeel gaf aan het gevoel te hebben dat tijdens de afschaffing van de prikverplichting de stamtijden meer gerespecteerd werden dan voorheen. Uit de telefonische bevraging bleek nochtans dat het tijdelijk afschaffen van de prikverplichting geen invloed had op de bereikbaarheid van de dienst.

Ten opzichte van de eerste bevraging gaf een iets grotere groep (van 60% naar 77%) aan tijdens het pilootproject hun takenpakket binnen de normale werkperiode te kunnen afwerken. Toch bleef ongeveer een vijfde eerder niet akkoord met deze stelling. Het gevoel meer te presteren dan 7u36 per dag nam tijdens het pilootproject af. Bovendien gaf niemand aan dat de werklast werd beïnvloed door de tijdelijke afschaffing van de prikklok. Bijkomend leerpunt: bij een resultaatgerichte evaluatie is zowel het individuele resultaat als dat van de groep belangrijk. In één cel werd aanvankelijk opgemerkt dat de solidariteit om in te springen voor afwezige collega's afnam. De leidinggevende heeft dit in de loop van het project gecorrigeerd.

De vermindering van administratieve last ten gevolge van de prikverplichting leek een positieve invloed te hebben op de werking van de deelnemende diensten. De meerderheid van de werknemers stelde dat die last was verdwenen. Ook de leidinggevendenden voelden deze afname. De hierdoor vrijgekomen tijd werd geïnvesteerd in bijkomende opvolgingstaken die bij resultaatgericht leidinggeven noodzakelijk zijn.

Voor meer informatie:
Jo De Leenheer
Agentschap voor Overheidspersoneel
www.vlaanderen.be/anderswerken
anderswerken@vlaanderen.be
Tel: 02 553 49 13

Forum Anders Werken = Duurzaam Werken

Vanuit de vaststelling dat omtrent de inhoud, de uitdagingen en de mogelijkheden van Anders Werken veel misverstanden bestaan, organiseerde de kenniscel Anders Werken, samen met het agentschap overheidspersoneel eind 2005 een forum voor het topmanagement, met als titel "Anders Werken = Duurzaam Werken".

Doelstelling van het Forum Anders Werken = Duurzaam Werken

De doelstelling van het "Forum Anders Werken = Duurzaam Werken" was om in dialoog te treden met de leidend ambtenaren, kabinetsleden, interne experts en vertegenwoordigers van de vakbonden en zo te onderzoeken waar de verschillen en de gemeenschappelijkheden rond Anders Werken liggen. Dit seminar wou de grondstof voor het verdere beleid rond de invoering van Anders Werken aanreiken.

Verder was het de bedoeling om de leidend ambtenaren de kans te geven om de aspecten van Anders Werken in te voeren op een realistisch tempo en een manier die past bij de beleidsprioriteiten en organisatiecultuur.

Dagindeling

Op 28 november 2005 namen 50 topambtenaren van de Vlaamse overheid, kabinetsleden, een beperkt aantal interne experts en vertegenwoordigers van de vakbonden deel aan het forum "Anders werken = Duurzaam werken" in het Nederlandse 's Hertogenbosch.

De hele dag kregen de deelnemers de gelegenheid om de verschillende aspecten van Anders Werken nader te ontdekken in een aangepast kader.

Hoogtepunten waren:

- bezoek aan het Stadskantoor van de gemeente 's Hertogenbosch, waar Anders Werken op een integrale manier is geïmplementeerd;
- de visie van Erik Veldhoen over het ontstaan van Anders Werken en het ontwikkelen en implementeren ervan bij verschillende organisaties, evenals de voor- en nadelen, uitdagingen en randvoorwaarden.
- discussiegroepen ter voorbereiding van de plenaire discussie met minister Geert Bourgeois over de wijze van huisvesting en organisatiepijlers (mensen, facilities en de organisatie van de interne werking) en hun onderlinge wisselwerking.
- de menselijke factor als onderdeel van globale organisatieontwikkeling kreeg hierbij een centrale plaats. Dit heeft geleid tot participatie en bewustwording bij alle deelnemers.

Vervolgtraject

Zowel uit de evaluatieformulieren, als uit de mondelinge commentaren van de deelnemers bleek dat het forum positief werd onthaald. Het belang van de integrale benadering, met aandacht voor zowel de mentale, virtuele als fysieke omgeving werd geduid. Vooral de sfeer van rust en ook de akoestiek werden als bijzondere aandachtspunten bij de opzet van eigen projecten aangegeven. Meermaals werd ook geduid dat de verdere groei naar een meer digitale werking dringend moet worden aangepakt.

Vanuit een brede definitie van "Anders Werken = Duurzaam Werken" en de randvoorwaarden waaraan invulling moet worden gegeven, werd een stuurgroep opgericht als orgaan waarbinnen het ambtelijk niveau in dialoog kan treden met de politieke overheid en aanbevelingen kunnen worden geformuleerd over de wijze waarop de doelstelling concreet kan worden vormgegeven. (= vertaling van de brede visie naar de praktijk). Er wordt getracht om naast de meer theoretische benadering steeds de koppeling naar de praktijk te maken.

Voor meer informatie:

Jo De Leenheer
Agentschap voor Overheidspersoneel
www.vlaanderen.be/anderswerken
anderswerken@vlaanderen.be
Tel: 02 553 49 13

> WELZIJN OP HET WERK

Gezondheid en veiligheid

KENGETALLEN

prestatie-indicatoren

| kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | 2005 |
|--|---|---|--------------------------------|--------------------------------|
| 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 (MVG) | 6,41% ⁽³⁾ (180.245 / 2.810.409) | 6,14% (184.541 / 3.007.208) | 6,39% (188.043 / 2.944.319) |

ZIEKTE

| kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|--|--|---------------------------------------|---------------------------------------|
| ziekteafwezigheidspercentage | 100 x het totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens ziekte (voltijds en deeltijds) in jaar x ⁽¹⁾ , gedeeld door het aantal te werken dagen in jaar x | | | |
| - MVG : | | 5,89% ⁽³⁾ (165.563 / 2.810.409) | 5,52% (166.625 / 3.007.208) | 5,73% (168.705 / 2.944.319) |
| - VWI : | | 6,34% (6.393 / 100.842) | 6,23% (6.330 / 101.556) | 5,93% (6.220 / 104.866) |
| - VOI ⁽⁴⁾ : | | nb | 5,92% (389.159 / 6.568.813) | 6,34% (424.487 / 6.693.155) |
| - TOTAAL : | | nb | 5,81% (562.114 / 9.677.577) | 6,15% (599.412 / 9.742.340) |
| ziekteafwezigheidsperiodes (voltijds) | het totaal aantal aaneengesloten afwezigheidsperiodes wegens ziekte (voltijds) waarvan tenminste 1 dag binnen jaar x valt | | | |
| - MVG : | | 24.541 ⁽³⁾ | 23.478 | 24.194 |
| - VWI : | | 757 | 816 | 907 |
| percentage personeelsleden zonder ziekteafwezigheid | het aantal personeelsleden die in jaar x nooit afwezig waren wegens ziekte (voltijds of deeltijds), gedeeld door het totaal aantal personeelsleden die in jaar x tenminste 1 dag in dienst waren | | | |
| - MVG : | | 39,5% ⁽³⁾ (5.506 / 13.948) | 41,2% (6.001 / 14.551) | 37,3% (5.320 / 14.250) |
| - VWI : | | 59,4% (304 / 512) | 57,7% (313 / 542) | 64,1% (330 / 515) |
| gemiddelde ziekte duur per voltijdse ziekmelding ⁽⁵⁾ | het totaal aantal kalenderdagen (kd) voltijdse afwezigheid wegens ziekte voor alle afwezigheidsperiodes waarvan tenminste 1 dag binnen jaar x valt, gedeeld door het aantal afwezigheidsperiodes | | | |
| - MVG : | | 17,6 kd/periode ⁽³⁾ (431.761 / 24.541) | 17,9 kd/periode (421.133 / 23.478) | 17,4 kd/periode (422.084 / 24.194) |
| - VWI : | | 28,1 kd/periode (21.249 / 757) | 28,1 kd/periode (22.921 / 816) | 22,6 kd/periode (20.465 / 907) |

ZIEKTE

| kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|--|--|---------------------------------------|---------------------------------------|
| gemiddelde ziekte duur per nieuw begonnen afwezigheidsperiode | het totaal aantal werkdagen (wd) voltijdse afwezigheid wegens ziekte in jaar x, gedeeld door het aantal nieuw begonnen ziekteperiodes in jaar x | | | |
| - MVG : | | 6,43 wd/periode ⁽³⁾ (154.759 / 24.087) | 6,67 wd/periode (154.047 / 23.094) | 6,59 wd/periode (156.866 / 23.805) |
| - VWI : | | 7,90 wd/periode (5.843 / 740) | 7,21 wd/periode (5.728 / 794) | 6,34 wd/periode (5.652 / 891) |
| ziektetfrequentie (voltijds) | Het aantal nieuw begonnen periodes van voltijdse afwezigheid wegens ziekte in jaar x, gedeeld door de personeelscapaciteit in bruto VTE in jaar x | | | |
| - MVG : | | 2,117 ⁽³⁾ (24.087 / 11.378) | 1,904 (23.094 / 12.126) | 1,981 (23.805 / 12.018) |
| - VWI : | | 1,814 (740 / 408) | 1,941 (794 / 409) | 2,082 (891 / 428) |
| aandeel voltijdse ééndagsafwezigheden wegens ziekte | 100 x het aantal voltijdse ééndagsafwezigheden wegens ziekte in jaar x, gedeeld door het totaal aantal afwezigheidsperiodes wegens ziekte waarvan tenminste 1 dag binnen jaar x valt | | | |
| - MVG : | | 40,7% ⁽³⁾ (9.980 / 24.541) | 43,2% (10.148 / 23.478) | 40,9% (9.904 / 24.194) |
| - VWI : | | 32,9% (249 / 757) | 38,4% (313 / 816) | 43,3% (393 / 907) |
| aandeel voltijdse korte afwezigheden wegens ziekte | 100 x het aantal voltijdse 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 | | | |
| - MVG : | | 52,5% ⁽³⁾ (12.882 / 24.541) | 50,2% (11.786 / 23.478) | 52,7% (12.759 / 24.194) |
| - VWI : | | 61,2% (463 / 757) | 55,0% (449 / 816) | 52,5% (476 / 907) |
| aandeel voltijdse langdurige afwezigheden wegens ziekte | 100 x het aantal voltijdse 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 | | | |
| - MVG : | | 6,8% ⁽³⁾ (1.679 / 24.541) | 6,6% (1.544 / 23.478) | 6,3% (1.531 / 24.194) |
| - VWI : | | 5,9% (45 / 757) | 6,6% (54 / 816) | 4,2% (38 / 907) |
| voltijdse ziekteafwezigheid t.g.v. ééndagsafwezigheden | het aantal werkdagen voltijdse afwezigheid wegens ziekte in jaar x veroorzaakt door ééndagsafwezigheden, gedeeld door het aantal te werken dagen in jaar x | | | |
| - MVG : | | 0,32% ⁽³⁾ (9.076 / 2.810.409) | 0,32% (9.713 / 3.007.208) | 0,32% (9.553 / 2.944.319) |
| - VWI : | | 0,23% (235 / 100.842) | 0,30% (301 / 101.556) | 0,36% (374 / 104.866) |
| - VOI : | | nb | 0,25% (16.334 / 6.568.813) | 0,26% (17.125 / 6.693.155) |
| - TOTAAL : | | nb | 0,27% (26.348 / 9.677.577) | 0,28% (27.052 / 9.742.340) |

ZIEKTE

| kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | 2005 |
|--|---|--|--------------------------------|--------------------------------|
| voltijdse ziekteafwezigheid t.g.v. korte afwezigheden | het aantal werkdagen voltijdse afwezigheid wegens ziekte in jaar x veroorzaakt door ziekteperiodes met een duur van 2 tot maximaal 30 kalenderdagen, waarvan ten minste 1 dag binnen jaar x valt, gedeeld door het aantal te werken dagen in jaar x | | | |
| | - MVG: | 1,99% ⁽³⁾ (55.899 / 2.810.409) | 1,76% (52.867 / 3.007.208) | 1,92% (57.666 / 2.944.319) |
| | - VWI : | 1,97% (1.984 / 100.842) | 2,03% (2.063 / 101.556) | 2,10% (2.200 / 104.866) |
| | - VOI : | nb | 2,22% (146.017 / 6.568.813) | 2,45% (164.043 / 6.693.155) |
| | - TOTAAL : | nb | 2,08% (200.947 / 9.677.577) | 2,30% (223.909 / 9.742.340) |
| voltijdse ziekteafwezigheid t.g.v. langdurige afwezigheden | het aantal werkdagen voltijdse afwezigheid wegens ziekte in jaar x veroorzaakt door ziekteperiodes met een duur van meer dan 30 kalenderdagen, waarvan ten minste 1 dag binnen jaar x valt, gedeeld door het aantal te werken dagen in jaar x | | | |
| | - MVG : | 3,19% ⁽³⁾ (89.784 / 2.810.409) | 3,04% (91.467 / 3.007.208) | 2,98% (89.647 / 2.944.319) |
| | - VWI : | 3,59% (3.624 / 100.842) | 3,31% (3.364 / 101.556) | 2,94% (3.078 / 104.866) |
| | - VOI : | nb | 3,12% (204.658 / 6.568.813) | 3,30% (220.550 / 6.693.155) |
| | - TOTAAL : | nb | 3,09% (299.489 / 9.677.577) | 3,22% (313.275 / 9.742.340) |
| deeltijdse ziekteafwezigheid | het aantal werkdagen deeltijdse afwezigheid wegens ziekte in jaar x, gedeeld door het aantal te werken dagen in jaar x | | | |
| | - MVG : | 0,38% ⁽³⁾ (10.804 / 2.810.409) | 0,40% (12.049 / 3.007.208) | 0,40% (11.839 / 2.944.319) |
| | - VWI : | 0,55% (550 / 100.842) | 0,59% (602 / 101.556) | 0,54% (568 / 104.866) |
| | - VOI : | nb | 0,28% (18.223 / 6.568.813) | 0,29% (19.455 / 6.693.155) |
| | - TOTAAL : | nb | 0,32% (30.874 / 9.677.577) | 0,33% (31.862 / 9.742.340) |

ARBEIDSONGEVALLEN

| kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| arbeidsongevallenaf- wezigheidspercentage | 100 x het totaal aantal werkdagen voltijdse en deeltijdse afwezigheid wegens arbeidsongeval (excl. incidenten) en beroeps- ziekte in jaar x, gedeeld door het aantal te werken dagen in jaar x | | | |
| - MVG : | | 0,32% ⁽³⁾ (9.108 / 2.810.409) | 0,31% (9.319 / 3.007.208) | 0,35% (10.210 / 2.944.319) |
| - VWI : | | 0,22% (222 / 100.842) | 0,25% (251 / 101.556) | 0,13% (132 / 104.866) |
| gemiddelde duur afwezigheid t.g.v. arbeidsongevallen ⁽⁵⁾ | het totaal aantal kalenderdagen (kd) afwezigheid wegens arbeidsongeval (excl. incidenten) voor alle afwezigheidsperiodes waarvan tenminste 1 dag binnen jaar x valt, gedeeld door het aantal afwezigheidsperiodes | | | |
| - MVG : | | 41,9 kd/periode ⁽³⁾ (20.176 / 481) | 39,8 kd/periode (21.791 / 547) | 43,5 kd/periode (22.664 / 521) |
| - VWI : | | 11,2 kd/periode (314 / 28) | 21,3 kd/periode (425 / 20) | 13,7 kd/periode (260 / 19) |
| gemiddelde duur van de nieuw begonnen voltijdse afwezig- heidsperiodes t.g.v. arbeidsongevallen | het totaal aantal werkdagen (wd) voltijdse afwezigheid wegens arbeidsongevallen in jaar x, gedeeld door het aantal nieuw begonnen afwezigheidsperiodes t.g.v. arbeidsongevallen in jaar x | | | |
| - MVG : | | 18,3 wd/periode ⁽³⁾ (8.088 / 442) | 16,6 wd/periode (8.544 / 516) | 19,3 wd/periode (9.522 / 494) |
| - VWI : | | 7,9 wd/periode (222 / 28) | 12,6 wd/periode (251 / 20) | 7,3 wd/periode (132 / 18) |
| arbeidsongevallenfre- quentie | het aantal nieuw begonnen periodes van voltijdse afwezigheid wegens arbeidsongeval (excl. incidenten) en beroepsziekte in jaar x, gedeeld door de personeelscapaciteit in bruto VTE in jaar x | | | |
| - MVG : | | 0,039 ⁽³⁾ (442 / 11.378) | 0,043 (516 / 12.126) | 0,041 (494 / 12.018) |
| - VWI : | | 0,069 (28 / 408) | 0,049 (20 / 409) | 0,042 (18 / 428) |
| aantal arbeidsongev- vallen | aantal arbeidsongevallen waarvoor door IDPB een ongevallensteekkaart werd opgemaakt met tenminste 1 dag werkverlet, de dag van het ongeval niet inbegrepen in jaar x (totaal - op het werk - op weg naar het werk) (MVG) | 365 (268 / 97) | 445 (286 / 159) | 401 (312 / 89) |
| arbeidsongevallen fre- quentie per werkdag | aantal arbeidsongevallen met ten minste 1 dag werkverlet per werkdag (MVG) | 1,72 ⁽³⁾ (365 / 212) | 2,09 (445 / 213) | 1,91 (401 / 210) |
| deeltijdse afwezigheid t.g.v. arbeidsongevallen | het aantal werkdagen deeltijdse afwezigheid t.g.v. arbeidsongevallen in jaar x, gedeeld door het aantal te werken dagen in jaar x | | | |
| - MVG : | | 0,04% ⁽³⁾ (1.020 / 2.810.409) | 0,03% (775 / 3.007.208) | 0,02% (688 / 2.944.319) |
| - VWI : | | 0% (0 / 100.842) | 0% (0 / 101.556) | 0% (0 / 104.866) |

ZWANGERSCHAP

| kengetal | omschrijving | 2003 | 2004 | 2005 |
|-------------------------------------|---|---|------------------------------|------------------------------|
| 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 | | | |
| | - MVG : | 0,20% ⁽³⁾ (5.705 / 2.810.409) | 0,30% (9.126 / 3.007.208) | 0,31% (9.128 / 2.944.319) |
| | - VWI : | 0,06% (57 / 100.842) | 0,06% (56 / 101.556) | 0,06% (61 / 104.866) |
| zwangerschapsfrequentie | het aantal nieuw begonnen periodes van bezoldigde afwezigheid wegens zwangerschap in jaar x, gedeeld door de personeelscapaciteit in bruto VTE in jaar x | | | |
| | - MVG : | 0,008 ⁽³⁾ (92 / 11.378) | 0,011 (135 / 12.126) | 0,012 (140 / 12.018) |
| | - VWI : | 0 (0 / 408) | 0,002 (1 / 409) | 0,002 (1 / 428) |

(1) incl. de ziektedagen bij deeltijds hervatten van het werk

(2) excl. zwangerschapsafwezigheid voor contractueel personeel (onbezoldigd)

(3) excl. het federaal personeel overgeheveld naar het departement EWBL in het kader van het Lambermont-akkoord

(4) voor de VOI's is het ziekteafwezigheidspercentage het resultaat van een eigen berekening op basis van het door de VOI's opgegeven aantal ziektedagen en de personeelssterkte in bruto VTE

(5) de cijfers voor 2004 en 2003 zijn herberekend op basis van de geregistreerde afwezigheid op het ogenblik van de rapportering. Hierdoor gaat een langdurige afwezigheid die reeds lopende was in 2003, bij een herberekening op een later tijdstip steeds zwaarder doorwegen in de gemiddelde duur voor 2003 wanneer die afwezigheid verlengd werd in de daarop volgende jaren.

TERUGBLIK

In het overgangsjaar 2005 werden de acties van het meerjarenplan voor een geïntegreerd gezondheidsbeleid voortgezet. Nieuwe initiatieven waren: een preventieactie borstkanker in het departement Onderwijs en een nieuwe medische check-up voor de 50-plussers in de departementen WVC en LIN.

De controle op het ziekteverzuim wordt geregeld door art. X 18 van het Vlaams personeelsstatuut d.d. 13/1/2006. Dit bepaalt dat een personeelslid met ziekteverlof onder toezicht staat van een

geneeskundig controleorganisme aangewezen door de Vlaamse minister bevoegd voor Bestuurszaken. Op 26 april 2005 werd die controleopdracht na een gunningsprocedure toegewezen aan ENCARE (voorheen GECOLI-CCM vzw). Dit controleorganisme kan op eigen initiatief of op initiatief van de lijnmanager een controlearts naar een ziek personeelslid sturen. De modaliteiten van de ziektecontrole werden vastgelegd in de omzendbrief PEBE/MVG/2002/1 m.b.t. de uitvoering van het besluit van de Vlaamse Regering dd 15 juli 2002 houdende organisatie van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de regeling van de rechtspositie van het personeel.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Ziekte

De cijfers

Voor het eerst is in dit rapport ook informatie verwerkt over het ziekteverzuim bij de VOI's. Die gegevens werden door de instellingen aangereikt in het kader van een jaarlijks weerkende parlementaire vraag. Hierdoor krijgt men, weliswaar op hoofdlijnen, voor 2004 en 2005 een beeld van het ziekteverzuim binnen de hele Vlaamse overheid. Hieruit blijkt dat de afwezigheid wegens ziekte in 2005 is toegenomen van 5,81% naar 6,15% (dit is een relatieve stijging met 5,9%). De relatieve stijging was het grootst bij de VOI's (+ 7,1%). In het MVG was de toename minder sterk (+ 3,8%), terwijl het ziektepercentage bij de VWI's zelfs licht gedaald is. Als we de evolutie van het verzuimpercentage bekijken per entiteit (figuur 4), dan stellen we vast dat het ziekteverzuim in 2005 in 16 van de 45 entiteiten (of 36%) gedaald is. Bij 34 entiteiten (76%) blijft het verloop van het ziekteverzuim tussen 2004 en 2005 binnen een "normaal" bereik van 1% (stijging of daling). Bij de 6 entiteiten met een toename van het verzuimpercentage met meer dan 1%, is een diepgaand onderzoek naar de oorzaken van die stijging zeker aangewezen.

Figuur 4. - Evolutie van het ziekteafwezigheidspercentage in de entiteiten van de Vlaamse overheid (2004 - 2005)



Figuur 5 geeft de spreiding weer van het ziekteafwezigheidspercentage in 2005 over de diverse entiteiten. Hieruit blijkt dat in 20 van de 45 entiteiten (44%) het verzuimpercentage in 2005

Figuur 5. - Ziekteafwezigheidspercentage in de entiteiten van de Vlaamse overheid (2005)
(het aantal ziektedagen t.o.v. het totaal aantal werkdagen)



lager was dan 5%. 13 entiteiten (29%) scoorden tussen 5 en 7% en 12 entiteiten (27%) hoger dan 7%. Bij 5 entiteiten liep het verzuimpercentage op tot meer dan 10%.

De ziektecijfers van diverse entiteiten kunnen echter niet zomaar met elkaar vergeleken worden. Uit onderzoek blijkt immers dat de ziekteafwezigheid in het algemeen sterk bepaald wordt door de samenstelling van het personeelsbestand volgens geslacht, niveau, statuut en leeftijd (zie lager). Zo is in een organisatie met overwegend jonge, mannelijke, hoogopgeleide en contractueel tewerkgestelde personeelsleden de kans op een laag ziekteverzuim veel groter dan in een organisatie waar die groepen minder sterk vertegenwoordigd zijn. Indien men toch organisaties wil vergelijken, is het dus aangewezen om eerst de onderlinge verschillen in demografische samenstelling te neutraliseren. Het ligt uiteraard wel voor de hand dat het verzuimbeleid en de maatregelen die in het kader hiervan worden genomen, vooral op die specifieke risicogroepen gericht en afgestemd worden om een maximaal

effect te kunnen bereiken. In tabel 6 wordt het verband weergegeven tussen de grootte van het verzuimpercentage (volgens 3 categorieën) en het aandeel van de grootste risicogroepen voor ziekteverzuim in de totale populatie. Hieruit blijkt dat voor de Vlaamse overheid vooral het geslacht, het statuut en in iets mindere mate het opleidingsniveau determinerend zijn voor het globale ziekteverzuimpercentage, terwijl de leeftijd - wellicht door het beperkt aandeel van de 55-plussers in de totale populatie (ongeveer 13%) - minder invloed heeft op het globale cijfer.

Het verloop van het ziekteverzuimpercentage in de tijd wordt bijgevolg ook sterk beïnvloed door wijzigingen in de personeelssamenstelling. Zo is de (weliswaar beperkte) toename van de ziekteafwezigheid in het MVG grotendeels te wijten aan het groter aandeel vrouwen en oudere werknemers in 2005 (→ **Personeelsbestand en personeelskost**).

Wat de ziekteduur en -frequentie betreft, beschikken we enkel over gegevens voor het MVG

en de VWI's. Hieruit blijkt dat de gemiddelde duur van de afwezigheid per nieuw begonnen ziekteperiode voor het MVG in 2005 6,59 werkdagen bedroeg, dit is iets minder lang dan in 2004. De eerder aangehaalde stijging van de ziekteafwezigheid is dus niet het gevolg van een toename van de ziekteduur, maar wel van de hogere ziektefrequentie (het gemiddeld aantal nieuwe ziekteperiodes per bruto VTE): die bedroeg in 2005 voor het MVG 1.98, tegenover 1.90 in 2004. Die hogere frequentie hangt wellicht ook samen met de grotere spreiding van de ziekteafwezigheid over de personeelsleden: in 2005 was slechts 37,3% van de personeelsleden geen enkele dag afwezig wegens ziekte, terwijl dit in 2004 nog 41,2% was.

Verder stellen we vast dat de toename van het aantal ziekteperiodes voor het MVG volledig toe te schrijven is aan de korte afwezigheden (van 2 tot 30 dagen), die in 2005 reeds 52,7% van alle afwezigheden omvatten. Het procentueel aandeel van de ééndags- en langdurige afwezigheden daarentegen is afgenomen. Uitgedrukt in werkdagen afwezigheid, wegen de langdurige afwezigheden echter veruit het zwaarst door: ze vertegenwoordigden in 2005 voor het MVG 57% van alle ziektedagen. De ééndagsafwezigheden hebben de kleinste impact op het verzuimpercentage (slechts 6% van de ziektedagen), maar vormen anderzijds wel de belangrijkste storende factor voor de werkorganisatie. Ze zijn immers onvoorspelbaar, zodat leidinggevenden hierop niet kunnen anticiperen bij de planning van de uit te voeren taken en opdrachten.

In de wetenschappelijke instellingen is het aantal langdurige afwezigheden sterk afgenomen, terwijl de ééndagsafwezigheden toenamen, zowel in aantal periodes als in werkdagen afwezigheid. Hierdoor ligt het verlies aan werkdagen ten gevolge van langdurige ziekteafwezigheid nu procentueel iets lager dan in het MVG.

Voor de VOI's hebben we enkel cijfers over het aantal werkdagen afwezigheid volgens de 3 cate-

Tabel 6. - Verband tussen het ziekteafwezigheidspercentage en de dimensies geslacht, niveau, statuut en leeftijd
(Vlaamse overheid : 2005)

| verzuim % | aantal entiteiten | % entiteiten | % vrouwen | % 55+ | % statutair | % zonder hogere opleiding |
|--------------------------------|-------------------|--------------|------------|------------|-------------|---------------------------|
| <5% | 20 | 44% | 42% | 14% | 55% | 35% |
| 5-7% | 13 | 29% | 43% | 13% | 44% | 51% |
| >7% | 12 | 27% | 62% | 12% | 67% | 56% |
| totaal Vlaamse overheid | 45 | 100% | 46% | 13% | 49% | 48% |

Tabel 7. - Verdeling van het aantal werkdagen voltijdse afwezigheid wegens ziekte volgens de duur van de afwezigheid (MVG / VWI / VOI : 2005)

| | 1 dag | % | kort | % | lang | % | totaal | % |
|-------------------------|---------------|-----------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|-------------|
| MVG | 9.553 | 6% | 57.666 | 37% | 89.647 | 57% | 156.866 | 100% |
| VWI | 374 | 7% | 2.200 | 39% | 3.078 | 55% | 5.652 | 100% |
| VOI | 17.125 | 4% | 164.043 | 41% | 220.550 | 55% | 401.718 | 100% |
| Vlaamse overheid | 27.052 | 5% | 223.909 | 40% | 313.275 | 56% | 564.236 | 100% |

gorieën van ziekteduur. Hieruit blijkt dat het aandeel van de ééndags- en langdurige afwezigheden daar iets lager ligt dan in het MVG, terwijl de korte afwezigheden zwaarder doorwegen (41%).

Voor het MVG en de VWI's is een meer diepgaande analyse van de ziektecijfers mogelijk op basis

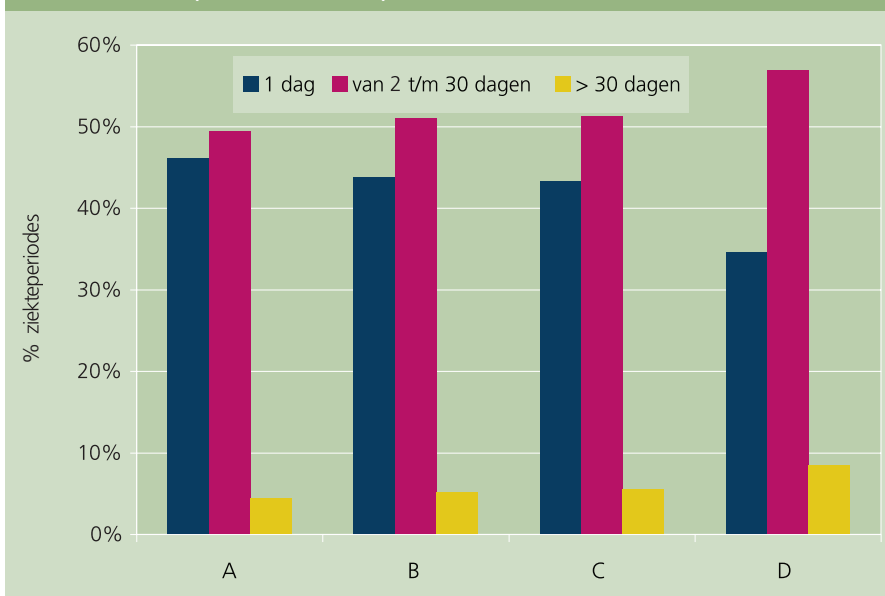
van de gegevens die in de gemeenschappelijke Vlimpers-databank worden beheerd (zie figuren 6, 7 en 8). Volgende, al eerder vastgestelde, tendensen worden bevestigd:

- de afwezigheid wegens ziekte is bij vrouwen (6,68%) merkbaar hoger dan bij mannen (5,15%). Vrouwen zijn vaker afwezig dan

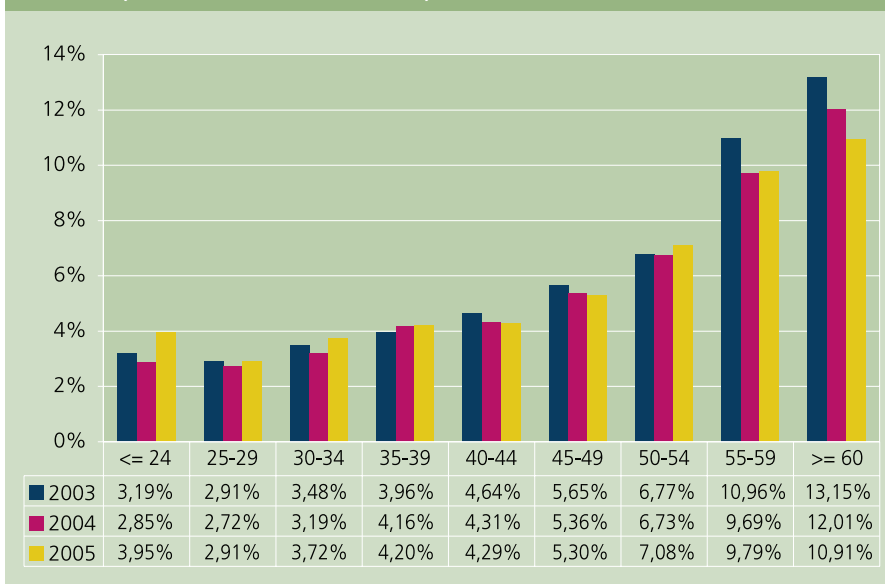
mannen (ziektedefrequentie van 2,70 tegenover 1,53) maar hun afwezigheid is korter (48% werkverlet wegens ééndags- en korte afwezigheden tegenover 39% voor de mannen). Dit is te verklaren door een combinatie van verschillende factoren zoals opleidingsniveau, functioneringsniveau en huishoudelijke verantwoordelijkheid;

- zowel bij mannen als bij vrouwen verschilt het beeld van de ziekteafwezigheid sterk volgens het hiërarchisch niveau. Hoe lager het niveau, hoe groter de afwezigheid, zowel in frequentie (1,43 voor niveau A en 2,38 voor niveau C), als in verzuimpercentage (3,22% voor niveau A en 8,46% voor niveau D);
- zowel bij mannen als bij vrouwen stijgt de ziekteafwezigheid naarmate de leeftijd toeneemt. Zo lag het verzuimpercentage voor de 55-plussers van het MVG en de VWI's in 2005 merkbaar hoger dan voor de groep jonger dan 35 jaar (10,02% tegenover 3,39%). Dit is vooral te wijten aan langdurige afwezigheden. De ziektefrequentie lag bij de 55-plussers in 2005 zelfs lager dan bij de werknemers jonger dan 35 jaar (1,96 tegenover 2,16). Bij de 55-plussers omvatten de langdurige afwezigheden 72% van alle ziektedagen in 2005, terwijl dit voor de min 35-jarigen slechts 31% is.

Figuur 6. - Aantal afwezigheden wegens ziekte (voltijds) volgens afwezigheidsduur en niveau (MVG + VWI : 2005)



Figuur 7. - Evolutie van het ziekteafwezigheidspercentage volgens leeftijd (MVG + VWI : 2003-2004-2005)



Nieuwe opvolgingsinstrumenten : de Bradford-factor en het verzuimvenster

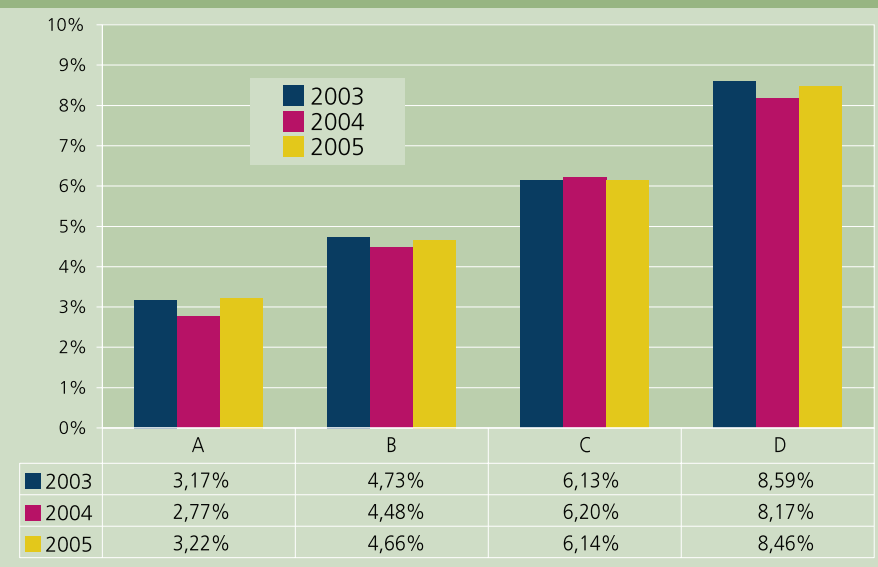
Om te kunnen opvolgen in welke mate de dagelijkse werking van een entiteit verstoord wordt door korte ziekteafwezigheden, is de zgn. "Bradford-factor" gedefinieerd :

$$BF = (\text{meldingsfrequentie})^2 \times \text{verzuimduur}$$

De meldingsfrequentie komt overeen met het totaal aantal ziekteperiodes (meestal op jaarbasis), de verzuimduur met het totaal aantal ziektedagen tijdens die periode.

Tabel 8 geeft het resultaat weer van een berekening van de Bradford-factor voor het personeel van het MVG over 2005. Hierbij worden de personeelsleden op basis van hun Bradford-factor

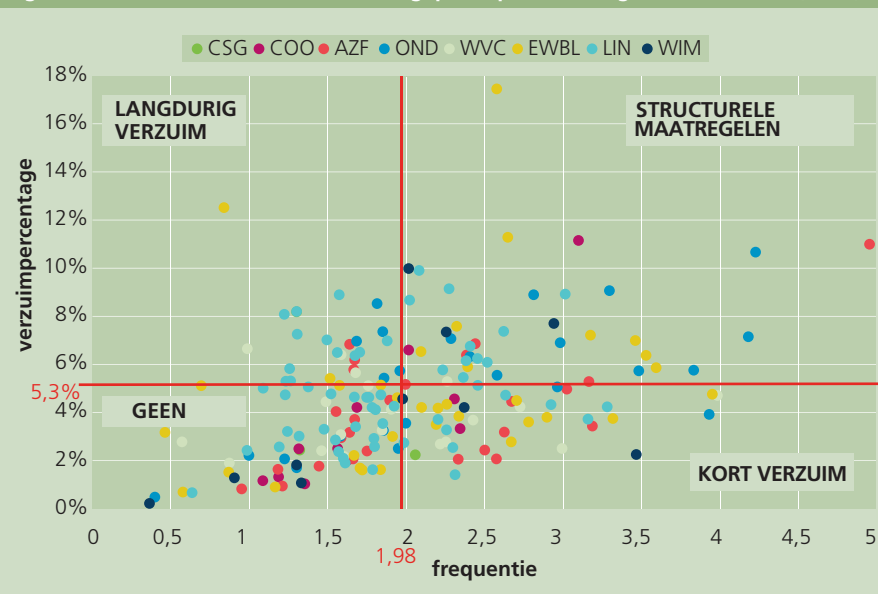
Figuur 8. - Evolutie van het ziekteafwezigheidspercentage volgens niveau (MVG + VWI : 2003-2004-2005)



Tabel 8. - Indeling van het personeel met ten minste 1 werkdag ziekte in 2005 volgens de Bradford-factor (MVG)

| Bradford-factor | referentie-waarde | actie | aantal personeelsleden | % van totaal personeel |
|-----------------|-------------------------------|---------------------------------|------------------------|------------------------|
| 1 - 50 | 54 = 3 periodes van 2 dagen | geen actie | 4.678 | 32,8% |
| 50 - 190 | 192 = 4 periodes van 3 dagen | mondelijke waarschuwing | 1.504 | 10,6% |
| 190 - 500 | 500 = 5 periodes van 4 dagen | geschreven waarschuwing | 897 | 6,3% |
| 500 - 1000 | 1000 = 5 periodes van 8 dagen | laatste geschreven waarschuwing | 530 | 3,7% |
| > 1000 | | ontslag | 1.250 | 8,8% |
| totaal | | | 8.859 | 62,2% |

Figuur 9. - Het ziekteverzuimvenster toegepast op de afdelingen van het MVG (2005)



ingedeeld in 5 categorieën. Aan elke categorie kunnen specifieke maatregelen door het management gekoppeld worden. De indeling in de tabel is illustratief en berust op een normering die in private organisaties wordt toegepast.

De Bradford-factor kan HR- of lijnmanagers helpen om op operationeel niveau per medewerker de afwezigheden tijdens een vast afgebakende periode op de voet te volgen, bvb. aan de hand van het voortschrijdend gemiddelde. In tegenstelling tot de algemene kentallen met betrekking tot de afwezigheidsduur (zie hoger), gebeurt de berekening van de Bradford-factor niet op basis van aaneengesloten ziekteperiodes, maar wel op basis van elke ziektemelding afzonderlijk (nieuw begonnen periodes of verlengingen).

Op organisatieniveau biedt het zogenaamd "ziekteruimvenster" een goed inzicht in de verzuimproblematiek van de diverse deeltiteiten (bvb. afdelingen). Het verzuimvenster is een matrix, waarbij op de horizontale as de ziektefrequentie en op de verticale as de ziekteverzuimpercentage wordt uitgezet. Op basis van de gemiddelde waarden van beide variabelen van de hele organisatie bekomt men dan 4 kwadranten met specifieke kenmerken, waarin elk van de deelorganisaties wordt gepositioneerd. In figuur 9 wordt elke afdeling van het MVG gesitueerd in het verzuimvenster volgens de ziektefrequentie en het verzuimpercentage in 2005.

Deeltijds werken wegens ziekte

Het verlies aan werkdagen door deeltijds werken wegens ziekte is in 2005 ongeveer stabiel gebleven bij de Vlaamse overheid. Hierdoor wordt de stijgende trend van de laatste jaren doorbroken. Verwacht wordt dat de deeltijdse afwezigheid wegens ziekte in 2006 verder zal afnemen ten gevolge van de nieuwe regelingen die hiervoor ingevoerd werden.

Oorzaken van ziekteafwezigheid

Uit de informatie die door het geneeskundig controle-organisme ENCARE ter beschikking is gesteld, blijkt dat voor de periode van 01/04/05 tot 31/12/05, 85% van de dagen ziekteafwezigheid aan één van de diagnosegroepen kan worden toegewezen. De meest voorkomende oorzaak (zowel in aantal gevallen als in dagen afwezigheid) is psycho-sociaal of neurologisch (23,6%

Tabel 9. - Indeling van de ziekteafwezigheden (aantal gevallen en dagen) volgens diagnosegroep (MVG : 2005) ⁽¹⁾

| diagnose | aantal gevallen | aantal kalenderdagen afwezigheid (na controle) | aantal dagen per geval | % van de dagen afwezigheid |
|---------------------------------|-----------------|--|------------------------|----------------------------|
| psycho-sociaal/ neurologisch | 1.496 | 70.097 | 46,9 | 23,6% |
| beweging | 2.160 | 55.475 | 25,7 | 18,7% |
| urogenitaal | 536 | 20.827 | 38,9 | 7,0% |
| luchtwegen | 2.617 | 16.731 | 6,4 | 5,6% |
| spijsvertering | 1.214 | 10.561 | 8,7 | 3,6% |
| hart-bloedsomloop | 290 | 8.526 | 29,4 | 2,9% |
| voorgeschiedenis | 10.735 | 83.022 | 7,7 | 28,0% |
| onbekend | 5.218 | 23.275 | 4,5 | 7,8% |
| andere | 478 | 8.351 | 17,5 | 2,8% |
| totaal | 24.744 | 296.865 | 185,6 | 100,0% |

(1) Deze cijfers hebben enkel betrekking op de periode vanaf het moment waarop ENCARE als geneeskundig controleorganisme voor het MVG is aangesteld, nl. van 01/04/05 tot 31/12/05. De rubriek "voorgeschiedenis" verwijst naar afwezigheden tijdens de voorgaande periode (01/01/05 tot 31/03/05). De cijfers werden door ENCARE zelf ter beschikking gesteld.

van alle afwezigheidsdagen of zelfs 38,5% van alle afwezigheden waarvan de diagnose gekend is). De afwezigheid om psycho-sociale of neurologische redenen sleept ook het langst aan : gemiddeld duurde ze ongeveer 47 kalenderdagen per geval (zie tabel 9).

Maatregelen

Belangrijk is dat er in het gezondheidsbeleid een goed evenwicht wordt gevonden tussen repressieve maatregelen (o.a. ziektecontrole) en preventie. Lijnmanagers moeten zelf op zoek gaan naar de achterliggende oorzaken van frequente (vooral korte) afwezigheden van sommige (groepen van) personeelsleden. Dit kan o.m. op basis van verzuimgesprekken met de betrokkenen. Het risico op zogenaamd "grijs" verzuim kan o.a. verminderd worden door meer aandacht te besteden aan de kwaliteit van het leidinggeven en een positief arbeidsklimaat te stimuleren. Dit vergt echter een geïntegreerde aanpak.

BENCHMARKS

SD WORX

Door het kenniscentrum van SD WORX werden de verzuimcijfers voor België van het jaar 2005 geanalyseerd.

Het globale ziekteverzuimpercentage over heel België bedroeg in 2005 4.88%. Dit is een toename tegenover 2004. Enkele resultaten liggen in de lijn van vorig jaar:

- arbeiders hebben een hoger verzuimpercentage dan bedienden;
- vrouwen hebben een hoger verzuimpercentage dan mannen;
- deeltijdse werknemers scoren hoger dan voltijdse;
- hogere inkomensklassen hebben een lager verzuimpercentage dan lagere;
- KMO's hebben altijd een lager verzuim dan grote organisaties. Het ziekteverzuim stijgt evenredig met de grootte van de organisatie. Dit is wellicht te wijten aan minder sociale controle en meer opvangmogelijkheden binnen grotere organisaties.

Het kortdurend ziekteverzuim (minder dan één maand afwezigheid), is in 2005 met 6% gestegen (van 2.13 naar 2.25%), terwijl het totale ziekteverzuim met ongeveer 2% toenam.

In het onderzoek werd ook het kortdurend

verzuim per functie geanalyseerd. Opmerkelijk is dat er binnen eenzelfde functie significante verschillen zijn volgens de verloning: hoe lager het loon, hoe hoger het storende ziekteverzuim. Ook de plaats in de hiërarchie speelt een bepalende rol: hoe lager het niveau binnen een afdeling, hoe hoger het kortdurend ziekteverzuim. Daarnaast hebben ook functiegebonden elementen zoals werkdruk, verantwoordelijkheid, regelruimte (werktempo en -planning), impact op beslissingen en andere een invloed op het ziekteverzuim.

ZebraZone

Ook ZebraZone publiceerde naar jaarlijkse gewoonte een white paper omtrent absentieïsme in België.

De resultaten van deze studie tonen weerom een significante stijging van het verzuim in België.

Het globale ziekteverzuimpercentage liep in 2005 op tot 5,12%, een stijging met 4,07% ten opzichte van 2004. Een Belgische werknemer was in 2005 voor meer dan 5% van zijn werktijd afwezig, wegens ziekte en privé-ongevallen. Het globale ziekteverzuimpercentage is tussen 2001 en 2005 met maar liefst 18,52%. Die stijging is vooral te wijten aan het verzuim van lange duur (langer dan 1 jaar), dat met 61,32% gestegen is tussen 2001 en 2005.

Eenzelfde tendens, maar minder uitgesproken, vertoont de frequentie van het ziekteverzuim. In 2005 meldde een medewerker zich gemiddeld 0,99 keer ziek, een toename met 7,61% ten opzichte van 2004 en van 15,12% ten opzichte van 2001.

De gemiddelde afwezigheidsduur wegens ziekte en privé-ongevallen bedroeg in 2005 12,77 dagen. Na de doorlopend stijgende trend tussen 2001 en 2004 is dit nu een daling met 3,77% ten opzichte van 2004, waardoor de gemiddelde afwezigheidsduur weer in de buurt komt van 2001.

Een Belgische werknemer telde in 2005 gemiddeld 12,59 dagen afwezigheid wegens ziekte of privé-ongeval (+ 3,03% ten opzichte van 2004).

Meer dan de helft van de werknemers heeft zich in 2005 geen enkele keer ziek gemeld (nulverzuim = 55,16%). Dit percentage is echter met 4% gedaald in vergelijking met 2004.

Verzuim is ook seizoensgebonden : tijdens de wintermaanden gaat het vooral om korte maar frequente afwezigheden, terwijl men tijdens de zomer minder vaak ziek wordt, maar doorgaans voor een langere periode.

De meest voorkomende medische oorzaken van het ziekteverzuim (die bovendien werkgerelateerd zijn) zijn psychische problemen (7,98%) en problemen met het bewegingsapparaat (6,73%).

In het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap is een aanzet gegeven tot een geïntegreerd gezondheidsbeleid, waarbij op basis van de conclusies van de jaarlijkse epidemiologische rapporten van het ziektecontroleorgaan en de arbeidsartsen een aantal maatregelen werden voorgesteld om de ziekteafwezigheid te beperken.

Preventieve maatregelen waren o.a. het ontwikkelen van een stressbeleid, de aanpak van het disfunctioneren om medisch-sociale redenen, griepvaccinaties, opleidingen ter preventie van bot- en gewrichtsklachten, cardiovasculaire opsporingscampagnes en het bevorderen van sport en fitness op het werk. Daarnaast waren er ook specifieke departementale initiatieven zoals vaccinatiecampagnes tegen hepatitis A en B, tetanus-difterie en preventief kankeronderzoek...

De repressieve maatregelen omvatten de invoering van een systematische ziektecontrole vanaf 2 eendagsziektes per jaar en de striktere opvolging van de controleweigeringen.

Arbeidsongevallen

De cijfers

In 2005 werden bij de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (IDPBW) 401 arbeidsongevallen gemeld, waarvoor een ongevallensteekkaart kon worden opgemaakt. 312 arbeidsongevallen deden zich voor op de

arbeidsplaats en 89 op de weg van en naar het werk. De stijgende tendens van de vorige jaren blijft aanhouden (268 in 2003 en 286 in 2004) en is terug te vinden bij de departementen WVC en OND.

Nieuwe wetgeving

De codex over welzijn op het werk

In geval van een ernstig arbeidsongeval dat zich op de arbeidsplaats zelf voordoet, dient de werkgever ervoor te zorgen dat de IDPBW voor elk ongeval dat tenminste vier dagen arbeidsongeschiktheid heeft veroorzaakt, een arbeidsongevallensteekkaart opstelt. De werkgever stuurt dan een afschrift van de arbeidsongevallensteekkaart of van de aangifte van het arbeidsongeval naar het departement belast met medisch toezicht. Deze steekkaarten moeten worden bijgehouden in de entiteit waarop ze betrekking hebben.

De welzijnswet

De welzijnswet werd aangevuld met het hoofdstuk Xlbis, wat betreft het voorzien in maatregelen om de herhaling van ernstige ongevallen te voorkomen

Onder een ernstig arbeidsongeval wordt verstaan: een ongeval dat zich op de arbeidsplaats zelf voordoet en dat wegens zijn ernst een grondig specifiek onderzoek vereist met het oog op

het treffen van preventiemaatregelen die herhaling ervan moeten vermijden. De wetgeving gaat dieper in op het specifieke karakter van een ernstig arbeidsongeval.

Onderzoek en verslaggeving van de ernstige arbeidsongevallen

Het ministerieel besluit van 31 mei 2006 (BS 12 juni 2006) vormt een aanvulling op de regelgeving over ernstige arbeidsongevallen. Deze regelgeving bepaalt dat na een ernstig arbeidsongeval een onderzoek en een omstandig verslag vereist is. Dit verslag dient te worden opgesteld in samenwerking met de preventieadviseur van de IDPBW. De werkgever moet dit verslag binnen de 10 dagen aan de bevoegde arbeidsinspectie bezorgen.

Na elk ernstig arbeidsongeval draagt de werkgever van het slachtoffer er zorg voor dat het ongeval onmiddellijk door zijn bevoegde preventiedienst onderzocht wordt. Hij bezorgt binnen de tien dagen volgend op het ongeval een omstandig verslag aan de ambtenaren van de AD TWW.

Na elk ernstig arbeidsongeval met een werknemer op de arbeidsplaats dienen de betrokken werkgevers, gebruikers, uitzendbureaus, bouwdirecties belast met de uitvoering, aannemers, onderaannemers en zelfstandigen samen te werken, om er voor te zorgen dat het ongeval onmiddellijk door de IDPBW onderzocht kan worden en dat, binnen de tien dagen volgend op het ongeval, een omstandig verslag aan de ambtenaren van de AD TWW bezorgd wordt.

Teneinde de preventieadviseurs van de preventiediensten toe te laten het ernstig arbeidsongeval te onderzoeken, is de werkgever of zijn afgevaardigde, ertoe gehouden om met deze preventieadviseurs of deze deskundige samen te werken.

Teneinde een onmiddellijke herhaling van eenzelfde of gelijkaardig ernstig arbeidsongeval te voorkomen, worden preventiemaatregelen genomen of tenminste evenwaardige maatregelen. Indien dergelijke maatregelen nog niet zijn voorgesteld door de preventieadviseurs, dient men over te gaan tot elke voor de hand liggende maatregel die één of meerdere rechtstreekse oorzaken van eenzelfde of gelijkaardig ongeval kan wegnemen.

Tabel 10. - Het aantal arbeidsongevallen per departement (MVG : 2005) ⁽¹⁾

| Departement | arbeidsongevallen | | ongevallen op de weg naar en van het werk | |
|---|-------------------|------------|---|------------|
| | 2005 | 2004 | 2005 | 2004 |
| Coördinatie | 1 | 2 | 3 | 5 |
| Algemene Zaken en Financiën | 21 | 25 | 11 | 22 |
| Onderwijs | 6 | 3 | 9 | 12 |
| Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur | 71 | 43 | 10 | 31 |
| Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw | 19 | 11 | 8 | 19 |
| Leefmilieu en Infrastructuur | 193 | 202 | 47 | 69 |
| Wetenschap, Innovatie en Media | 1 | 0 | 1 | 1 |
| totaal ministerie van de Vlaamse Gemeenschap | 312 | 286 | 89 | 159 |

(1) de cijfers uit bovenstaande tabel hebben betrekking op de ongevallenaangiftes die door IDPBW in 2005 zijn ingevoerd.

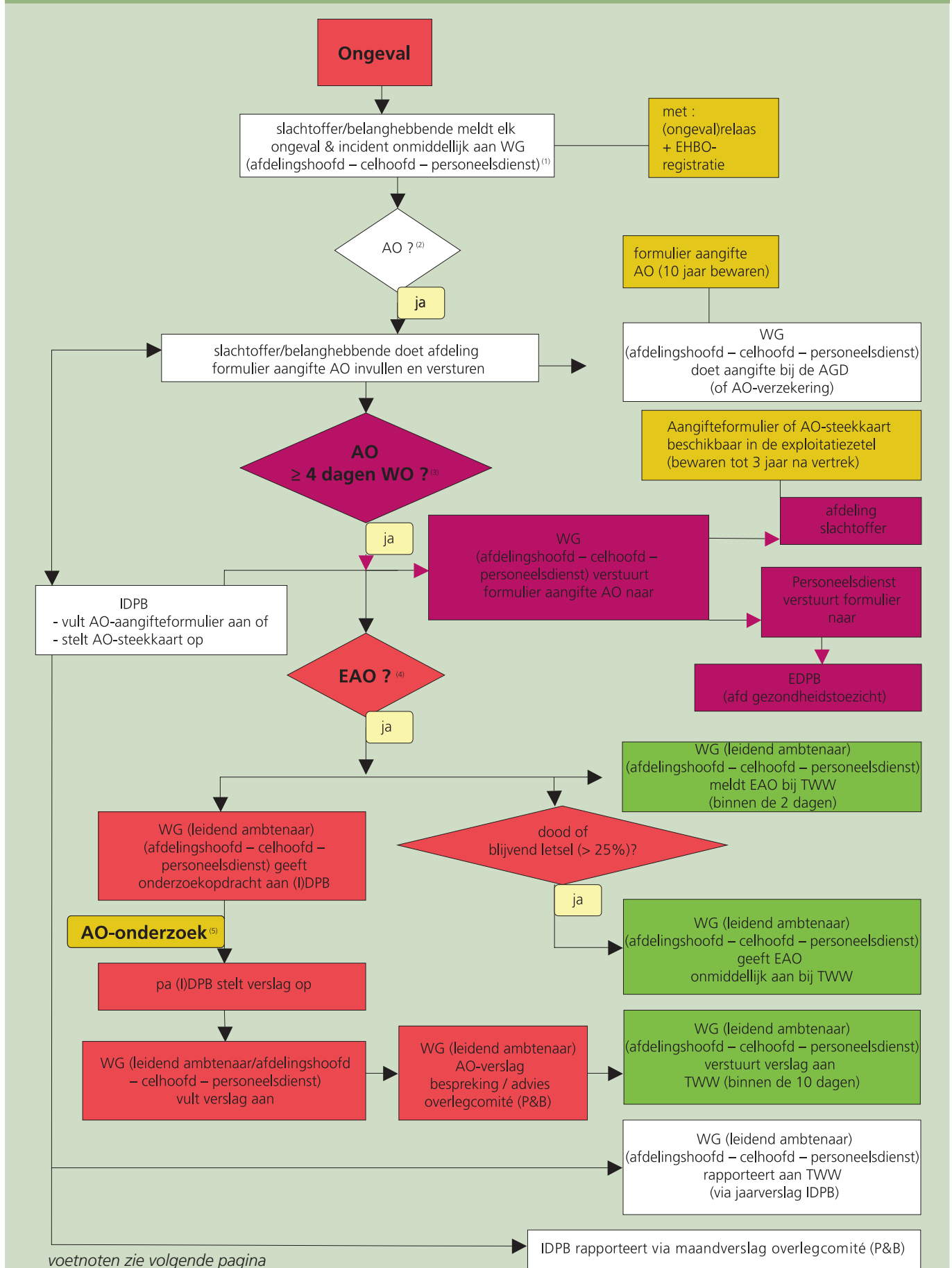
Maatregelen

Om binnen de 10 dagen een omstandig verslag van het ongeval, met voorstellen van preventiemaat-

regelen en advies van het betrokken overlegcomité aan de bevoegde diensten te kunnen verzenden,

stelde de IDPBW een aanpassing van de omzendbrief voor volgens onderstaand schema.

Figuur 10. - Schema voorstel nieuwe procedure arbeidsongevallen



- ¹ Het slachtoffer (of rechthebbende) meldt elk ongeval onmiddellijk aan de werkgever (= via leidinggevende melden aan (de personeelsverantwoordelijke van) het afdelingshoofd). De leidinggevende stelt een ongevallenrelaas op en laat het ongeval registreren in het EHBO-register.
- ² Het ongeval wordt beschouwd als arbeidsongeval indien het ongeval beantwoordt aan de wet van 3 juli 1967 betreffende de schadevergoeding voor arbeidsongevallen, ongevallen op de weg naar en van het werk en de beroepsziekten in de overheidssector.

(Voor de werknemers van de privé-sector geldt de Arbeidsongevallenwet van 10 april 1971)

- ³ Een arbeidsongeval met vier of meer dagen werkonbekwaamheid (en niet wegongeval)
- ⁴ Er is sprake van een "ernstig arbeidsongeval (EAO)" indien het ernstig arbeidsongeval (EAO) een dodelijke afloop heeft gekend of een blijvend letsel heeft veroorzaakt (zie vermelding medisch attest)
- ⁵ Het arbeidsongevalonderzoek wordt uitgevoerd door de preventieadviseur van de I(E)DPBW dit in samenwerking met

de preventieadviseur-arbeidsarts van de EDPB, afgevaardigden van de betrokken hiërarchische lijn, een beperkte afvaardiging van het overlegcomité bevoegd inzake Preventie en Bescherming en/of getuigen van het ongeval, ...

Arbeidsongeval met dodelijke afloop

OF

Direct verband met volgende afwijkende gebeurtenissen:

(Bijlage I – Tabel A)

- afwijkende gebeurtenis als gevolg van een elektrische storing, explosie, brand (codes 10 tot 19);
- afwijkende gebeurtenis door overlopen, kantelen, lekken, leeglopen, verdampen, vrijkomen (codes 20 tot 29);
- breken, barsten, glijden, vallen, instorten van het betrokken voorwerp (codes 30 tot 39);
- verlies controle over een machine, vervoer- of transportmiddel, handgereedschap, voorwerp (codes 40 tot 44);
- vallen van personen van hoogte (code 51)
- gegrepen of meegesleept worden door een voorwerp of de vaart daarvan (code 63).

Blijvend letsel

OF

EN

OF

Één van volgende tijdelijke letsels:

(Bijlage III – Tabel E (codes van toepassing vanaf 01.01.2006))

- vleeswonden met verlies van weefsel die aanleiding geven tot een meerdaagse arbeidsongeschiktheid (code 013*);
- botbreuken (codes 020 tot 029);
- traumatische amputaties (verlies van ledematen) (code 040);
- afzettingen (code 041*);
- schuddingen en inwendige letsels die in afwezigheid van behandeling levensbedreigend kunnen zijn (code 53*);
- schadelijke effecten van elektriciteit die aanleiding geven tot meerdaagse arbeidsongeschiktheid (code 54*);
- brandwonden die aanleiding geven tot meerdaagse arbeidsongeschiktheid of chemische of inwendige verbrandingen of bevrozingen (codes 060 tot 069);
- acute vergiftigingen (codes 071 tot 079);
- verstikkingen en verdrinkingen (codes 081 tot 089);
- effecten van straling (niet thermische) die aanleiding geven tot meerdaagse arbeidsongeschiktheid (code 102).

Direct verband met volgende voorwerpen:

(Bijlage II – Tabel B)

- steigers of bovengrondse constructies (codes 02.00 tot 02.99);
- graafwerken, sleuven, putten, onderaardse gangen, tunnels, of ondergrondse wateromgeving bedoeld onder de (codes 03.01, 03.02 en 03.03);
- installaties (codes 04.00 tot 04.99);
- machines of toestellen (codes 05.00 tot 05.99, 07.00 tot 07.99 en 09.00 tot 10.99);
- systemen voor gesloten of open transport en opslag (codes 11.00 tot 11.99, 14.10 en 14.11);
- voertuigen voor transport over land (codes 12.00 tot 12.99);
- chemische stoffen, explosieven, radioactieve stoffen, biologische stoffen (codes 15.00 tot 15.99, 19.02 en 19.03);
- veiligheidssystemen en veiligheidssuitrusting (codes 16.00 tot 16.99);
- wapens (code 17.05);
- dieren, micro-organismen, virussen (codes 18.03, 18.04 en 18.05).

AANBEVELINGEN

Om de evolutie van de ziekteafwezigheid op de voet te kunnen opvolgen en tijdig de gepaste maatregelen te kunnen nemen, is een tweesporig beleid aangewezen:

- Enerzijds moeten bijkomende inspanningen geleverd worden om de beschikbaarheid van betrouwbare en vergelijkbare gegevens voor het management en het beleid te verzekeren.

De kengetallen met gestandaardiseerde berekeningswijze die door P&O-verantwoordelijken van het MVG en de VOI's zijn uitgewerkt, dienen opgenomen te worden in de periodieke rapporteringen ter ondersteuning van het beleid Bestuurszaken. Elke manager dient ervoor te zorgen dat die gegevens voor de eigen entiteit volgens de afgesproken definities uit het eigen personeelsbeheer- en rapporteringssysteem kunnen gegenereerd worden. Deze standaardisatie moet toelaten om de kwaliteit en afstemming van de verstrekte informatie in het kader van diverse vragen (o.a. parlementaire vragen) te verbeteren en de administratieve rapporteringslast te verminderen.

Voor de 13 ministeries (departementen + IVA's zonder rechtspersoonlijkheid), die na genoeg overeenstemmen met het vroegere ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen, kunnen na de noodzakelijke aanpassingen en aanvullingen t.g.v. de personeelsmigratie (BBB) via het gemeenschappelijk rapporteringssysteem COGNOS wekelijks geactualiseerde verzuimcijfers uit het personeelsbeheersysteem Vlimpers gerapporteerd worden. De IVA's met rechtspersoonlijkheid en de EVA's (de vroegere Vlaamse Openbare Instellingen), hebben eigen P&O-systemen, waardoor de verzuimcijfers niet centraal beschikbaar zijn en opgevraagd moeten worden. Nieuwe technieken zoals online data-invoer via het internet (cfr. web-surveys) of een webgebaseerde rapportering op basis van "datawarehousing" kunnen bijdragen tot een meer efficiënte gegevensverzameling en -verwerking.

- Daarnaast moet er ook geïnvesteerd worden in de responsabilisering en ondersteuning van het management bij de opvolging en aanpak van eigen lokale verzuimproblematieken. Die ondersteuning omvat o.a. het aanreiken van

geschikte methodieken en instrumenten voor de individuele opvolging van het ziekteverzuim. Verder is het belangrijk dat leidinggevendenden een beter inzicht verwerven in de ruimere context van de verzuimproblematiek (o.a. de relatie met leiderschap, tevredenheid en arbeidsflexibiliteit), zodat ze op basis hiervan een bij voorkeur preventief en geïntegreerd verzuimbeleid kunnen uitwerken.

De arbeidsongevallenaangifte wordt onmiddellijk overgemaakt aan de IDPBW. Het Vlimpersysteem dient te worden uitgebreid met het verplicht onderzoek door de preventiediensten, teneinde passende preventiemaatregelen te kunnen voorstellen bij een arbeidsongeval. Bij ernstige arbeidsongevallen wordt bij voorkeur het omstandig verslag toegevoegd te verzenden aan de inspectiediensten. In het bijzonder moet werk worden gemaakt van het terugkoppelen van de besluiten van de risicoanalyses naar de werkvloer, per geanalyseerde functie. Verder moet meer worden gewerkt aan de welzijns-cultuur van de voor welzijn verantwoordelijke leidinggevendenden om hen meer alert te maken voor de preventie van arbeidsongevallen en het beperken van de gevolgen ervan.

> WELZIJN OP HET WERK

Gelijkekansenbeleid (mannen/vrouwen – allochtonen – personen met een handicap – ervaren werknemers – kort geschoolden)

KENGETALLEN

perceptie-indicatoren (PRO)

| kengetal | omschrijving | 2004 | 2006 |
|---|---|-----------|-----------|
| aanvaarding vrouwen | % mannen / % vrouwen van het personeel dat zich aanvaard voelt zoals men is (MVG) | 85% / 85% | 85% / 83% |
| waardering vrouwen | % mannen / % vrouwen van het personeel dat waardering krijgt voor zijn/haar werk (MVG) | 62% / 61% | 59% / 61% |
| on-the-job-leren vrouwen | % mannen / % vrouwen van het personeel dat regelmatig iets bijleert in zijn/haar huidige functie (MVG) | 81% / 79% | 79% / 80% |
| off-the-job-leren vrouwen | % mannen / % vrouwen van het personeel dat kansen krijgt om zaken bij te leren die nuttig zijn voor de loopbaan (MVG) | 71% / 70% | 64% / 72% |
| doorgroeimogelijkheden vrouwen | % mannen / % vrouwen van het personeel dat vindt dat hij/zij voldoende mobiliteits- en promotiemogelijkheden in de Vlaamse overheid heeft (MVG) | 32% / 31% | 34% / 33% |
| aanvaarding kort geschoolden | % niveau D / % niveau A, B & C van het personeel dat zich aanvaard voelt zoals men is (MVG) | 84% / 85% | 84% / 83% |
| waardering kort geschoolden | % niveau D / % niveau A, B & C van het personeel dat waardering krijgt voor zijn/haar werk (MVG) | 62% / 61% | 56% / 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 (MVG) | 74% / 82% | 71% / 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 (MVG) | 67% / 72% | 58% / 71% |
| 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 (MVG) | 38% / 28% | 29% / 32% |
| aanvaarding ervaren werknemers | % 45-plussers / % min-45-jarigen van het personeel dat zich aanvaard voelt zoals men is (MVG) | 81% / 88% | 83% / 85% |
| waardering ervaren werknemers | % 45-plussers / % min-45-jarigen van het personeel dat waardering krijgt voor zijn/haar werk (MVG) | 61% / 62% | 61% / 59% |
| on-the-job-leren ervaren werknemers | % 45-plussers / % min-45-jarigen van het personeel dat regelmatig iets bijleert in zijn/haar huidige functie (MVG) | 78% / 82% | 82% / 77% |
| 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 (MVG) | 68% / 73% | 66% / 69% |
| 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 (MVG) | 31% / 31% | 32% / 34% |

Het decreet van 8 mei 2002 betreffende de evenredige arbeidsmarktdeelname bepaalt dat de Vlaamse overheid als werkgever moet streven naar een evenredige vertegenwoordiging van de kansengroepen in het personeelsbestand.

Volgens het besluit van de Vlaamse Regering van 24 december 2004 moet elke minister voor zijn/haar beleidsdomein eigen streefcijfers bepalen.

De streefcijfers moeten worden opgenomen in de aansturinginstrumenten van de entiteiten van de Vlaamse overheid (bv. beheersovereenkomst, planningsdocument, managementcontract of samenwerkingsovereenkomst). Op 31 december 2005 gold een algemeen streefcijfer voor personen met een arbeidshandicap van 4,5% aanwezigheid in de Vlaamse overheid te bereiken in 2010 (regeringsbeslissing van 12 maart 2004).

Gender

Bij het MVG is op 31 december 2005 slechts één van de vijf managers een vrouw (20,4%). Bij de topmanagers (A3/A4) is dat amper één op de tien (8,57%). In het totale personeelsbestand van het MVG bedraagt het aandeel vrouwen 42,9%. Net als de voorbije jaren is er ook dit jaar een lichte stijging. Wel zijn vrouwen nog vaker contractueel

Tabel 11. - Procentueel aandeel contractuelen bij het MVG voor de min-35-jarigen (MVG: 31/12/2005)

| | mannen | vrouwen | totaal |
|---------------|---------------|---------------|---------------|
| niveau A | 23,90% | 35,70% | 30,10% |
| niveau B | 33,30% | 43,80% | 39,20% |
| niveau C | 43,30% | 60,70% | 53,30% |
| niveau D | 87,40% | 98,20% | 91,80% |
| totaal | 42,60% | 51,50% | 47,20% |

tewerkgesteld dan mannen. In het MVG waren in 2005 35,4% van de vrouwen contractueel in dienst versus 20,2% van de mannen. Ook bij de min-35-jarigen zijn vrouwen vandaag nog vaker contractueel tewerkgesteld dan mannen. Dat geldt op alle niveaus. Een andere vaststelling, die voorkomt zowel bij mannen als bij vrouwen onder de 35 jaar, is dat de hogere niveaus vaker statutair tewerkgesteld zijn dan de lagere.

Het midden- en topkader kennen specifieke problemen op het vlak van de combinatie van werk- en privéleven. Net zoals in de personeelspeiling van 2004 zegt ook in 2006 slechts 34% van de leidinggevenden erin te slagen om werk en privéleven te combineren. Bij de niet-leidinggevenden is dit 80%.

Allochtonen¹

Eind 2005 had 0,65% van de personeelsleden van het MVG niet de Belgische nationaliteit. 0,2% van de personeelsleden (25 personen) hadden een nationaliteit van buiten de EU 15². Dit cijfer is echter niet gebaseerd op de Vesoc-definitie³: personeelsleden die een nationaliteit hebben van buiten de EU of één ouder of twee grootouders hebben met een niet-EU-nationaliteit zijn niet meegeteld. Het is daarom moeilijk in te schatten hoeveel personeelsleden er op 31 december 2005 aan de Vesoc-definitie beantwoorden. De reeds geregistreerde personeelsleden met een niet-EU15-nationaliteit werken vooral op de lagere niveaus.

In de Vlaamse bevolking zijn personen met een niet-EU-nationaliteit gemiddeld lager geschoold dan anderen⁴. Bij de personen met een niet-EU15-nationaliteit is 58% laaggeschoold. Bij de personen met een EU15-nationaliteit is dit maar 35%. Het opleidingsniveau van de genaturaliseerde Belgen ligt tussen dat van de niet-EU-ers en de EU-ers in, maar sluit toch meer aan bij dat van de niet-EU-ers.

Er moet dus een voldoende aanbod aan laaggeschoolde jobs zijn bij de Vlaamse overheid om personen van allochtone afkomst te kunnen rekruteren. Zes op de tien niet EU-ers en vijf op

de tien genaturaliseerden zijn laaggeschoold en komen enkel in aanmerking voor een baan op niveau D. Daarnaast is er ook een aanzienlijk potentieel van midden- en hooggeschoolde allochtonen. Zo zijn 20% van de niet-EU-ers en 21% van de genaturaliseerden hooggeschoold (versus 27% van de EU-ers). Ook voor functies die een hoger diploma vereisen moet de Vlaamse overheid dus allochtonen aantrekken.

Personen met een arbeidshandicap⁵

Eind 2005 werkten er 127 mensen met een arbeidshandicap bij het MVG ; dit is 1% van het totale personeelsbestand. Bij de gehele Vlaamse overheid werken er 304 personen met een arbeidshandicap of 0,7%. Meer dan de helft werkt op niveau D en nog geen 10% van hen op niveau A. Deze telling is op basis van gekende gegevens omtrent inschrijving in het Vlaams Fonds voor Sociale Integratie van Personen met een Handicap (VFSIPH) en blijvende arbeidsongeschiktheid van 66% (dit is dus een beperktere invulling dan in de Vesoc-definitie). De reële cijfers zullen hoger liggen omdat er nog geen algemene oproep heeft plaatsgevonden voor registratie van gegevens en de Vesoc-definitie die de Vlaamse overheid hanteert ruimer is dan de inschrijving in het VFSIPH en arbeidsongeschiktheid.

Het cijfer van 127 in het ministerie is in absolute cijfers een daling tegenover het cijfer 148 in 2004. In relatieve cijfers gaat het echter over een status quo: 1%.

Een interdepartementale werkgroep werkte in het voorjaar van 2005 in opdracht van het college van secretarissen-generaal een aantal mogelijkheden uit om naar het streefcijfer van 4,5% toe te werken. Een belangrijke conclusie was dat een aantal ondersteunende maatregelen ontbreken. De minister van Bestuurszaken nam in zijn beleidsbrief van 2005-2006 dan ook de optie om een systeem van rendementssubsidie uit te werken.

De tendens van een oververtegenwoordiging van laaggeschoolden in het personeelsbestand

is echter minder sterk dan in de samenstelling van de werkzoekendenpopulatie. Van alle werkzoekenden met een handicap hebben 80% een opleidingsniveau dat toegang geeft tot niveau D en slechts 1% een opleidingsniveau dat toegang geeft tot niveau A.

Ook voor personen met een arbeidshandicap geldt de conclusie dat er een voldoende aanbod moet zijn van laaggeschoolde functies om voldoende mensen uit de doelgroep aan te werven bij de Vlaamse overheid. Daarnaast moet er gestreefd worden naar een instroom van personen met een arbeidshandicap op alle niveaus.

1 Definitie 'Persoon van allochtone afkomst': persoon met een nationaliteit van een land buiten de Europese Unie of persoon van wie minstens een ouder of twee grootouders een nationaliteit hebben van een land buiten de Europese Unie.

2 EU 15: in de cijfers wordt voorlopig nog uitgegaan van de vijftien 'oude' EU-landen. Dit zijn de lidstaten die vóór 1 mei 2004: België, Denemarken, Duitsland, Finland, Frankrijk, Griekenland, Ierland, Italië, Luxemburg, Nederland, Oostenrijk, Portugal, Spanje, Verenigd Koninkrijk en Zweden. In 2004 werden tien nieuwe staten lid: Malta, Cyprus, Polen, Tsjechië, Hongarije, Letland, Estland, Litouwen, Slovenië en Slowakije.

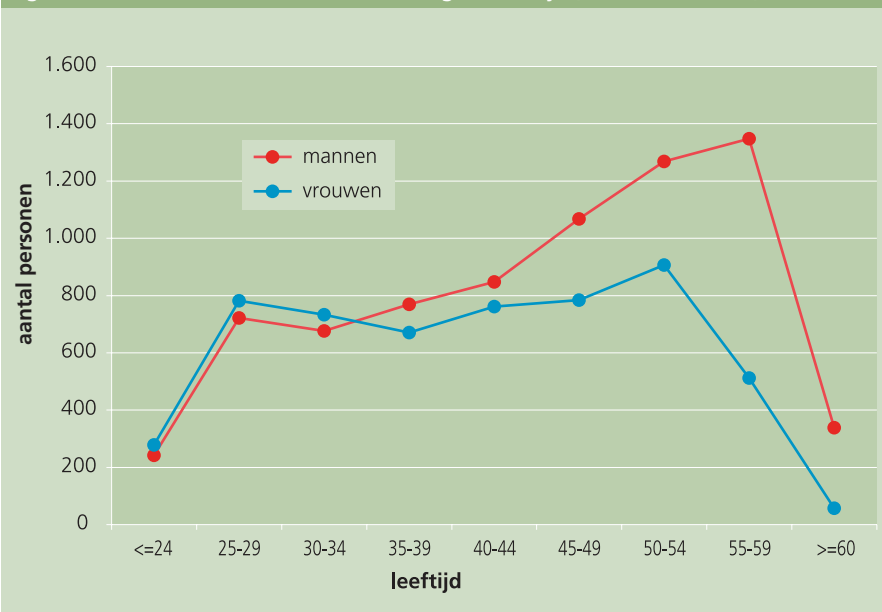
3 Vesoc-definitie: personeelsleden die één ouder of twee grootouders hebben met een niet-EU-nationaliteit. De Vesoc-definitie werd afgesproken tussen de Vlaamse Regering, werknemers- en werkgeversorganisaties en het zogenaamd Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité (Vesoc) en vastgelegd in het besluit van 24 december 2004 dat het gelijkheids- en diversiteitsbeleid binnen de Vlaamse overheid vormgeeft.

4 Verdeling van de bevolking tussen 15 en 64 jaar naar nationaliteit en onderwijsniveau in het Vlaams Gewest, 2004; Bron: NIS EAK (Bewerking Steunpunt WAV)

5 Vesoc-definitie 'persoon met een arbeidshandicap', zoals geoperationaliseerd door de Vlaamse overheid als werkgever: 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 (verstrekkt 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, verstrekt door de 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%.

Figuur 11. - Aantal mannen en vrouwen volgens leeftijd (MVG: 31/12/2005)



AANBEVELINGEN

- Er zijn nog steeds heel weinig vrouwen in managementfuncties. Acties om in te werken op de instroom van vrouwen in top- en middenfuncties zijn nodig. Dit moet op verschillende manieren gebeuren: er moeten concrete streefdoelen geformuleerd worden rond de instroom van vrouwen in topfuncties (zoals de streefcijfers die in 2006 vastgelegd zijn: 33% vrouwen in topfuncties 2015 en 33% vrouwen in het middenkader tegen 2010), er moeten specifieke acties gebeuren bij de vacanstelling van vacatures (bv. een oproep tot vrouwen, de toepassing van de voorkeuregeling uit het nieuwe raamstatuut) en er moet binnen de Vlaamse overheid ingewerkt worden op de doorstroom van vrouwen naar topfuncties (bv. door ondersteuning voor vrouwen met managementambities).
- Personen met een arbeidshandicap en personen van allochtone afkomst zijn duidelijk ondervertegenwoordigd. Er zijn maatregelen nodig om de instroom van deze groepen te vergroten. Drie pijlers moeten hier centraal staan: de beeldvorming van de overheid bij kansengroepen, de inzet van diverse wervingskanalen en de neutraliteit van de selectieprocedures. In 2005 is het laatste deel van het wetenschappelijk onderzoek naar de neutraliteit van wervingstesten afgerond. Op 14 februari 2006 vond hierover het colloquium Wervend Werven plaats. De conclusies moeten nu in de praktijk gebracht worden.
- Streefcijfers zijn een belangrijk instrument om de ondervertegenwoordiging aan te pakken. In 2006 kwamen er streefcijfers bij voor vrouwen in managementfuncties (33% voor de topfuncties tegen 2015; 33% voor het middenkader tegen 2010) en een globaal streefcijfer voor allochtonen (4% tegen 2015). Die globale streefcijfers moeten vertaald worden naar de beleidsdomeinen en entiteiten (bv. in de beheersovereenkomsten).
- Belangrijk is ook dat er gewerkt wordt aan de gegevensverzameling. Omdat cijfers over personen met een arbeidshandicap en personen van allochtone afkomst vaak gedeeltelijk of onvolledig zijn, is monitoring nodig. Het proefproject rond vrijwillige registratie dat in 2006 plaatsvond in het beleidsdomein Bestuurszaken, moet verder verfijnd worden en uitgebreid naar de andere beleidsdomeinen.
- In de privésector bestaat al een systeem van loonkostsubsidie bij de aanwerving van een persoon met een arbeidshandicap. Ook de Vlaamse overheid moet een dergelijk systeem voor rendementsondersteuning voor personen met een arbeidshandicap uitwerken.

Kort geschoolden⁶

In 2005 zien we een lichte daling van het aantal kortgeschoolde personeelsleden (28,5%) in het MVG. Het gaat om de personeelsleden die tewerkgesteld zijn op niveau D, waarvoor geen diploma vereist is. In de Vlaamse beroepsbevolking is 24% kortgeschoold. Er is dus nog steeds een oververtegenwoordiging van kortgeschoolden in het MVG.

Wanneer we naar het tewerkstellingsniveau van de min-35-jarigen kijken, merken we dat 39% van de min-35-jarigen op niveau A werkt, 23,4% op niveau B, 21,3% op niveau C en 16,3% op niveau D. Die verhoudingen vinden we terug in de extern vacant verklaarde functies. De trend van upgrading (dit betekent dat het gemiddelde niveau van de jobs stijgt) die zich in het algemeen op de Vlaamse en Europese arbeidsmarkt aftekent, manifesteert zich dus ook bij de Vlaamse overheid. De kans is dus reëel dat een evenredige participatie van kort(er)geschoolden op termijn niet meer wordt gehaald. Ook voor het werven van personen van allochtone afkomst en personen met een arbeidshandicap is deze evolutie problematisch, aangezien deze groepen gemiddeld een lager opleidingsniveau kennen. De kort- (en midden-)geschoolden die de Vlaamse overheid wel in dienst heeft, hebben bovendien bovendien een minder zeker statuut. Deze evoluties moeten in de toekomst dan ook zorgvuldig worden opgevolgd.

Ervaren werknemers⁷

Bij het MVG was in december 2005 ongeveer één op de twee personeelsleden 45 jaar of ouder (49,3%). In de beroepsbevolking ligt dit aandeel aanzienlijk lager. De aanwezigheid van de babyboomgeneratie is in het personeelsbestand van de Vlaamse overheid duidelijk voelbaar. Zo is er een sterk overwicht van mannen geboren tussen 1945 en 1965. Vanaf het geboortjaar 1965 is de leeftijdsopbouw voor mannen en vrouwen veel evenwichtiger. De babyboomgeneratie schuift echter stilaan op. Omdat deze generatie binnen tien jaar volledig op pensioen gaat, zal het personeelsbestand van de Vlaamse overheid de komende jaren sterk verjongen.

⁶ Definitie 'kortgeschoolden':
Personen zonder diploma of getuigschrift van het hoger secundair onderwijs.

⁷ Definitie 'ervaren werknemers':
Werknemers boven de leeftijd van 45 jaar.

BENCHMARKS

Bevorderen van diversiteit

De Nederlandse Rijksoverheid streeft naar een samenstelling van het personeelsbestand dat representatief is voor de Nederlandse bevolking. Allochtonen, arbeidsgehandicapten, jongeren, ouderen en vrouwen moeten voldoende tot hun recht komen. Het voeren van een gericht arbeidsmarktbeleid is dan ook een must. Dit beleid is niet alleen gebaseerd op de voorbeeldfunctie die het Rijk heeft. Het streven naar meer diversiteit komt vooral voort uit welbegrepen eigenbelang. Redenen zijn het vergroten van de kwaliteit van het primaire proces, het bereiken van meer creativiteit en het bevorderen van het gezag van de rijksoverheid in de samenleving. De afgelopen jaren is bijzondere aandacht uitgegaan naar het werven en binden van mensen uit etnische minderheidsgroepen. Die aanpak heeft zijn vruchten afgeworpen. Het aandeel allochtonen in de instroom is gestegen van 12,7% in 2004 naar 16,9% in 2005, terwijl het aandeel in de uitstroom juist daalde van 8,4% naar 7,7%.

(bron: Sociaal Jaarverslag Rijk 2005, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

Diversiteit

De ministeries bij de Nederlandse Rijksoverheid hebben de afgelopen jaren de nodige

activiteiten ontplooid om de diversiteit van het personeelsbestand te bevorderen. Deze inspanningen hebben resultaat; vooral het aandeel allochtonen en vrouwen stijgt gestaag. De activiteiten zijn echter vooral gericht op specifieke groepen en vertonen nauwelijks samenhang met elkaar. Vandaar dat besloten is tot een integraal plan van aanpak. Die verschijnt in 2006.

Minderheden

Etnische minderheidsgroepen zijn binnen de rijksoverheid ondervertegenwoordigd, vooral als het gaat om de hogere functies. Er komt wel verbetering in deze situatie. In 2005 steeg het aandeel van allochtonen van 8,4% naar 9,3%. De departementen hebben eind 2005 besloten om het etnische diversiteitsbeleid te intensiveren. De belangrijkste maatregelen zijn:

- de ministeries gaan jong allochtoon talent binnenhalen door middel van een actief stagebeleid.
- de selectie- en testmethoden worden gecontroleerd op elementen die in het nadeel kunnen werken van allochtonen.

Vrouwen

Al vele jaren bedraagt de jaarlijkse groei van het aandeel van vrouwen in de rijksoverheid circa 1%. Ook in 2005 is dat weer het geval: het percentage vrouwen ging omhoog naar 40,6%.

Het percentage van vrouwen in leidinggevende functies is in een jaar tijd fors gestegen: van 15,6% naar 17,6%. Dat is een toename van twee procentpunt.

Ouderen

Vorig jaar daalde het aandeel van 50-plussers in de rijksoverheid voor het eerst sinds lange tijd. Daardoor ging de gemiddelde leeftijd bij het Rijk licht omlaag: van 42,6 naar 42,5 jaar. De kentering in de vergrijzing van het personeelsbestand van het Rijk is een tijdelijk verschijnsel. De belangrijkste oorzaak is de forse uitstroom van ouderen die gebruik hebben gemaakt van de FPU-plus-regeling (uitstapregeling).

Jongeren

De Taskforce Jeugdwerkloosheid maakt zich sterk voor 40.000 extra jeugdbanen in de huidige kabinetsperiode. Het Rijk heeft toegezegd om een evenredige bijdrage te leveren door tussen 2004 en 2006 in totaal 850 werkervaringsplaatsen te realiseren. Het gaat om werkstages en leerwerktrajecten voor werkloze jongeren tot 23 jaar. Zij doen hiermee nuttige werkervaring op, vaak in combinatie met een opleiding. In 2004 en 2005 zijn al 780 van de 850 toegezegde jeugdbanen gerealiseerd.

(bron: Sociaal Jaarverslag Rijk 2005, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

