

2003



**Beleidsrapport
Personeel & Organisatie**

2003



**Beleidsrapport
Personeel & Organisatie**

Voorwoord



Het beleidsrapport P&O is een zeer belangrijk document in de groei van onze organisatie. Alles wat personeel- en organisatieontwikkeling betreft is immers van wezenlijk belang voor een goede functionering van de dienstverlening. Dit rapport is zowel een moment van registratie als van evaluatie en bijsturing. Er wordt teruggeblikt op de grote realisaties in het P&O-beleid van de Vlaamse overheid tijdens het voorbije jaar en een aantal aanbevelingen voor het toekomstige beleid worden geformuleerd.

Het rapport van dit jaar onderscheidt zich in heel wat opzichten van de voorgaande. Vooreerst wordt het gepubliceerd op een moment waarop de huidige legislatuur ten einde loopt. Het is dus nog niet duidelijk in welke richting de nieuw aangestelde politieke verantwoordelijke het P&O-beleid zal sturen. Toch denk ik dat dit rapport zelfs in deze periode van overgang een belangrijke toegevoegde waarde kan leveren. Zo zijn de belangrijkste aanbevelingen reeds gebruikt als inspiratiebron voor het P&O-luik in de bijdrage van de Vlaamse administratie aan het regeerprogramma van de aantredende Vlaamse regering. Bovendien geeft dit rapport, samen met de globale terugblik op het P&O-beleid van de voorbije legislatuur in het VRIND-jaarboek 2003 (hoofdstuk 4: Vlaams overheidsperoneel - <http://www.vlaanderen.be/aps>) voor de toekomstige beleidsverantwoordelijken een goed inzicht in de stand van zaken en de toekomstige uitdagingen. Wellicht vormt dit een stevige vertrekbasis voor de uitwerking van de nieuwe beleidsnota "Ambtenarenzaken" en de eerste beleidsbrief voor 2005.

Ook de wijze waarop dit rapport tot stand is gekomen, verschilt nogal ten opzichte van de vorige jaren. Van bij de start is nu duidelijk geopteerd voor een grotere inspraak en betrokkenheid van de P&O-verantwoordelijken van de Vlaamse Openbare Instellingen. Dit heeft zich niet alleen vertaald in hun actieve deelname aan de voorbereidende werkgroepen, maar ook in een concrete inspraak in de besluitvorming: de bespreking van de aanbevelingen en de vaststelling van de prioriteiten gebeurde zoals gewoonlijk binnen de Permanente Interdepartementale Werkgroep Personeel, die echter voor de gelegenheid uitgebreid werd met 7 gemandateerde vertegenwoordigers van de VOI's. Bovendien kregen de VOI's zoals alle departementen de gelegenheid om eigen initiatieven als "blikvanger" in het daglicht te stellen en de opgedane inzichten en ervaringen te delen met anderen. Hiervan werd gretig gebruik gemaakt: in dit rapport zijn 20 blikvangers opgenomen, waarvan 5 initiatieven uit VOI's. Tenslotte werd waar mogelijk ook wat cijfermateriaal over VOI's in het rapport geïntegreerd. We stelden echter vast dat er momenteel over het geheel van de VOI's slechts een beperkte set gegevens beschikbaar is. Bovendien is er vaak nog meer afstemming nodig op het vlak van definities en berekeningswijzen, om voldoende vergelijkbare gegevens te bekomen waarop gemeenschappelijke analyses en interpretaties kunnen gebaseerd worden.

En hiermee ben ik bij een derde verschilpunt aanbeland: de aandachtige lezer zal merken dat in dit rapport minder kwantitatieve kengetallen zijn opgenomen. Dit heeft vooral te maken met de beschikbaarheid van basisgegevens en de verwerking hiervan. Begin 2003 is in het ministerie een volledig nieuw personeelsinformatiesysteem "VLIMPERS" in gebruik genomen. De eerste bezorgdheid ging terecht naar de operationele bruikbaarheid van de gegevens nodig voor de continuïteit van enkele belangrijke administratieve P&O-processen (zoals de uitbetaling van de lonen). Pas in een latere fase is men gestart met de ontwikkeling van een innovatief rapporteringssysteem voor operationele, management- en beleidsinformatie. Op het moment van de publicatie van dit rapport, was die rapportering nog niet volledig operationeel. Bovendien zijn een aantal belangrijke P&O-processen (of de informatie die hieruit resulteert) nog niet geïntegreerd (zoals prestatie- en competentie management, personeels- en loopbaanontwikkeling, arbeids-plaatsbeheer,...), terwijl bestaande systemen ondertussen soms al grotendeels afgebouwd werden. De recente ervaringen hebben in elk geval aangetoond dat er dringend meer aandacht en inspanningen moeten gaan naar de beleidsanalyses van de gegevens. Hierbij moet vooral rekening gehouden worden met de ontwikkeling van competenties inzake beheer, verwerking en analyse van de beleidsinformatie m.b.t. het eigen P&O-domein. Dit is niet alleen een centrale behoefte maar nog sterker een behoefte van het lijnmanagement in het gerestaureerd kader van BBB.

Tot slot wil ik alle medewerkers aan dit rapport bedanken. Ik hoop dat dit rapport en vooral het proces dat eraan voorafging, de samenwerking tussen de P&O-verantwoordelijken binnen de Vlaamse overheid én het draagvlak bij de Vlaamse overheidsmanagers voor de voorgestelde accenten in het "generieke" P&O-beleid, heeft versterkt. U kunt het rapport ook raadplegen op het internet (<http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid>), met talrijke links naar andere nuttige informatie.

Guido Deblaere,
voorzitter ad interim van het college van secretarissen-generaal

Colofon

Aan het **"Beleidsrapport Personeel en Organisatie 2003"** werkten mee (in alfabetische volgorde) :

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

Frans Cornelis (MVG-APO)	Iris Ghyselen (VOI-VFSIPH)	Koen Vanheule (VOI-K&G)
Jan De Keye (MVG-EWBL)	Katrien Haegeman (VOI-VMM)	Fred Van Hoof (VOI-VIZO)
Peggy De Nil (MVG-AZF)	Martin Ruebens (MVG-COO)	Jan Van Mulders (MVG-OND)
Gunter De Schepper (MVG-AAZ)	Sonja Vanblaere (MVG-LIN)	Heidi Van Praet (VOI-NV ZEEKANAAL)
Arnold Desmet (MVG-WIM)	Raymond Van Campenhout (MVG-IDPB)	Martine Van Sande (MVG-AAZ)
Willy De Weirdt (MVG-APO)	Roger Van den Troost (MVG-AAZ)	Anne Vanwalleghem (MVG-WWC)
San Eyckmans (MVG-APO)	Gerda Van der Plas (MVG-APO)	
Ann Fauconnier (VOI-VLM)	Anne-Mie Van de Wiele (VOI-VITO)	

De deelnemers aan de voorbereidende werkgroepen

Janick Appelmans (VOI-VFSIPH)	Noël Ghesquière (VOI-VMM)	Sofie Stevens (MVG-WWC)
Freddy Baeke (VOI-K&G)	Katrien Haegeman (VOI-VMM)	Denise Stryckmans (VOI-VFSIPH)
Linda Baumans (MVG-OND)	Annie Hofman (MVG-OND)	Ivan Uleyrn (MVG-WIM)
Joris Bouve (MVG-LIN)	An Lekens (MVG-LIN)	Martine Van den Abeele (MVG-OND)
Kurt Cooreman (MVG-WWC)	Pascale Leroy (VOI-Export Vlaanderen)	Vicky Van den Berge (MVG-COO)
Wouter De Boeck (MVG-LIN)	Inge Lynen (MVG-APO)	Gitti Van den Borre (MVG-WIM)
Lutgart De Buel (MVG-AAZ)	Jef Mannaerts (MVG-AAZ)	Jessy Van Dousselaere (VOI-VIZO)
Christian De Clercq (MVG-APO)	Gijs Martens (MVG-APO)	Peter van Eeden (MVG-IDPB)
Martin Decuyper (MVG-WIM)	Eric Min (MVG-EWBL)	Luc Van Havere (MVG-APO)
Hilde De Paepe (MVG-AZF)	Annemie Morren (MVG-COO)	Marcel Vanlerberge (MVG-APO)
Dirk De Rijck (MVG-EWBL)	Raf Partoens (VOI-NV ZEEKANAAL)	Herwig Van Nerum (MVG-APO)
Irene Deschutter (MVG-OND)	Ingrid Pelssers (MVG-APO)	Frieda Van Roost (MVG-AAZ)
Hans De Smedt (MVG-APO)	Andy Rebrée (MVG-OND)	Wim Verheyen (MVG-LIN)
Pieter Deturck (MVG-APO)	Marleen Roggeman (MVG-APO)	Christine Vissenaekens (MVG-AZF)
Dany De Wulf (VOI-VFSIPH)	An Rummens (VOI-DIGO)	Dany Vissers (MVG-LIN)
Bart Dumolyn (MVG-EWBL)	Myriam Saenen (VOI-VLM)	Franky Wijnant (VOI-VLM)
Guy Geerens (VOI-K&G)	Eddy Scheers (MVG-LIN)	Jan Willems (MVG-WWC)
Tom Geys (MVG-AAZ)	Luc Segers (MVG-AAZ)	Jan Willems (VOI-VDAB)

Overige medewerkers

Karin Behaegel	Katleen Goossens	Herman Van den Langenbergh
Katrien Callens	Dany Jonckheere	Lieve Van Mechelen
Koen Colpaert	Erwin Joostens	Freddy Verbeke
Tania Coosemans	Stefan Leunis	Sabien Verhulst
Marleen Coppens	Sammy Leus	Johan Vermeiren
Johan De Leenheer	Jan Muyldermans	Eric Vernaillen
Marie-Rose Den Haese	Hilde Robbeets	Inge Victor
Anja D'hoë	Kato Simons	Erwin Vloebergh
Raymond François	Ivan Smet	Kirsten Wybouw
Karolien Geelen	Tom Somers	en nog zovele anderen ...
Gisèle Gillis	Koen Vancorenland	

Coördinatie en eindredactie

Luc Van Havere

Verantwoordelijke uitgever

Frans Cornelis,
directeur-generaal van de administratie Personeelsontwikkeling

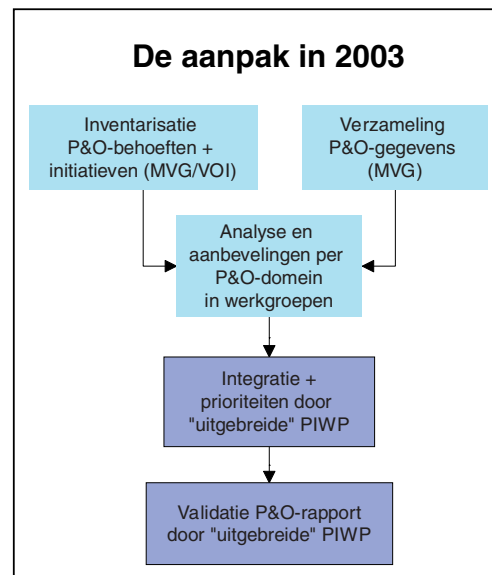
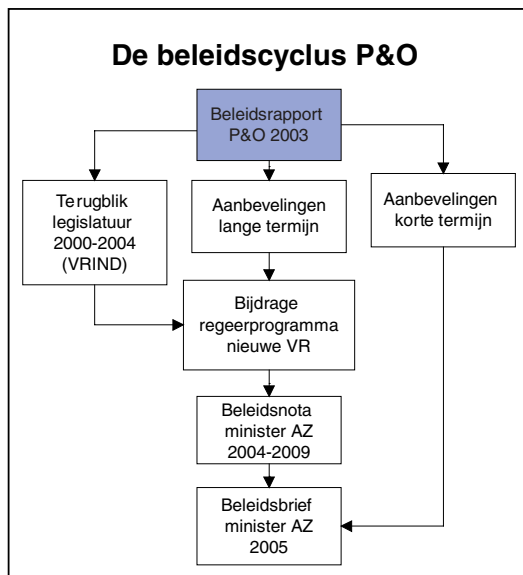
Wettelijk depotnummer

D/2004/3241/133

De citaten in het rapport, aangeduid met een asterisk, komen uit het boekje "Management by surprise" van Mathieu Weggeman

Ten geleide

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



Het proces van overleg en samenwerking tussen de P&O-verantwoordelijken is minstens even belangrijk als het eindresultaat. Daarom zijn dit jaar in de aanpak extra overlegmomenten ingebouwd. Via diverse sporen werd een grotere betrokkenheid van departementen en VOI's nagestreefd:

- een voorafgaandelijke inventaris van de lokale P&O-prioriteiten en leerzame initiatieven;
- de actieve deelname aan de beleidsevaluatie en -voorbereiding in werkgroepen;
- de participatie en inspraak in de besluitvorming via de "uitgebreide" PIWP;
- een maximale integratie van P&O-informatie uit de diverse entiteiten.

Hopelijk zijn door die aanpak de aanbevelingen voor het toekomstige "generieke" P&O-beleid nog beter afgestemd op de decentrale P&O-behoeften afgeleid uit de beleidsdomeinspecifieke strategische doelstellingen, en is het draagvlak voor de voorgestelde generieke accenten, zowel bij de P&O-verantwoordelijken als bij het management, weer wat versterkt.

Het rapport, dat u ook kunt terugvinden op onze website <http://www2.vlaanderen.be/personneelsbeleid>, is zoals de vorige jaren modulair opgebouwd volgens het stramien van de vier strategische doelstellingen van het Strategisch Plan Ambtenarenzaken 2000-2004. Wel is een verdere groepering van de P&O-thema's doorgevoerd.

Welke elementen vormen de rode draad in dit rapport?

KENGETALLEN

kengetal	omschrijving	2001	2002

TERUGBLIK

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

AANBEVELINGEN

Benchmark

BLIKVANGER

(👉 Leiderschap, p. 59)

Inhoud

DEEL 1: PERSONEELSSTERKTE EN PERSONEELSKOSTEN

<i>Personeelssterkte en evolutie</i>	12
<i>Personeelskosten</i>	23

DEEL 2: DE STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN VAN HET P&O-BELEID

Strategische doelstelling 1 : beter bestuurlijk beleid

<i>Deregulering en responsabilisering in het P&O-beleid</i>	33
<i>Prioritaire P&O-uitdagingen voor de komende jaren</i>	34

Strategische doelstelling 2 : de juiste mens op de juiste plaats

<i>Rekrutering en Selectie</i>	39
<i>A. Externe werving</i>	41
<i>B. Interne mobiliteit en promotie</i>	42
<i>Functies, loopbanen en beloning</i>	51

Strategische doelstelling 3 : permanente ontplooiing

<i>Prestatiemanagement (leiderschap)</i>	57
<i>Personeels- en loopbaanontwikkeling</i>	67

Strategische doelstelling 4 : evenwicht tussen organisatie en mens

<i>Arbeidsflexibiliteit</i>	79
<i>Gezondheid</i>	86
<i>Diversiteitsbeleid : gelijke kansen binnen een positief arbeidsklimaat</i>	97

Bijlage: managementsamenvatting en beleidsaanbevelingen

Blikvangers

1. Oprichting van twee nieuwe provinciale afdelingen in de Vlaamse Landmaatschappij met aandacht voor een evenwicht tussen organisatie & mens	29
2. Het HR-plan 2002-2003 voor de Openbare Afvalstoffenmaatschappij voor het Vlaamse Gewest	36
3. Het strategisch P&O-seminar van Wenduine – 4 en 5 december 2003	37
4. Verdere professionalisering van de interne selecties in het departement Leefmilieu en Infrastructuur	47
5. Bevorderingsexamens nieuwe stijl in het departement Algemene Zaken en Financiën	48
6. Bevordering tot rang B3 binnen de afdeling Bijzondere Jeugdbijstand in het departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur	49
7. LOU op het goede spoor	53
8. Functioneringstoelagen binnen het Vlaams Instituut voor het Zelfstandig Ondernemen	54
9. PLOEG op maat van de DAB Catering in het departement Algemene Zaken en Financiën	65
10. "Met z'n allen naar het (PLOEG)theater": een initiatief voor het Lambermont-personeel in het departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw	73
11. De Gemeenschapsinstellingen voor Bijzondere Jeugdbijstand van het departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur op het kwaliteitsspoor	74
12. Bottom-up bevragingen : mee verweven in de strategie van het Vlaams Instituut voor het Zelfstandig Ondernemen	75
13. ABAFIM werkt anders – een praktijkverhaal uit het departement Algemene Zaken en Financiën	85
14. Het alcohol- en drugbeleid in het departement Leefmilieu en Infrastructuur	95
15. EAP & slachtofferzorg: psychologische ondersteuning van personeelsleden van het departement Leefmilieu en Infrastructuur	101
16. Infosessies over het beleid inzake "preventie en bescherming tegen geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag op het werk" bij de Vlaamse Landmaatschappij	102
17. Onderzoek naar de werksituatie van oudere werknemers in de DAB Catering en Schoonmaak van het departement Algemene Zaken en Financiën	103
18. Doelgroepgericht personeelstevredenheidsonderzoek in het departement Onderwijs	105
19. De administratie Werkgelegenheid van het departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw maakt werk van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit	106
20. De positie van personeelsleden met een handicap in het departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur	108

Tabellen

Tabel 1 - Personeelsbestand in bruto VTE in 2003 volgens niveau, geslacht, statuut en leeftijd (MVG)	17
Tabel 2 - Evolutie van de personeelssterkte in bruto VTE per departement (2001 - 2003)	19
Tabel 3 - Verklaring voor de personeelsevolutie in 2003 in het ministerie (groei en snoei)	19
Tabel 4 - Personeelsleden met startbaanovereenkomst op 31/12/2003 volgens niveau, geslacht, statuut en leeftijd (MVG)	22
Tabel 5 - De kerncijfers inzake rekrutering en selectie per rekruteringskanaal (MVG - 2003)	40
Tabel 6 - Overzicht van de horizontale mobiliteit binnen het ministerie in 2003	43
Tabel 7 - De personeelsbewegingen tussen de departementen op de VIA (MVG - 2003)	44
Tabel 8 - Profiel van de sollicitanten op de VIA volgens geslacht, leeftijd en entiteit (MVG - 2003)	45
Tabel 9 - Overzicht van de verticale mobiliteit binnen het ministerie in 2003	45
Tabel 10 - Aantal uitgevoerde evaluaties in het ministerie en de Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen (2001 - 2003) .	60
Tabel 11 - Overzicht van de beoordelings- en waarderingsresultaten in het ministerie en de Vlaamse Wetenschappelijke en Openbare Instellingen (2003)	61
Tabel 12 - Vormingsparticipatie volgens niveau, geslacht, statuut en leeftijd (MVG: 2001-2003)	68
Tabel 13 - Het aantal opgemaakte individuele ontwikkelplannen (IOP) volgens doelgroep, niveau, geslacht, statuut en leeftijd (MVG - 2003)	69
Tabel 14 - Loopbaanonderbreking en verlof voor deeltijdse prestaties volgens geslacht en leeftijd (MVG - 2003) .	81
Tabel 15 - Loopbaanonderbreking en verlof voor deeltijdse prestaties volgens geslacht en niveau (MVG - 2003) .	81
Tabel 16 - Evolutie van de zorgverloven en de loopbaanonderbreking volgens verlofregime (MVG : 2002-2003) .	83
Tabel 17 - Ziekmeldingen volgens ziekte duur in werkdagen (MVG - 2003)	90
Tabel 18 - Personeelsleden met een startbaanovereenkomst (MVG en WWI - 2003)	99

Figuren

Figuur 1. - De verschillende deelcomponenten van de arbeidstijd	14
Figuur 2. - Evolutie van de personeelsterkte in het ministerie in 2003 (personen)	14
Figuur 3. - Spreiding van het aantal uitstappen in 2003 in het ministerie	15
Figuur 4. - De arbeidstijd in 2003 in het ministerie (werkdagen)	15
Figuur 5. - Leeftijdspiramide van het ministerie op 31/12/2003	16
Figuur 6. - Leeftijdspiramide van het ministerie op 31/12/2002	16
Figuur 7. - Verdeling van het personeelsbestand volgens statuut, kwalificatie en geslacht (MVG : 2001-2003)	18
Figuur 8. - Evolutie van de personeelssterkte in het ministerie sinds 1992 (personen / VTE / beschikbaarheid)	18
Figuur 9. - Evolutie van de onbezoldigde afwezigheden (MVG : 2002-2003)	20
Figuur 10. - Evolutie van de bezoldigde afwezigheden (MVG : 2002-2003)	20
Figuur 11. - Toetsing van de netto personeelscapaciteit per niveau (31/12/03) aan de personeelsbehoeften (personeelsplannen goedgekeurd op 31/12/03)	21
Figuur 12. - In- en uitstroom volgens geslacht en statuut (MVG - 2003)	22
Figuur 13. - Invloed van de "endogene groei" op de loonkost bij de Vlaamse Landmaatschappij	24
Figuur 14. - Enkele aanvullende personeelskosten naast de loonkost (MVG - 2003)	25
Figuur 15. - Detaillering van de uitgaven voor secundaire personeelsvoorzieningen (MVG - 2003)	25
Figuur 16. - Aanbod en invulling van externe statutaire vacatures per departement (MVG - 2003)	41
Figuur 17. - Profiel van de sollicitanten voor vacatures binnen het ministerie op de VIA (2003)	44
Figuur 18. - Indeling van de 5 leidinggevende competenties volgens het % feedbackgevers dat hun leidinggevende minder dan 3 op 5 scoren (MVG, BUE 2003)	59
Figuur 19. - Prestaties van medewerkers: evolutie van de beoordelingsbalans (MVG : 1999-2003)	62
Figuur 20. - Prestatietoelagen volgens niveau en % (MVG en VWI - 2003)	62
Figuur 21. - Prestatietoelagen volgens niveau en % (VOI - 2003)	63
Figuur 22. - De eerste evaluatoren volgens hun span of control (MVG - 31/12/03)	63
Figuur 23. - De eerste evaluatoren volgens niveau en leeftijd (MVG - 31/12/03)	64
Figuur 24. - Vormingsparticipatie volgens leeftijd (MVG - 2003)	68
Figuur 25. - Loopbaanonderbreking (half- en voltijds) volgens geslacht en leeftijd (MVG - 2003)	81
Figuur 26. - Loopbaanonderbreking (half- en voltijds) volgens geslacht en niveau (MVG - 2003)	82
Figuur 27. - Totaal arbeidsverzuim volgens de soort afwezigheid (MVG - 2003)	87
Figuur 28. - Ziekteverzuim volgens leeftijd (MVG - 2003)	88
Figuur 29. - Ziekteverzuim volgens niveau en geslacht (MVG - 2003)	88
Figuur 30. - Ziekteverzuim volgens geslacht en statuut (MVG - 2003)	88
Figuur 31. - Verdeling van het personeel volgens het aantal opgenomen ziektedagen in 2003 (MVG)	89
Figuur 32. - Verdeling van het personeel volgens het aantal ziekmeldingen in 2003 (MVG)	89

Figuur 33. - Spreiding van de ééndagsafwezigheden wegens ziekte volgens de dagen van de week (MVG - 2003)	90
Figuur 34. - Gemiddelde ziekteduur in werkdagen volgens geslacht en leeftijd (MVG - 2003)	91
Figuur 35. - Ziektefrequentie per VTE volgens geslacht en leeftijd (MVG - 2003)	91
Figuur 36. - Belangrijkste oorzaken van arbeidsongevallen (MVG - 2003)	93

Deel 1:

Personeelssterkte en personeelskosten

“Een statisticus waadde vol vertrouwen door een rivier die gemiddeld één meter diep was. Hij verdronk.”

Godfried Bomans

■ PERSONEELSSTERKTE EN EVOLUTIE

KENGETALLEN

kengetal	omschrijving	2002	2003
personeelsomvang in personen	aantal personeelsleden in personen op 31/12/jaar x	13.141	12.830
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 247 dagen	11.224 (2.368.345 / 211) ⁽¹⁾	11.756 (2.903.821 / 247)
personeelsomvang in netto VTE	bruto arbeidstijd in jaar x verminderd met de bezoldigde afwezigheden (vakantieverlof, ziekte, arbeidsongevallen, zwangerschap,...), gedeeld door 212 dagen	10.283 (2.169.724 / 211)	10.900 (2.310.740 / 212)
man/vrouw-verhouding in personen	het aantal mannen t.o.v. het aantal vrouwen in het personeelsbestand op 31/12/jaar x	M: 7.979 (60,5%) V: 5.192 (39,5%)	M: 7.656 (59,7%) V: 5.174 (40,3%)
man/vrouw-verhouding in netto VTE	netto VTE voor mannen in jaar x t.o.v. netto VTE voor vrouwen	65,13% / 34,87%	64,00% / 36,00%
statuutratio volgens geslacht	% statutaire personeelsleden op 31/12/jaar x (T/M/V)	75,2% ⁽²⁾ (M:82,0%;V:64,5%)	74,3% (M:81,4%;V:63,8%)
vergrijzing volgens geslacht	% personeelsleden ouder dan 55 jaar t.o.v. het totaal personeelsbestand op 31/12/jaar x (T/M/V)	13,04% ⁽²⁾ (M:17,3%;V:6,4%)	11,8% (M:16,4%;V:5,0%)
hoogkwalificatie-ratio volgens geslacht	% van de personeelsleden met een opleiding hoger onderwijs (niveau A en B) t.o.v. het totaal personeelsbestand op 31/12/jaar x (T/M/V)	38,4% ⁽²⁾ (M:40,3%;V:35,4%)	41,1% (M:43,1%;V:38,1%)
globale personeelsbehoefte	verhouding tussen de ingeschatte personeelsbehoeften in VTE t.o.v. de totale personeelsbezetting op 31/12/jaar x in VTE ⁽³⁾	99,2% (van 10.127 naar 10.047 VTE) ⁽²⁾	100,5% (van 10.900 naar 10.952 VTE)
personeelsbehoefte niveau A	verhouding tussen de ingeschatte personeelsbehoeften in VTE op niveau A t.o.v. de personeelsbezetting in niveau A op 31/12/jaar x in VTE ⁽³⁾	122,1% (van 2.858 naar 3.489 VTE) ⁽²⁾	115,2% (van 3.279 naar 3.776 VTE)
personeelsbehoefte niveau B	verhouding tussen de ingeschatte personeelsbehoeften in VTE op niveau B t.o.v. de totale personeelsbezetting in niveau B op 31/12/jaar x in VTE ⁽³⁾	176,6% (van 1.067 naar 1.884 VTE) ⁽²⁾	181,0% (van 1.347 naar 2.439 VTE)
personeelsbehoefte niveau C	verhouding tussen de ingeschatte personeelsbehoeften in VTE op niveau C t.o.v. de totale personeelsbezetting in niveau C op 31/12/jaar x in VTE ⁽³⁾	87,6% (van 2.778 naar 2.433 VTE) ⁽²⁾	77,0% (van 2.966 naar 2.285 VTE)
personeelsbehoefte niveau D	verhouding tussen de ingeschatte personeelsbehoeften in VTE op niveau D t.o.v. de totale personeelsbezetting in niveau D op 31/12/jaar x in VTE ⁽³⁾	65,4% (van 3.424 naar 2.240 VTE) ⁽²⁾	74,1% (van 3.308 naar 2.452 VTE)
bezoldigde afwezigheid	aandeel van de bezoldigde afwezigheid in de bruto arbeidstijd (excl. vakantiedagen) voor jaar x	8,39% (198.622 / 2.368.345)	7,29% (181.608 / 2.492.348)
gemiddelde netto arbeidstijd per werknemer	totale netto arbeidstijd in jaar x (VTE) gedeeld door het totaal aantal personeelsleden die deze arbeidstijd realiseerden	0,75 VTE (10.283 / 13.787)	0,79 VTE (10.900 / 13.851)
beschikbaarheidsfactor	de verhouding tussen de bruto arbeidstijd in VTE in jaar x en het aantal personen die gemiddeld in dienst waren in het ministerie in jaar x (gemiddelde van de personeelsaantallen op het einde van elke maand)	0,9006 (11.224 / 12.463)	0,9166 (11.756 / 12.825)
instroomratio op jaarbasis	aantal personeelsleden op 31/12/jaar x die nog niet in dienst waren op 31/12/jaar x-1	12,80% (1.682 / 13.141)	11,95% ⁽⁴⁾ (1.533 / 12.830)
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	910 / 772	764 / 769 ⁽⁴⁾
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	322 / 659 ⁽¹⁾	707 / 826 ⁽⁴⁾

uitstroomratio op jaarbasis	aantal personeelsleden op 31/12/jaar x-1 die niet meer in dienst zijn op 31/12/jaar x	5,46% (662 / 12.121)	12,16% ⁽⁴⁾ (1598 / 13.141)
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	411 / 251	917 / 681 ⁽⁴⁾
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	400 / 262	827 / 771 ⁽⁴⁾
vrijwillige uitstroom	% van de personeelsleden die in jaar x vrijwillig het ministerie hebben verlaten t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/jaar x-1 ⁽⁵⁾	3,00% (364 / 12.121)	3,99% (524 / 13.141)
exitgesprekken	het % van de personeelsleden die in jaar x vrijwillig het ministerie verlieten met wie een exitgesprek is gevoerd	19,5% (71 / 364)	3,8% (20 / 524)

(1) In 2002 wordt de arbeidstijd gedeeld door 211 i.p.v. door 247 dagen, omdat in de teller ook de vakantiedagen in mindering werden gebracht (max. 35 op jaarbasis).

(2) Excl. het personeel overgeheveld n.a.v. het Lambertmontakkoord.0

(3) De cumulatieve behoeften (op basis van alle gevalideerde personeelsplannen) werden geëxtrapolleerd naar de volledige populatie en bij de berekening van de huidige bezetting werd rekening gehouden met alle afwezigheden.

(4) In 2003 wordt de in- en uitstroom niet meer berekend op basis van een vergelijking van personeelsbestanden op 2 tijdstippen, maar op basis van alle geregistreerde in- en uitgaande bewegingen tijdens het referentiejaar.

(5) Als exit worden beschouwd : ontslag op verzoek – uitstapregeling – ontslag met wederzijdse toestemming – verlof voor stage (proeftijd) extern.

Een woordje uitleg bij enkele begrippen

In het rapport van 2002 werden enkele nieuwe begrippen geïntroduceerd die tot doel hadden om een beter inzicht te geven in de relatie tussen loonkost en personeelsbestand. Hierbij werd bewust gekozen voor een “inanciële” invalshoek, door alle afwezigheden in te delen in “bezoldigde” of “onbezoldigde” afwezigheden. Die indeling is bepalend voor het onderscheid tussen bruto arbeidstijd (en VTE) en netto arbeidstijd (en VTE). In dit rapport is die redenering nog consequenter toegepast: zo wordt het jaarlijks vakantieverlof nu ook beschouwd als een bezoldigde afwezigheid, en bijgevolg enkel in rekening gebracht bij de netto VTE. Voor de gemeenschappelijke verlofdagen (officiële feestdagen e.d.), die ook bezoldigd zijn, wordt nog een uitzondering gemaakt : die worden a priori in mindering gebracht bij de berekening van de bruto VTE. Voor een goed begrip van de analyse worden hieronder de gehanteerde begrippen nog eens kort toegelicht en in figuur 1 geïllustreerd aan de hand van een concentrisch model¹.

Kalenderdagen in dienst

het totaal aantal kalenderdagen dat alle personeelsleden samen in dienst waren bij het ministerie in jaar x (op basis van de datum van in- en uitdiensttreding). Voor iemand die een heel jaar in dienst was, komt dit neer op 365 dagen.

Werkdagen in dienst

het aantal kalenderdagen in dienst, verminderd met het aantal zaterdagen en zondagen en gemeenschappelijke verlofdagen (o.a. feestdagen) binnen die periode. In 2003 telden we 104 weekenddagen en 14 feestdagen, zodat we voor iemand die het hele jaar voltijds werkte en geen enkele dag afwezig was nog 247 dagen overhouden.

Bruto arbeidstijd

het aantal werkdagen in dienst, verminderd met de onbezoldigde afwezigheden tijdens de periode in dienst (bv. naar aanleiding van deeltijds werken of opdrachten buiten het ministerie).

Netto arbeidstijd

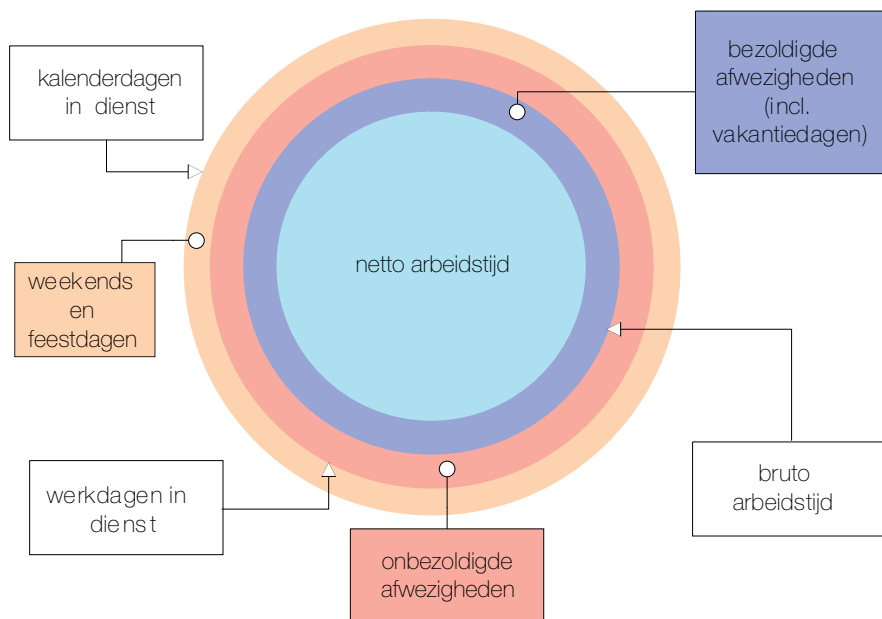
de bruto arbeidstijd verminderd met de bezoldigde afwezigheden tijdens de periode in dienst (het betreft vooral het jaarlijks vakantieverlof en de afwezigheden wegens ziekte, zwangerschap of arbeidsongevallen – de dienstvrijstellingen worden (nog) niet in rekening gebracht)

Ziekteverzuimpercentage

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

¹ De concentrische cirkels in figuur 1 zijn zuiver illustratief en geven geen reële waardeverhoudingen weer.

Figuur 1. – De verschillende deelcomponenten van de arbeidstijd



BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Op 31 december 2003 telde het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap 12.830 personeelsleden, van wie 7.656 mannen en 5.174 vrouwen. Dat getal is een momentopname: over heel 2003 gespreid zijn er in het totaal in het ministerie 13.851 personen tewerkgesteld geweest. Personeelsleden met een startbaanovereenkomst en vakantiewerkers werden niet meegeteld. Opvallend is dat het aantal personeelsleden voor het eerst sinds jaren is gedaald, nl. met 311 personen ten opzichte van 2002. Dit is toe te schrijven aan de éénma-

lige uitstapregeling voor 56-plussers, die in 2002 is aangeboden aan het Vlaams overheidspersoneel en die in 2003 geleid heeft tot een afvloeiing van 384 personeelsleden. Uit de verdere analyse zal blijken dat die uitstapregeling een belangrijk effect heeft op de samenstelling van het personeelsbestand (o.a. de verdeling volgens geslacht, kwalificatieniveau en leeftijd) en op diverse andere evoluties (bv. het ziekteverzuim).

Uit figuur 2 blijkt dat de eerder aangehaalde daling van de personeelssterkte vrij gelijkmatig gespreid is over het jaar 2003. Alleen naar het einde van het jaar toe (oktober-november-december) stellen we een lichte heropleving van de groei vast. Dit komt

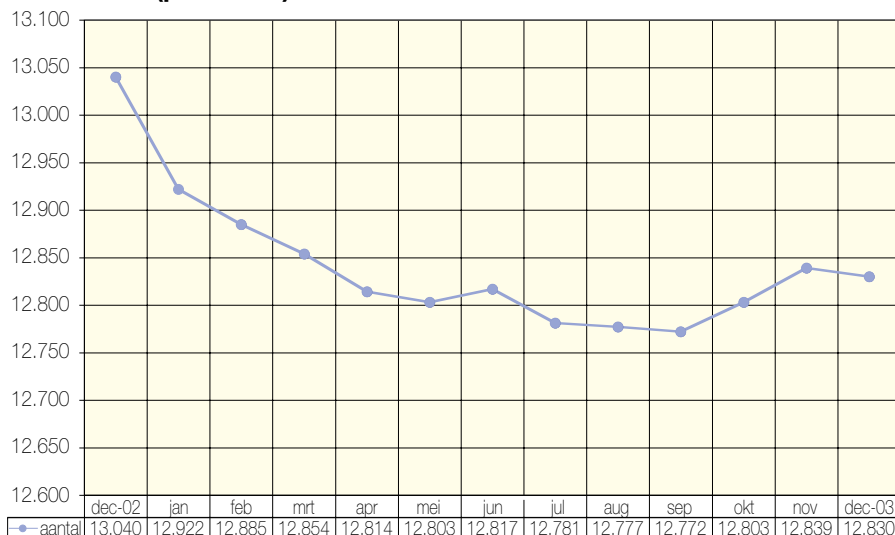
omdat de personeelsleden vooral in het begin van het jaar van hun uitstapmogelijkheid hebben gebruik gemaakt (zie figuur 3).

De personeelssterkte uitgedrukt in personen zegt weinig over de reële personeelscapaciteit. Op basis van de tewerkstellingsperiode van die personeelsleden en hun tijdelijke deeltijdse of voltijdse afwezigheden tijdens die periode (bijvoorbeeld om functionele of medische redenen), kan de personeelssterkte in voltijdse equivalenten (VTE) berekend worden. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen bruto en netto VTE, die berekend worden op basis van de bruto en netto arbeidstijd in werkdagen.

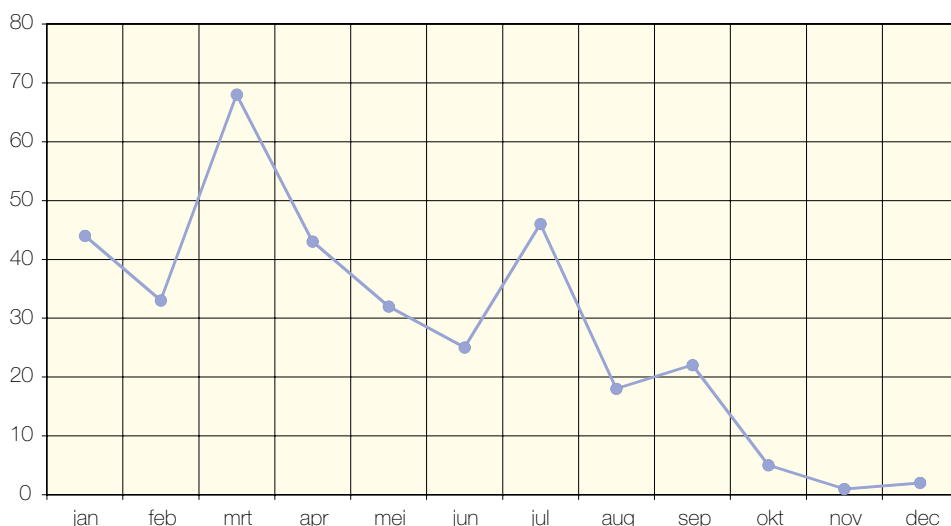
Bij de berekening van de bruto arbeidstijd worden enkel de onbezoldigde afwezigheden (zoals alle vormen van werktijdvermindering of -onderbreking) in mindering gebracht.

Bij de netto arbeidstijd houdt men rekening met alle afwezigheden, met uitzondering van de dienstvrijstellingen (bv. omwille van bloeddonatie, vakbonds- en vormingsactiviteiten, enz...). Figuur 4 geeft de verhouding weer tussen de totale, bruto en netto arbeidstijd in het ministerie in 2003.

Figuur 2. - Evolutie van de personeelsterkte in het ministerie in 2003 (personen)



Figuur 3. - Spreiding van het aantal “uitstappers” in 2003 in het ministerie



Om de arbeidstijd om te zetten in VTE, deelt men het totaal aantal effectief gepresteerde werkdagen door het aantal dagen dat overeenstemt met een voltijdse jaarprestatie van één werknemer. Voor de berekening van de bruto VTE bedraagt die voor 2003 247 dagen, als volgt berekend: [365 kalenderdagen] – [104 zaterdagen en zondagen] – [14 feestdagen]. Voor de netto VTE worden hiervan nog de 35 vakantiedagen afgetrokken, waardoor men 212 dagen bekomt.

In 2003 kon het ministerie beschikken over 11.756 bruto VTE en 10.900 netto VTE. In tegenstelling tot de eerder vastgestelde daling van het aantal personeelsleden, is de personeelssterkte in bruto en netto VTE ten opzichte van 2002 toegenomen met resp. 532 en 617 VTE.

De belangrijkste reden voor die stijging is het naslepend effect van de overheveling in oktober 2002 van een 700-tal “federale” personeelsleden naar de administratie Land- en Tuinbouw van het departement EWBL, in het kader van het Lambertmontakkoord. Het aandeel van die personeelsleden in de VTE voor 2002 bedroeg immers slechts 3/12 van een jaarprestatie, terwijl ze nu een voltijdse jaarprestatie vertegenwoordigen. Ruw geschat komt dit neer op een aangroei met 530 VTE in 2003, terwijl de toename van het aantal personeelsleden ten gevolge van die overheveling al verrekend was in 2002.

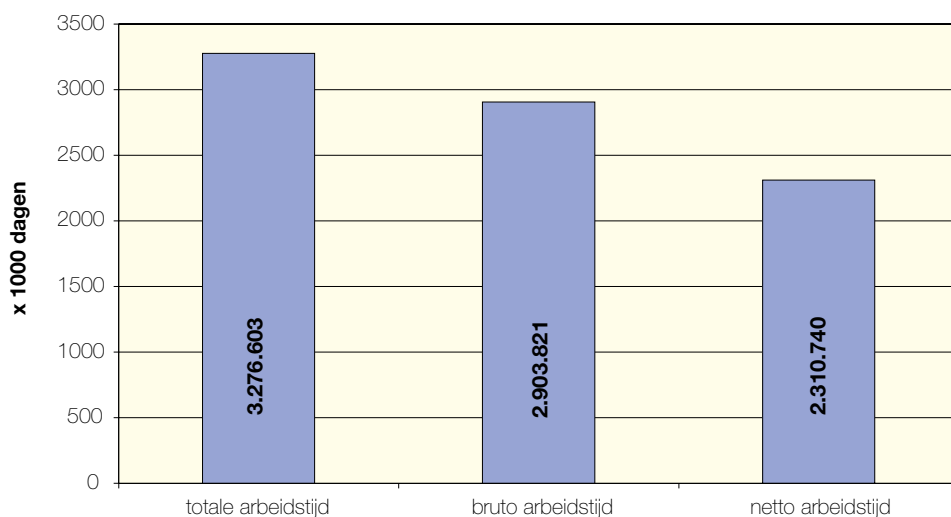
Door de beslissing van de Vlaamse regering van 12 september 2003², beschikken we sinds het 3de kwartaal van 2003 over vergelijkbare gegevens inzake personeelssterkte en loonkost voor de Vlaamse Openbare Instellingen³. Hieruit blijkt dat deze VOI's samen in het 4de kwartaal van 2003 16.254 personeelsleden telden, die 14.205 VTE vertegenwoordigden⁴.

De uitstapregeling heeft een grote invloed op het personeelsbestand

De uitstapregeling heeft een grote invloed op het personeelsbestand

Zoals reeds eerder aangegeven heeft de uitstapregeling, die van start ging in 2002 en doorloopt tot 2007, ook een belangrijke invloed op de evolutie van de samenstelling van het personeelsbestand.

Figuur 4. - De arbeidstijd in 2003 in het ministerie (dagen)



Uiteraard zorgt ze in de eerste plaats voor een tijdelijke afremming van de vergrijzing : eind 2002 was in het ministerie nog 13% van het personeel ouder dan 55 jaar. Op het einde van 2003 is dit nog slechts 11,8%. Toch heeft die uitstapregeling slechts een tijdelijk effect: uit de leeftijdspiraamiede blijkt dat de sterk vertegenwoordigde leeftijdsgroep van 50 tot 55 jaar (ongeveer 2.500 personeelsleden) de volgende 5 jaar nog tot een sterke toename van

2 Die beslissing heeft tot doel om de evolutie van het personeelseffectief en de loonkost binnen de Vlaamse overheid beter te beheersen en op te volgen via een periodieke rapportering.

3 De beslissing van de Vlaamse regering geldt enkel voor de VOI's die vallen binnen het bereik van het project Beter Bestuurlijk Beleid. Dit geldt niet voor UZ-Gent en VMM.

4 In dit aantal is het personeel van de VMM (De Lijn) niet meegeteld, omdat hierover geen cijfers beschikbaar zijn.

de 55-plussers zal leiden. Die toename zal dan slechts in beperkte mate afgeremd worden door de resterende uitstappers (nog 252 personen gespreid over de komende 4 jaar).

Uit de cijfers blijkt verder dat het aandeel van de vrouwen in het personeelsbestand van het ministerie tussen 2002 en 2003 met 0,8% is gestegen. Dit komt vooral omdat het grootste deel (nl. 68 %) van de uitstappers mannen waren. Bovenstaande evoluties blijken duidelijk uit de vergelijking van de leeftijds piramides van 2003 en 2002 (zie figuur 5 en 6).

De uitstapregeling heeft ook een invloed op de verdeling van het personeel volgens statuut (vastbenoemden versus contractuelen) en kwalificatieniveau. Aangezien de

uitstapregeling enkel geldt voor het vastbenoemde personeel, leidt dit natuurlijk tot een daling van het aandeel van die groep ten opzichte van de contractuele werknemers. Dit aandeel is, na de lichte stijging tussen 2001 en 2002, nu gedaald met 0,9% tot 74,3%. Het % van de personeelsleden met een opleiding hoger onderwijs (niveau A en B), is in 2003 vrij sterk toegenomen met 2,7% tot 41,1%. Ofschoon die trend al enkele jaren zichtbaar is, toch heeft de uitstapregeling die evolutie nog versterkt: uit de uitstapcijfers blijkt immers dat ongeveer 80% hiervan behoort tot de niveaus C of D.

De verschuivingen in het personeelsbestand inzake statuut en kwalificatieniveau tussen 31/12/2002 en 31/12/2003 worden nog eens weergegeven in figuur 7. In het personeelsbestand zijn de mannen nog steeds

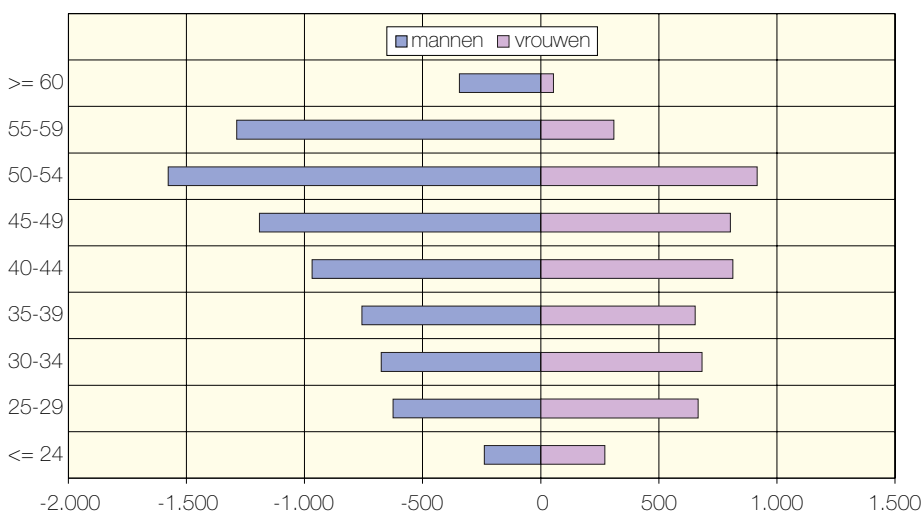
sterker vertegenwoordigd dan de vrouwen (59,7% / 40,3%). Uiteraard blijft de vaste tewerksstelling primeren op de contractuele (74,3% / 25,7%), nog sterker bij de mannen (81,4% / 18,6%) dan bij de vrouwen (63,8% / 26,2%).

Zoals reeds eerder aangegeven, blijft het aandeel van de hoger opgeleide personeelsleden stijgen. Toch blijft de kloof tussen mannen en vrouwen even groot: 43,1% van de mannen volgde hoger onderwijs, tegenover 38,1% van de vrouwen. De kortgeschoolde, mannelijke vastbenoemde personeelsleden blijven de grootste groep binnen het ministerie (27,1%), ofschoon hun aandeel in 2003 wel met 2,5% is gedaald. De hooggeschoolde, mannelijke contractuelen zijn het minst vertegenwoordigd (4,4%).

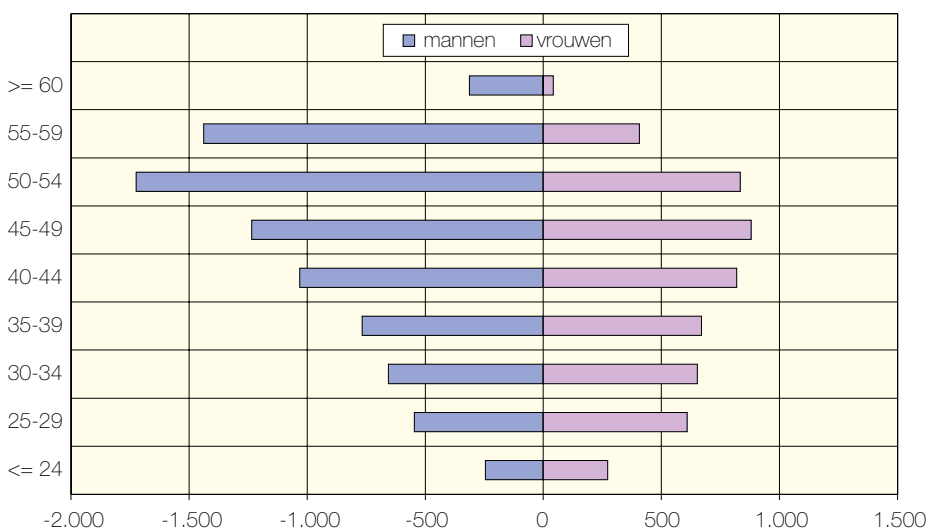
Meer gedetailleerde cijfers over de verdeling van de personeelssterkte van het ministerie in bruto VTE naar geslacht, niveau, statuut en leeftijd, vindt u in tabel 1.

Ook in de VOI's heeft de uitstapregeling tot belangrijke verschuivingen in het personeelsbestand geleid. Zo verloor Kind

Figuur 5. - Leeftijdspiramide van het ministerie op 31/12/2003



Figuur 6. - Leeftijdspiramide van het ministerie op 31/12/2002



TABEL 1 - PERSONEELSBESTAND IN BRUTO UTE IN 2003 VOLGENS NIVEAU, GESLACHT, STATUUT EN LEEFTIJD (MUG)
(EXCL. JOBSTUDENTEN, STARTBANEN, PERSONEEL BUITEN MINISTERIE, UITSTAPPERS EN DE FUNCTIES GOUVERNEUR, ARRONDISSEMENTSCOMMISSARIS EN GEWESTELIJKE ONTUANGER)

niveau	geslacht	statuut	leeftijdscategorie								totaal	
			<= 24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59		>= 60
onbekend	M	statutair	0	0	0	3	1	0	0	0	0	4
		contractueel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		totaal	0	0	0	3	1	0	0	0	0	4
	V	statutair	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
		contractueel	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
		totaal	1	0	0	0	0	0	1	0	0	3
totaal onbekend		1	0	0	3	1	0	1	0	0	7	
niveau A	M	statutair	29	152	198	229	249	309	347	396	113	2.022
		contractueel	20	105	70	57	29	31	32	18	7	370
		totaal	49	258	268	286	278	340	379	414	120	2.392
	V	statutair	23	141	163	106	91	98	65	18	4	708
		contractueel	37	134	70	34	25	25	8	1	0	332
		totaal	60	275	233	140	116	122	73	19	4	1.041
totaal niveau A		109	533	500	425	394	462	452	432	124	3.432	
niveau B	M	statutair	17	57	81	63	67	87	119	74	26	592
		contractueel	45	63	35	19	5	7	3	3	3	183
		totaal	62	120	117	82	71	94	122	78	29	775
	V	statutair	15	53	73	72	77	74	64	30	3	461
		contractueel	60	67	30	18	10	14	6	2	0	206
		totaal	75	120	103	90	87	87	70	32	3	667
totaal niveau B		137	240	220	172	158	182	192	109	32	1.442	
niveau C	M	statutair	22	59	69	95	212	270	544	323	64	1.656
		contractueel	46	57	43	33	28	17	18	3	2	247
		totaal	68	115	112	128	240	286	562	326	66	1.903
	V	statutair	21	46	56	99	181	172	255	74	9	914
		contractueel	66	83	93	43	46	38	7	5	0	381
		totaal	87	130	149	142	227	210	263	79	9	1.295
totaal niveau C		155	245	260	271	467	497	825	404	74	3.197	
niveau D	M	statutair	5	18	62	121	262	358	469	419	99	1.812
		contractueel	54	61	81	107	106	94	53	26	9	590
		totaal	58	79	143	228	368	452	521	444	108	2.402
	V	statutair	4	10	19	67	122	178	212	81	13	707
		contractueel	33	52	76	90	107	95	69	39	8	569
		totaal	37	62	95	157	229	274	281	119	21	1.275
totaal niveau D		96	141	238	385	597	725	803	564	129	3.677	
eindtotaal	M	statutair	72	287	410	511	790	1.024	1.478	1.212	302	6.085
		contractueel	164	286	229	217	168	149	106	50	22	1.390
		totaal	236	572	639	728	958	1.173	1.584	1.262	324	7.475
	V	statutair	63	250	312	345	472	521	597	202	28	2.790
		contractueel	198	336	268	185	187	172	91	46	8	1.491
		totaal	261	586	580	529	659	693	688	248	36	4.281
eindtotaal		498	1.159	1.219	1.257	1.617	1.866	2.272	1.510	359	11.756	

& Gezin hierdoor in 2003 34 van de 807 vastbenoemde personeelsleden (of 4,2%). De uitstapregeling heeft ook een belangrijke budgettaire weerslag: de uitgestapte personeelsleden genieten immers tot hun 60ste verjaardag nog 70% van hun wedde, waardoor er slechts 30% vrijkomt voor de aanwerving van vervangers.

De evolutie van het personeelsbestand : resultaten van groei en snoei?

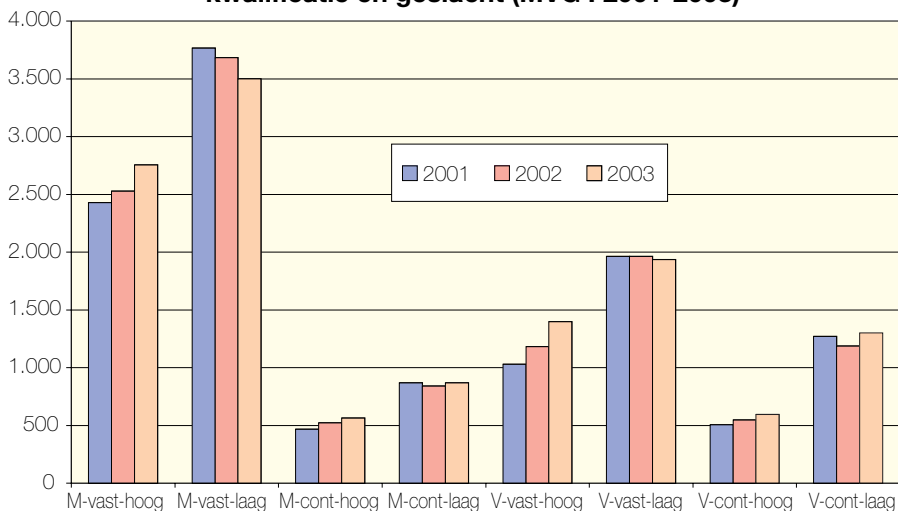
Figuur 8 schetst de evolutie van het personeelsbestand in personen en VTE in het ministerie sinds 1992. De ratio "beschikbaarheid" geeft de verhouding weer tussen de bruto VTE in jaar x en de gemiddelde personeelsbezetting (aantal personeelsleden) tijdens dat jaar. Wanneer de

VTE in de referentieperiode toeneemt terwijl het aantal personeelsleden daalt, dan stijgt die beschikbaarheid. De stijging in 2003 is vooral te wijten aan de gevolgen van de overheveling in 2002 van een 700-tal personeelsleden n.a.v. het Lambermontakkoord. Hierdoor is de bruto VTE in 2003 met ongeveer 530 eenheden toegenomen, terwijl de aangroei in personen al verrekend was in de personeelsbezetting van 2002.

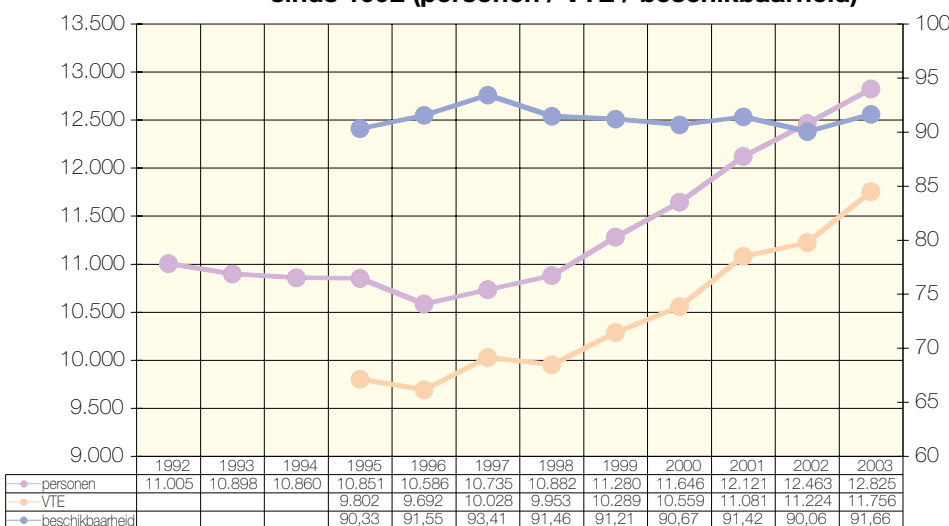
De evolutie van de personeelssterkte varieert nogal per departement. Uit tabel 2, die de evolutie weergeeft tussen 2001 en 2003, blijkt dat de bruto VTE bij EWBL veruit het meest aangroeide. Dit is natuurlijk te wijten aan het Lambermontakkoord (zie hoger). De aangroei bij de gemeenschappelijke diensten voor het ministerie (Sturing en Controle Informatica en Interne Audit) is ondermeer te verklaren door de installatie en gefaseerde bestaffing van de cel Interne Audit. Ook bij WVC is de bruto VTE vrij sterk toegenomen (+ 8%). Anderzijds daalde de VTE lichtjes in de departementen AZF, LIN en WIM.

Uiteraard is de personeelsevolutie in de departementen niet alleen toe te schrijven aan "externe" in- en uitstroom, maar ook aan interne personeelsbewegingen tussen de departementen onderling (hoofdstuk "Interne mobiliteit en promotie").

Figuur 7. - Verdeling van het personeelsbestand volgens statuut, kwalificatie en geslacht (MVG : 2001-2003)



Figuur 8. - Evolutie van de personeelssterkte in het ministerie sinds 1992 (personen / VTE / beschikbaarheid)



TABEL 2. - EVOLUTIE VAN DE PERSONEELSTERKTE IN BRUTO VTE PER DEPARTEMENT (2001 - 2003)

departement	2001		2002		2003		evolutie 2001 - 2003	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%
SCI/A	82	1%	89	1%	91	1%	9	11%
COO	255	2%	257	2%	270	2%	15	6%
AZF	1014	9%	1.006	9%	972	8%	-42	-4%
WIM	115	1%	117	1%	112	1%	-3	-2%
OND	967	9%	964	9%	981	8%	14	1%
WVC	1422	13%	1.494	13%	1.531	13%	109	8%
EWBL	914	8%	1.086	10%	1.503	13%	589	64%
LIN	6312	57%	6.211	55%	6.256	53%	-56	-1%
MVG	11.081	100%	11.224	100%	11.716	100%	635	6%

Opmerking : voor 2003 zijn 41 VTE niet toegewezen aan een departement!

Bij de personeelsdiensten van de departementen werd gepeild naar de oorzaken van de evolutie van het personeelsbestand in hun entiteit (tabel 3). Hieruit blijkt dat in 2003 208 personeelsleden in het kader van nieuwe opdrachten zijn aangeworven. Men kan ervan uitgaan dat de overige 1.325 personeelsleden die in 2003 in dienst zijn genomen, aangeworven werden ter vervanging van de 1.598 personeelsleden die in 2003 het ministerie verlieten. Dit wijst erop dat niet alle uitgestroomde personeelsleden vervangen (kunnen) worden. Dit geldt wellicht vooral voor zij die niet in een gevalideerd personeelsplan of in een continufunctie zijn tewerkgesteld. Hun vertrek wordt opgevangen door bepaalde diensten efficiënter te organiseren en bestaande taken te herverdelen of te schrappen. We stellen anderzijds vast dat die "snoei" niet direct tot uiting komt via de huidige methodologie van proces- en personeelsplanning. Het is dan ook onmogelijk om die "snoei" toe te wijzen aan concrete procesoptimalisaties of -automatisaties. Bovendien stelt men vast dat automatiseringsprojecten pas op iets langere termijn tot een besparing op de personeelscapaciteit aanleiding geven. In de beginperiode is zelfs een extra investering in tijd en mensen nodig.

De beschikbaarheid van het personeel daalt door bezoldigde en onbezoldigde afwezigheden

Steeds meer personeelsleden kiezen voor een meer flexibele invulling van hun eigen loopbaan : ze gaan tijdelijk minder werken of willen tussentijds eens iets anders proberen. Dit kan de continuïteit in de uitvoering van de opdrachten van de organisatie beïnvloeden, zelfs indien de afwezigheid onbezoldigd is en er dus geld vrijkomt om vervangers aan te trekken.

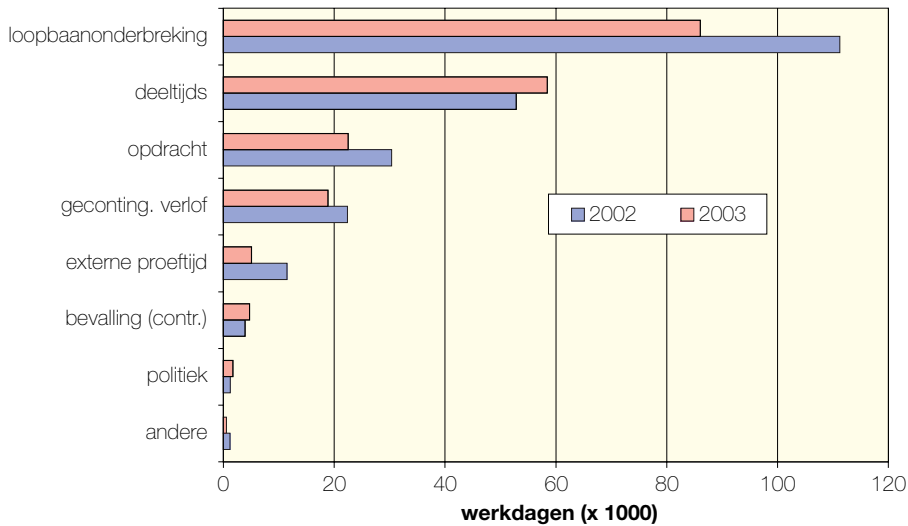
Daarnaast verwachten mensen ook meer flexibiliteit in de invulling van hun werkdagen : door de jaren heen zijn er onder de vorm van dienstvrijstellingen talloze compensaties ontstaan voor deelname aan diverse al of niet werkgebonden activiteiten. Bovendien voorziet het huidige ambtenarenstatuut een maximale bescherming van de werknemers tegen onvoorziene situaties van tijdelijke werkonbeschikbaarheid zoals ziekte, zwangerschap, enz...

Dit alles leidt tot een voortdurende onzekerheid over de beschikbare personeelscapaciteit, waardoor het voor de manager moeilijker wordt om het werk te plannen en te

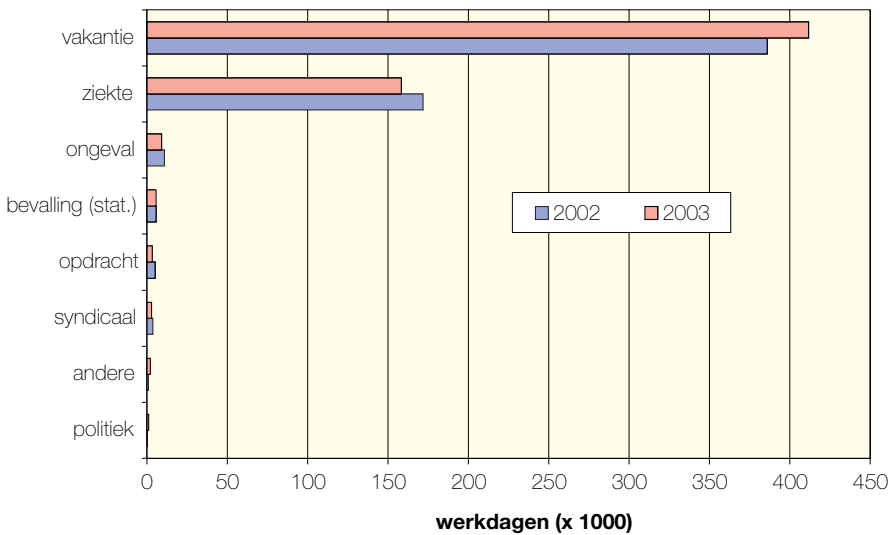
TABEL 3. - VERKLARING VOOR DE PERSONEELSEVOLUTIE IN 2003 IN HET MINISTERIE (GROEI EN SNOEI)

	aantal personeelsleden				
	niveau A	niveau B	niveau C	niveau D	totaal
GROEI					
- nieuwe initiatieven of bijkomende opdrachten	128,5	52	27	0,5	208
- overheveling van taken, bevoegdheden met personeel					
SNOEI					
- geschrapte of gewijzigde taken of opdrachten	0	0	34	183	217
- efficiëntieverhoging (proces re-engineering) en automatisering					

Figuur 9. - Evolutie van de onbezoldigde afwezigheden (MVG : 2002 - 2003)



Figuur 10. - Evolutie van de bezoldigde afwezigheden (MVG : 2002 - 2003)



organiseren in functie van de vooropgestelde deadlines. Figuur 9 en 10 geven aan hoe zwaar afwezigheden wegen op de totale arbeidstijd. Voor de onbezoldigde en bezoldigde afwezigheden wordt de situatie in 2003 vergeleken met die van vorig jaar. Bij de bezoldigde afwezigheden moet zeker vermeld worden dat het merendeel van de dienstvrijstellingen (bvb. plasma- of bloeddonatie, vormingsverlof en vrijstellingen om sociale of culturele redenen,...) niet zijn meegerekend omdat die nog niet in het personeelssysteem worden geregistreerd. Uit deze figuren blijkt duidelijk dat de bezoldigde afwezigheden hoofdzakelijk bestaan uit vakantie- en ziekte-dagen, terwijl het beeld voor de onbezoldigde afwezigheden veel meer gedifferentieerd is: loopbaanonderbreking en deeltijds

werken komen daar het meest voor. Voor de meeste onbezoldigde afwezigheden wordt een daling ten opzichte van 2002 vastgesteld. Vergelijkingen in de tijd moeten echter voorzichtig benaderd worden omwille van mogelijke registratie- en rapporteringsverschillen door de overgang naar het nieuwe personeelsinformatiesysteem VLIMPERS.

Uit de cijfers blijkt dat van het totaal aantal "theoretisch te presteren" werkdagen in 2003, er "slechts" 74,5% reëel beschikbaar was. Het grootste deel "gaat verloren" aan vakantiedagen (13,3%); alle andere afwezigheden zijn samen goed voor een verlies van 12,2% (zie figuur 8).

De kwalitatieve kloof tussen personeelsbehoefte en personeelsbezetting wordt slechts langzaam overbrugd

Belangrijk is de mate waarin de huidige personeelsbezetting beantwoordt aan de personeelsbehoefte. Via proces- en personeelsplannen werden de behoeften voor een groot deel van het ministerie in kaart gebracht: op 31 december 2003 dekten de gevalideerde personeelsplannen ongeveer 69% van het totale personeels-

bestand. De behoeften, berekend op basis van een VTE-norm van 200 werkdagen, werden omgerekend naar nettobehoeften op basis van het aantal te werken dagen in 2003 (nl. 212). De cijfers werden vervolgens geëxtrapolleerd naar het hele ministerie. De verkregen nettobehoeften werden daarna getoetst aan de netto personeelscapaciteit in 2003.

Globaal stellen we vast dat de ingeschatte behoefte de personeelscapaciteit licht overstijgt met 0,5%. Dit komt door een aantal personeelsplannen die nog extra taken/processen en bijgevolg mensen genereren. Die plannen situeren zich voornamelijk bij WVC (extra jeugdinstelling in Ekeren, proces gezondheidsinspectie). Ook

de entiteit "Landbouw en visserij" in het departement EWBL, waarnaar de voormalige federale ambtenaren in het kader van het Lambertontakkoord zijn overgeheveld, wordt uitgebreid.

Inzake kwalificatieniveau wijkt de huidige personeelsbezetting nog steeds sterk af van de personeelsbehoeften (zie figuur 11). Het huidig aanbod aan hooggekwalificeerd personeel (niveau A en B) ligt ongeveer 26% onder de vraag (een tekort van 1.589 VTE). Vooral de behoefte aan personeel van niveau B is nog sterk toegenomen door de personeelsplannen die in 2003 zijn opgemaakt, waardoor daar de kloof met de huidige bezetting het grootst is geworden. Daarnaast blijft er een overaanbod aan personeel in de lagere niveaus C en D van ongeveer 1.537 VTE of 32%, dit ondanks het feit dat toch heel wat personeelsleden van die niveaus (nl. 305) in 2003 zijn uitgestapt. Er zijn blijkbaar extra maatregelen nodig om versneld een betere afstemming tussen aanbod en behoefte te bereiken. Tegelijk moet er goed gewaakt worden over het risico op overkwalificatie bij het definiëren en toewijzen van functies. Dit kan immers niet alleen leiden tot budgettaire ontsporingen, maar kan tevens een hypothek leggen op de inzetbaarheid en doorstroomkansen van kortgeschoolden.

De in- en uitstroom

De vorige jaren werd in- en uitstroom berekend op basis van een vergelijking van de personeelsbestanden op de laatste dag van 2 opeenvolgende jaren. Dit had tot gevolg dat niet alle bewegingen die in de loop van het jaar plaatsvonden, in rekening werden gebracht. Het nieuwe personeelsinformatiesysteem VLIMPERS hanteert een andere werkwijze : hier worden alle in- en uit-

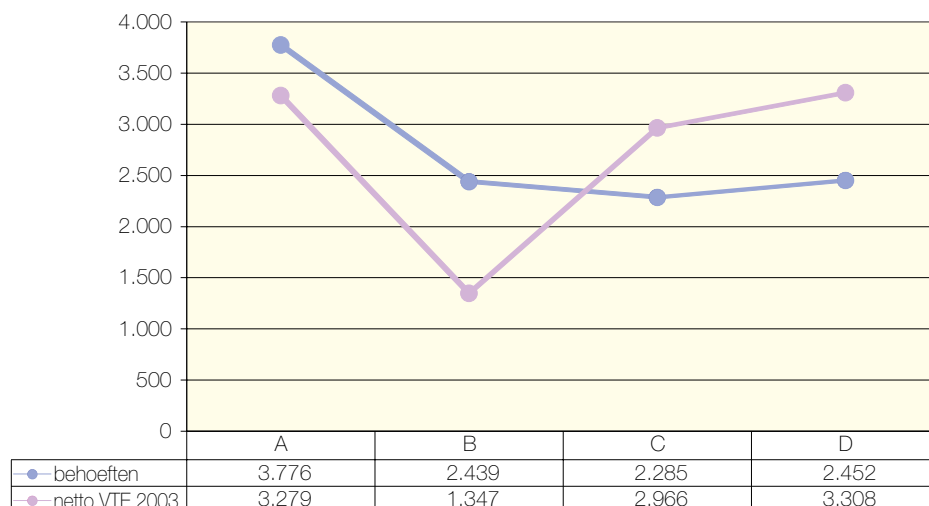
gaande bewegingen tijdens het referentiejaar geregistreerd en samengeteld. Door die verschillende benadering is geen vergelijking met de vorige jaren mogelijk.

In 2003 zijn in het ministerie 1.533 nieuwe personeelsleden in dienst getreden, terwijl er 1.598 de organisatie verlieten. Dat resulteert in een klein negatief saldo van -65 werknemers. Het verschil met het saldo tussen de personeelssterkte op 31/12/02 en 31/12/03 (nl. -311 personeelsleden) is wellicht te wijten aan een verschillende registratie en berekening van die personeelssterkte voor de betrokken jaren. De 384 "uitstappers" in 2003 worden beschouwd als uitstroom omdat ze niet meer in het personeelsbestand op 31/12/03 worden meegeteld.

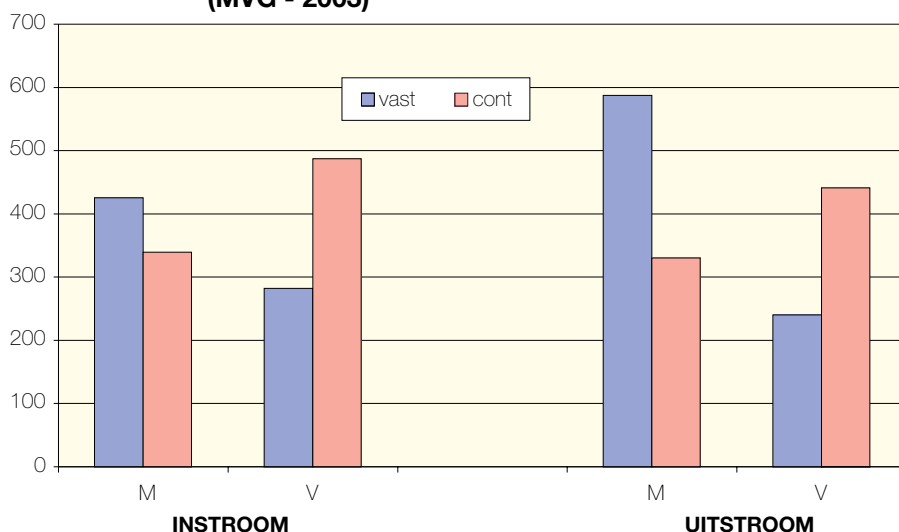
Uit figuur 12 blijkt duidelijk de grote uitstroom van vastbenoemde mannelijke ambtenaren ten gevolge van de uitstapregeling. Verder valt op dat het personeelsverloop in 2003 bij de mannen vooral betrekking heeft op statutaire functies, terwijl dit voor de vrouwen het grootst is bij de contractuele functies. Tenslotte is er een vrij groot verschil in verloopsaldo tussen mannen en vrouwen : resp. -153 en +88. Dit bevestigt de reeds eerder vastgestelde trend naar een meer evenwichtige man-vrouw verhouding in het ministerie.

Belangrijk is natuurlijk om te weten hoeveel medewerkers in 2003 beslisten om vrijwillig (en dus vóór het einde van hun loopbaan) het ministerie te verlaten, de zgn. "vrijwillige uitstroom". Dit geeft immers indirecte indicaties over de appreciatie van werknemers over de jobinhoud en de interne werkomstandigheden. 524 van de 1.598 personeelsleden die het ministerie in 2003 verlieten, deden dit uit vrije wil. Indien we abstractie maken van de 384 uitstappers, dan stellen we vast dat dit aantal sterk is afge-

Figuur 11. - Toetsing van de netto personeelscapaciteit per niveau (31/12/03) aan de personeelsbehoeften (personeelsplannen goedgekeurd op 31/12/03)



Figuur 12. - In- en uitstroom volgens geslacht en statuut (MVG - 2003)



Startbanen

Zoals reeds eerder vermeld, wordt het personeel met een startbaanovereenkomst in het kader van het Rosettaplan van de federale minister van Tewerkstelling, niet meegeteld in het personeelsbestand. In 2003 waren er in het ministerie 176 werknemers met een startbaanovereenkomst tewerkgesteld. Hiervan zijn er 116 aangeworven in 2003, de overige kwamen in dienst in 2002. De nieuwe aanwervingen waren vrij evenwichtig verdeeld volgens geslacht: 53 mannen en 63 vrouwen.

nomen ten opzichte van 2002: toen verlieten 364 werknemers vrijwillig het ministerie (waarvan 39 op basis van de uitstapregeling). Via exitgesprekken kan men een beter inzicht krijgen in de redenen voor het vrijwillig vertrek, zodat hierop geanticipeerd kan worden. In 2003 is slechts met 3,8% van de vrijwillige vertrekkers een gesprek gevoerd. Het betreft vooral personeelsleden van niveau A, wat erop kan wijzen dat exitgesprekken vooral worden gevoerd als men het verlies van de werknemer hoog inschat. De belangrijkste redenen voor het vertrek zijn nog steeds de ontevredenheid over de jobinhoud en de moeilijke combinatie van het werk met de persoonlijke levenssfeer.

Uit tabel 4, die de situatie weergeeft op 31/12/03, blijkt dat 79% van de 104 "startbaners" behoorden tot de niveaus C en D. Ongeveer 67% van hen was jonger dan 25 jaar.

[\(👉 ook het hoofdstuk "Doelgroepenbeleid"\)](#)

TABEL 4 - PERSONEELSLEDEN MET STARTBAANOVEREENKOMST OP 31/12/2003 VOLGENS NIVEAU, GESLACHT, STATUUT EN LEEFTIJD (MVG)

niveau	geslacht	leeftijd				Totaal
		<= 24	25-29	30-34	50-54	
A	M	2	4	0	0	6
	V	4	1	0	0	5
B	M	2	3	0	0	5
	V	3	3	0	0	6
C	M	10	2	0	0	12
	V	15	6	1	0	22
D	M	17	7	0	1	25
	V	17	5	1	0	23
Totaal		70	31	2	1	104

■ PERSONEELSKOSTEN

KENGETALLEN

kengetal	omschrijving	2002	2003
totale brutoloonkost	som van alle uitbetaalde brutosalarissen (incl. vakantiegeld en eindejaarstoelage, toeslagen, sociale lasten, werkgeversbijdragen en kinderbijslag) in jaar x	471.565.284 euro	484.253.674 euro
totale nettoloonkost	som van alle uitbetaalde nettosalarissen (incl. vakantiegeld en eindejaarstoelage en toelagen) in jaar x	247.195.282 euro	249.429.223 euro
gemiddelde loonkost per bruto VTE	de totale loonkost (som van alle looncomponenten, nl. salaris, toeslagen, vergoedingen, sociale lasten en werkgeversbijdragen) t.o.v. de totale bruto VTE in jaar x	42.014 euro	41.192 euro
gemiddelde loonkost per netto VTE	de totale loonkost (som van alle looncomponenten, nl. salaris, toeslagen, vergoedingen, sociale lasten en werkgeversbijdragen) t.o.v. de totale netto VTE in jaar x	45.858 euro	44.427 euro
totale kost prestatiebeloning	som van alle betaalde variabele beloningstoelagen (functioneringstoelagen, managementstoelagen en staffoelagen) in jaar x	2.938.722 euro	3.271.018 euro
vergoedingen woonwerkverkeer	som van alle uitbetaalde vergoedingen voor woon-werkverkeer, incl. fietsvergoeding	5.770.765 euro	6.188.700 euro
totale vormingskost	het totale budget dat in het ministerie besteed werd aan vorming, training en opleiding in jaar x	3.843.000 euro	3.867.000 euro
totale kost secundaire arbeidsvoorwaarden	totaal bedrag dat het ministerie in jaar x besteedde aan volgende faciliteiten voor het personeel: hospitalisatieverzekering, catering, sociale dienstverlening, medische dienstverlening ⁽¹⁾ , kinderopvang	2.809.197 euro	3.497.300 euro

(1) de kost voor medische dienstverlening omvat: geneeskundig toezicht (securex), griepvaccinaties, opleidingen ter preventie van bot- en gewrichtsklachten en de cardi-ovasculaire opsporingscampagne

De loonkost

De totale brutoloonkost voor het personeel van het ministerie bedroeg in 2003 484.253.674 euro. Dit is een stijging van de loonkost met ongeveer 12,5 miljoen euro ten opzichte van vorig jaar. Deze stijging is echter duidelijk minder hoog dan de vorige jaren. Een stijging met 2,7% is als vrij normaal te beschouwen. Deze stijging is te verklaren als volgt:

- indexering per 1 juli 2003 (4 mln.)
- verhoging vakantiegeld (groei-pad 2003) (2,9 mln.)
- 1% salarisverhoging vanaf 1 december 2002 voor de niveaus D en C (2,4 mln.)

Samen verklaren die factoren een totaal bedrag van 9,5 mln. euro. Het effect van de aangroei van de loonkost door het op kruissnelheid komen van de loonkost van het overgeheveld personeel "Lambermont" en het effect

van de vergrijzing (endogene groei), worden wellicht in grote mate gecompenseerd door het vertraagd vervangen van de uitstroom.

In de totale loonkost van 484,2 mln. euro is niet opgenomen:

- de loonkost van de startbaners (2,6 mln. euro) en van de jobstudenten (0,6 mln. euro)
- de loonkost van het wachtgeld van de uitstappers (11 mln. euro)

Die personeelsleden staan niet in relatie tot de normale personeelsinvulling van het ministerie. Om dezelfde reden is evenmin de loonkost van de kabinetten, van de Vlaamse wetenschappelijk instellingen, van de provinciegouverneurs, van de arrondissementscommissarissen en van de gewestelijk ontvangers opgenomen, noch van het zgn. "personeel buiten ministerie".

77% van de loonkost in 2003 werd aangerekend op het algemeen weddenartikel 11.03; dit is nagenoeg identiek aan het gegeven van 2002.

Op basis van de personeelssterkte in netto en bruto VTE (hoofdstuk "Personeelssterkte"), kan de gemiddelde loonkost per netto en bruto VTE berekend worden. Voor 2003 bedraagt die op jaarbasis resp. 44.427 euro en 41.192 euro. In vergelijking met 2002 is er een lichte daling (2 à 3%) maar een normale stijging ten opzichte van 2001 (5,7%). De nieuwe en meer correcte berekening van de bruto en netto VTE is wellicht verantwoordelijk voor de merkwaardige daling t.o.v. 2002.

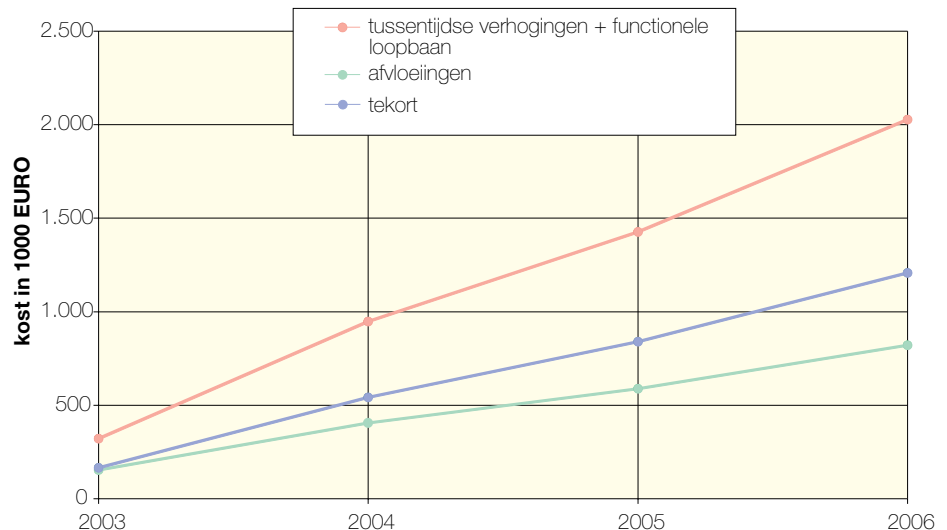
Het variabel loon

De kost van het variabel loon of de prestatietoelagen (functioneringstoelagen, managements- en staffoelagen) bedroeg in 2003 3,3 mln. euro. Dit is een stijging tegenover 2002 met (opnieuw) 11% maar is nog steeds marginaal en niet marktconform te noemen in vergelijking met de totale loonkost (0,68%). Er werden in 2003 in het ministerie 79 managementstoelagen toegekend, 1 staffoelage en 1.879 functioneringstoelagen.

De responsabilisering over de weddenkredieten

Sinds de beslissing van de Vlaamse regering van 12 september 2003 moeten binnen de diensten van de Vlaamse regering nieuwe opdrachten binnen de bestaande budgettaire ruimte ingevuld worden. Dit kan op termijn onhoudbaar worden. Zo blijkt uit analyses van de Vlaamse Landmaatschappij (zie figuur 13) dat bij de toekenning van de wervingskredieten voor nieuwe opdrachten onvoldoende rekening wordt gehouden met de budgettaire weerslag van de endogene groei (dit is de toename van de loonkost door de tussentijdse verhogingen en de functionele loopbaan). Ofschoon dit probleem zich voor het ministerie aanvankelijk niet stelde, vermits het refertekrediet een structureel krediet betrof, wordt door de opeenvolgende kortingen het personeelskrediet in die mate afgeslankt dat het niet meer toereikend is om die endogene groei te blijven dragen. Zo volstond het gedepartmentaliseerde weddenkrediet in 2003 niet voor de departementen LIN (-5,5 mln. euro) en Onderwijs (-0,5 mln. euro). Door een herschikking binnen de aanre-

Figuur 13. - Invloed van de "endogene groei" op de loonkost bij de Vlaamse Landmaatschappij



keningscode 11.03 (op basis van onderlinge solidariteit tussen de departementen) kon dit kastekort opgevangen worden. Door de opeenvolgende "kortingen" kampen evenwel alle departementen met een structureel tekort op het weddenkrediet zodat niet alle vacatures kunnen ingevuld worden.

Een ander markant feit was dat voor de indexering van 1 juli 2003 aanvankelijk geen bijkomende kredieten verleend werden (zoals in 2002). Deze werden echter wel, maar zeer laatstijdig toegekend (op 12/12/2003, dus na de laatste salarisbetaling). Dit maakt elke ernstige planning van de uitgaven onmogelijk.

Een deel van het saldo op aanrekeningscode 11.03 werd aangewend voor andere dringende uitgaven zoals facilities, ICT, vorming enz..., dit op basis van artikel 59 van het begrotingsdecreet dat aan de minister van Ambtenarenzaken de bevoegdheid geeft om vanuit de wedden-basisallocaties kredieten te herschikken.

In 2003 werd verder werk gemaakt van de uitsplitsing van de budgetten en uitgaven per administratie. Er werd opnieuw vastgesteld dat dit geen gemakkelijk opgave is en dat er dringend nood is aan een gedegen rapporteringsinstrument. Eind 2003 werd beslist om de rapportering over het personeelseffectief en de loonkost voor het ministerie uit te voeren op basis van een nieuwe rapporteringstool COGNOS. Hiermee zal uitvoering gegeven worden aan de rapporteringverplichting die voortvloeit uit de beslissing van de Vlaamse regering van 12 september 2003 inzake de evolutie van het personeelseffectief (generieke doelstelling voor alle leidinggevenden van het ministerie en de Vlaamse wetenschappelijke en openbare instellingen). Bij het ter perse gaan van dit beleids-

rapport stond de COGNOS-rapportering nog niet volledig op punt.

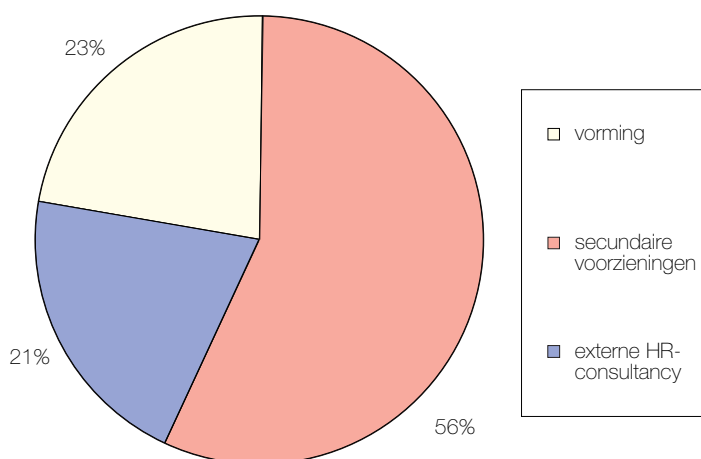
De rapporteringverplichting werd ingevoerd vanaf 2004, met de vraag te rapporteren vanaf het 3de kwartaal van 2003. Daarom zijn er geen gevalideerde jaargegevens over 2003 voor de VOL's beschikbaar.

Enkele aanvullende personeelskosten

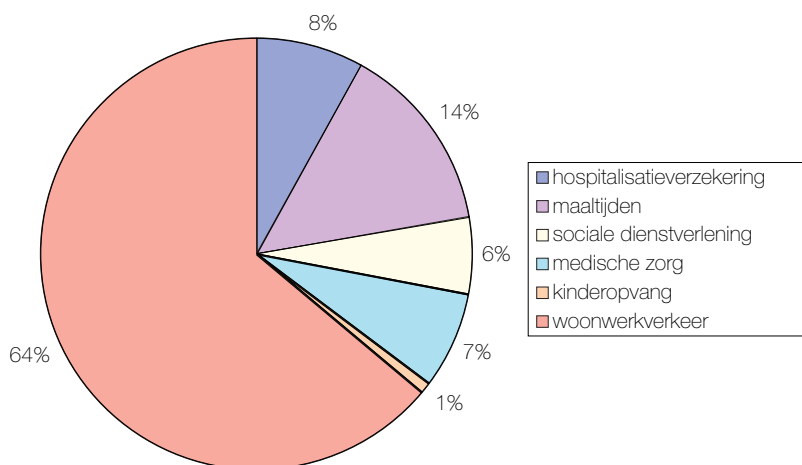
Ofschoon veruit het grootste deel van het personeelsbudget gaat naar salarissen, toch is de totale personeelskost hiertoe niet beperkt. Elk nieuw aangeworven personeelslid moet immers over de nodige middelen beschikken om te kunnen functioneren en kan aanspraak maken op een aantal sociale en andere faciliteiten (de

zgn. secundaire voorzieningen). In het kader van de te verwachten geleidelijke verdere responsabilisering van het management voor het volledige pakket van personeelskredieten, is een goed inzicht in het bestedingspatroon onontbeerlijk om tot een optimale aanwending en verdeling van die middelen te kunnen komen. De bestede budgetten zijn tevens de financiële weerspiegeling van de prioriteiten die het management de voorbije periode in het P&O-beleid heeft gelegd. In figuur 14 werden, als resultaat van een weliswaar onvolledige inventarisatie, een aantal personeelsuitgaven samengebracht. Kosten die nog niet in rekening zijn gebracht, zijn o.a. de wervingskost, de kost van de infrastructuur (gebouwen, verwarming,...), het wagenpark, de IT-kost, enz... Figuur 15 geeft een meer gedetailleerd beeld van de uitgaven voor secundaire personeelsvoorzieningen.

Figuur 14. - Enkele aanvullende personeelskosten naast de loonkost (MVG - 2003)



Figuur 15. - Detaillering van de uitgaven voor secundaire personeelsvoorzieningen (MVG - 2003)



AANBEVELINGEN

Situering

Volgens de principes van BBB zullen beheersovereenkomsten en managementcontracten tot stand komen op basis van een onderhandeling tussen de politieke overheid en de manager over de middelen die nodig zijn om de gewenste opdracht te realiseren. Eenmaal die middelen bepaald, zal de manager zelf kunnen beslissen hoe hij/zij die het best inzet om het vooropgestelde doel te bereiken. Momenteel heeft de manager weinig inspraak in de bepaling van de weddekredieten. Er wordt vaak ingegrepen in de weddekredieten zonder overleg met het management. Zo moeten door de beslissing van de VR van 12 september 2003 binnen de diensten van de Vlaamse regering nieuwe opdrachten binnen de bestaande budgettaire ruimte ingevuld worden.

Aanbeveling

In de aanloop naar BBB zal in functie van te bereiken resultaten of uit te voeren opdrachten concreet vorm gegeven moeten worden aan de responsabilisering en aansturing van het management inzake de aanwending van de weddekredieten.

Voorstellen

- de budgettaire én functionele verantwoordelijkheid van het management vergroten door budgetten nog meer te decentraliseren (bv. startbanen, ziektecontrole,...)
- duidelijke afspraken maken over de versleuteling van de personeelsbudgetten naar de entiteiten (departementen, IVA's en EVA's) op basis van P&O-prioriteiten afgeleid uit de strategische doelstellingen (cfr. principe 1 van de managementcode).
- de onderhandeling over de nodige middelen voor de realisatie van de opdracht(en) inbedden in het proces van opmaak van beheersovereenkomsten en/of managementcontracten, met voldoende garanties over de beschikbaarheid van die middelen voor de volledige termijn (op basis van ingeschatte personeelsbehoeften)
- de normen voor de raming van de loonkost aanpassen aan nieuwe behoeften (bv. de valorisatie van ervaring (anciënniteit) bij de aanwerving, de budgettaire weerslag van de endogene groei, de

indirecte personeelskosten, de VTE-norm voor de bepaling van de personeelsbehoeften,...)

- maatregelen uitwerken om een goed beheer van het personeelsbudget door het management te belonen

Situering

Managers erkennen nog te weinig de toegevoegde waarde van diverse P&O-processen en -instrumenten om tot een beter rendement van hun personele middelen te komen. In het P&O-aanbod zelf wordt hieraan ook te weinig aandacht besteed. Bovendien ontbreekt er een forum waarop managers hun vragen en problemen inzake personeels(budget)beheer kunnen bespreken en ervaringen kunnen uitwisselen.

Aanbeveling

P&O dient het management op een meer strategische en gerichte manier te ondersteunen om tot een betere aanwending van de beschikbare middelen (personeel + personeelsbudget) in functie van de te realiseren opdracht te komen.

Voorstellen

- de toegevoegde waarde van P&O om tot een betere benutting van de middelen te komen, beter zichtbaar maken door het management te helpen bij:
 - de afweging (kosten/baten) van interne versus externe rekrutering voor invulling van vacatures
 - investering in inzetbaarheid en upgrading van eigen personeel, via loopbaanplanning, personeelsontwikkeling, jobrotatie, interne arbeidsmarkt, herplaatsing,....
 - de beschrijving, weging en toewijzing van functies (op basis van een toetsing van functievereisten aan competenties) om over- en onderkwalificatie te vermijden
 - het organiseren van kennismangement en kennisoverdracht om uitstroom van kostbare kennis en expertise te voorkomen
 - het uitwerken van een verzuimbeleid om de kost van bezoldigde afwezigheden op de werkvloer te beheersen

- kennis- en ervaringsuitwisseling tussen managers organiseren inzake goed beheer van personeel en budget (uitbouw van netwerken, praktische tips,...)
- managers sensibiliseren voor een optimale aanwending van ICT voor het beheer van personeel en loonkost
- pragmatische oplossingen uitwerken voor specifieke knelpunten zoals de vervangingsproblematiek, de langdurige afwezigheden,...

Situering

De meeste managers hebben nog onvoldoende inzicht in de loonkostdrijvers om de personeelskost goed vooraf te kunnen plannen. Bestaande instrumenten en technieken zijn vaak ontoereikend om de budgettaire impact (op korte én lange termijn) van beslissingen inzake het personeelseffectief met inbegrip van de evolutie van de endogene groei in relatie tot de evolutie van de uitstroom te kunnen inschatten en beheersen. Er is behoefte aan een geïntegreerd instrumentarium, gebaseerd op een coherent loonkostenmodel, dat een voorafgaandelijke functionele en budgettaire afweging van verschillende scenario's mogelijk maakt en toelaat om op te volgen of de uitgaven binnen de toegekende budgettaire ruimte blijven. Om binnen de nieuwe structuur op geaggreerd niveau (bv. beleidsdomein of Vlaamse overheid) bepaalde evoluties te kunnen opvolgen, moeten processen uitgetekend worden voor het beheer en de uitwisseling van P&O-informatie. Om parallelle rapportering te vermijden moet zowel vanuit het standpunt van het beleid als dat van het management, gestreefd worden naar een maximale integratie van nieuwe en bestaande rapporteringen.

Aanbeveling

Er moeten beleidsrelevante en hanteerbare kengetallen en aangepaste gebruiksvriendelijke opvolgings- en simulatie-instrumenten voor het management ontwikkeld worden om de impact van beslissingen inzake het personeelseffectief op de evolutie van de loonkost beter te kunnen opvolgen en beheersen.

Voorstellen

- de instrumenten moeten gekaderd worden binnen het proces van "onderhandeling" tussen de politieke verantwoordelijke(n) en de topmanager over de nodige middelen voor de realisatie van zijn/haar opdracht (geëxpliciteerd in beheersovereenkomsten en/of managementcontracten)

- de bestaande rapportering inzake personeelseffectief en loonkost moet geleidelijk verder aangevuld worden met andere informatie (o.a. betreffende in- en uitstroom, afwezigheden en kwalificaties en ervaring (anciënniteit) van het personeel) die de evolutie van de loonkost beïnvloeden.
- er moet een loonmodel ontwikkeld worden om de toekomstige loonkost van geplande aanwervingen i.f.v. een aantal parameters (kwalificatieniveau, vereiste ervaring of anciënniteit, contracttype, duur van een overeenkomst, werkrooster, ...) in te schatten

Situering

Managers ervaren de huidige methodologie voor proces- en personeelsplanning vaak als complex, tijdrovend en weinig dynamisch. Door het ontbreken van een geïntegreerde systeemondersteuning, wordt de gebruikswaarde van de resultaten voor het management en het beleid sterk beperkt. Een personeelsplan resulteert meestal in de vraag naar meer en/of hogergekwalificeerd personeel, die voortdurend op budgettaire restricties stuit. Het kritisch in vraag stellen van achterhaalde processen of processtappen, om personeelscapaciteit vrij te maken die kan toegewezen worden aan andere of nieuwe processen, komt veel minder tot uiting. De methodologie is onvoldoende afgestemd op andere kaders zoals het competentiewoordenboek, functielijst, ... Een consequente toepassing van de personeelsplanning wordt verhinderd omdat de klassieke statische "personeelsformatie" juridisch nog altijd primeert op het dynamisch "personeelsplan".

Aanbeveling

Er is een nieuwe meer geresponsabiliseerde flexibele werkwijze voor proces- en personeelsplanning nodig die algemeen wordt erkend en aanvaard als managementinstrument én als referentiekader voor de bepaling van de personeelsbudgetten.

Voorstellen

- in de plaats van een verplichte "generieke" methodologie voor proces- en personeelsplanning worden een aantal kwaliteitseisen als "afspraken" en "meetfactoren" verankerd in de managementcode P&O
- de manager moet een grotere beslissingsbevoegdheid krijgen, waarbij de validatie door de functioneel bevoegde minister beperkt wordt tot personeels-

plannen die een uitbreiding van het personeelsbudget inhouden

- er worden maatregelen genomen om het management de nodige ondersteuning te kunnen bieden bij de voorbereiding van proces- en personeelsplannen binnen een ruimer kader van organisatieontwikkeling
- de resultaten van proces- en personeelsplannen worden in de personeelsinformatiesystemen geïntegreerd, zodat het beleid en de managers een permanent inzicht hebben in de kwantitatieve en kwalitatieve kloof tussen de personeelsbezetting en personeelsbehoeften (als basis voor een planmatig rekruteringsbeleid) en in de impact van schrapping of optimalisering van bestaande processen op het personeel en budget
- proces- en personeelsplanning wordt ingebed in de globale onderhandelingscyclus tussen manager en politieke verantwoordelijke over de middelen nodig voor de uitvoering van de opdracht (beheersovereenkomsten / managementcontracten).

Situering

Van elke manager wordt een kostenbewust P&O-beleid verwacht met maximale benutting van de beschikbare

middelen in functie van de te realiseren doelen. Anderzijds moet hij/zij ook voldoende tewerkstellingskansen creëren voor doelgroepen die meer aandacht vergen of een lager rendement halen. Selectie-procedures en -instrumenten zijn vooral gericht op het vinden van de meest geschikte persoon voor de job, en zijn onvoldoende afgestemd op die nieuwe uitdaging.

Aanbeveling

Er moeten organisatiebrede randvoorwaarden gecreëerd worden om “generieke” sociaal-maatschappelijke doelstellingen inzake personeelsbeheer binnen de nieuwe management-context van responsabilisering en resultaatgerichtheid te kunnen realiseren.

Voorstellen

- invoering van (financiële) compensaties voor het behoud of de bevordering van de tewerkstelling van specifieke doelgroepen, zoals allochtonen, personen met een handicap en kortgeschoolden.
- waardering van goede managementpraktijken (bv. via de jaarlijkse evaluatie)

BLIKVANGER

Oprichting van twee nieuwe provinciale afdelingen in de Vlaamse Landmaatschappij met aandacht voor een evenwicht tussen organisatie & mens

De Vlaamse Landmaatschappij is een Vlaamse openbare instelling met als missie de zorg voor de open ruimte. Omdat haar kernopdrachten een weerslag hebben op de open ruimte en iedere burger in het Vlaamse gewest hoe dan ook met de open ruimte te maken heeft, vindt de VLM het belangrijk om zo dicht mogelijk aanwezig te zijn bij haar "klanten". Niet enkel vanuit het oogpunt van het verzekeren van een optimale dienstverlening, maar ook om beter met de eigenheid van de verschillende regio's te kunnen rekening houden bij het uitvoeren van haar opdrachten.

De VLM is zo georganiseerd dat de aansturing van haar takenpakket gebeurt vanuit een centrale directie in Brussel en de uitvoering van de projecten gebeurt in provinciale afdelingen die dichterbij liggen bij de gebieden of regio's waar de opdrachten op het terrein worden uitgevoerd.

De VLM had evenwel tot voor kort "maar" vier provinciale afdelingen, waarvan de provinciale afdeling in Diest actief was in zowel de provincie Vlaams-Brabant als in de provincie Limburg.

De instelling voelde echter al enige tijd aan dat, om de dienstverlening nog verder te optimaliseren en deze nog beter te kunnen afstemmen op de betreffende regio's, het wenselijk zou zijn de afdeling in Diest op te doeken en twee nieuwe provinciale afdelingen op te richten in Leuven en Hasselt die specifiek bevoegd waren voor respectievelijk de provincies Vlaams-Brabant en Limburg.

In 2003 werd, na een langdurige voorbereiding, gestart met de effectieve oprichting van de twee nieuwe provinciale afdelingen in Leuven en Hasselt en het ontmantelen van de provinciale afdeling in Diest.

Van bij de beginfase werd het uitgangspunt gehanteerd dat bij dit veranderingsproces naar een maximaal evenwicht diende te worden gestreefd tussen de belangen van de organisatie en de belangen van de personeelsleden. Doorheen het hele veranderingsproces werden de personeelsleden, vooral deze uit Diest die hun oude werkplek zouden verliezen, maar ook deze uit andere afdelingen die eventueel interesse hadden voor een overplaatsing, maximaal betrokken en werd er dus niet enkel

met functionele aspecten rekening gehouden, maar werd er ook gepeild naar persoonlijke verwachtingen en hoe en in welke mate daaraan kon worden tegemoet gekomen.

Het hele veranderingsproces werd, onder aansturing van de directieraad, opgevolgd en getrokken door een werkgroep. In deze werkgroep werden, om de factor "mens", naast de factor "organisatie", evenwichtig aan bod te laten komen van in de beginfase, ook personeelsleden opgenomen die hiervoor aandacht zouden hebben of hierover konden waken, m.n. vertegenwoordigers van de cel personeel, de sociaal assistente, vertegenwoordigers van de werknemers (die dus los van de overlegmomenten in de officiële overlegorganen ook mee konden sturen of corrigeren in deze werkgroep), ...

Veel aandacht ging bij de start en doorheen het hele veranderingsproces uit naar de communicatie zodat de personeelsleden voortdurend werden geïnformeerd en gesensibiliseerd. Het veranderingsproces werd afgetrapt met officiële infosessies waarbij het doel van de verandering en de wijze waarop ze zou verlopen, werden toegelicht.

Op het intranet werd een permanente rubriek voorzien waarop continu alle actuele informatie kon worden geraadpleegd over de oprichting van de twee nieuwe afdelingen en de gevolgen ervan. Daarnaast werd een speciaal e-mail adres aangemaakt waarnaar alle vragen in het kader van dit veranderingsproces konden worden gestuurd. Er werd daarbij aan het personeel de garantie gegeven dat alle vragen uiterlijk binnen een zeer strikte deadline zouden worden beantwoord. Deze garantie kon, is achteraf gebleken, ook worden hard gemaakt. De vragen die via e-mail, tijdens de infosessies of via andere kanalen werden gesteld werden ook verwerkt in een FAQ-lijst die ook continu via intranet kon worden geraadpleegd.

Onmiddellijk aansluitend op de infosessies werden ook alle personeelsleden via een enquête bevraagd over hun persoonlijke voorkeuren en verwachtingen. Zij konden daarbij aangeven naar welke nieuwe afdeling zij bij voorkeur wensten te worden overgeplaatst en welke functie zij daar graag zouden uitoefenen.

Tevens werden er twee ombudsteams samengesteld die personeelsleden op hun verzoek ook face tot face contacteerden om al dan specifieke vragen of problemen te bespreken, maar doorheen het hele proces ook beschikbaar bleven wanneer iemand met vragen zat.

Op basis van de hiervoor opgesomde informatiebronnen kon door de werkgroep een algemeen overzicht worden gemaakt van de persoonlijke wensen van alle personeelsleden in het kader van dit veranderingsproces en

konden deze worden afgewogen t.o.v. de functionele noden waar de twee nieuwe afdelingen mee zouden worden geconfronteerd bij hun oprichting.

Ondanks het feit dat de oprichting van twee nieuwe afdelingen geen aanleiding mocht geven tot een meerkost op het vlak van personeelsuitgaven door bv. massaal extra aanwervingen te voorzien, bleek uiteindelijk dat door de goede voorbereiding en de aandacht die daarbij werd besteed aan het menselijke aspect, quasi iedereen kon worden toegewezen aan de nieuwe afdeling van zijn of haar voorkeur en er niemand n.a.v. de splitsing moest worden afgedankt, wat leidde tot een hoge tevredenheid bij de betrokken personeelsleden. Deze toewijzing impliceerde uiteraard wel dat een aantal personeelsleden in de nieuwe afdeling een andere taak of functie zal moeten uitoefenen.

Vermits evenwel door de goede voorbereiding van het proces de toewijzing van het personeel vroeg in het jaar gebeurde (april 2003) kon in het resterende deel van het jaar voldoende tijd worden uitgetrokken om de betrokken personeelsleden op hun nieuwe taak voor te bereiden.

Daarnaast werd in de tweede helft van het jaar vanzelfsprekend ook nog aandacht besteed aan enkele andere aspecten i.v.m. dit veranderingsproces.

Zo werden de personeelsleden, nadat iedereen op de hoogte was aan welke afdeling hij of zij werd toegewe-

zen, ook betrokken bij de inrichting van de kantoren die de VLM in Leuven en Hasselt had gekocht en gehuurd.

Daarenboven werd n.a.v. het opdoeken van de afdeling in Diest door de directieraad ook beslist om n.a.v. zeer specifieke situaties die hiervan het gevolg waren het aantal mogelijke regimes van deeltijdse prestaties, binnen de marges van het stambesluit VOI, uit te breiden.

In oktober werden na de geijkte procedure de twee nieuwe afdelingshoofden aangesteld voor de twee betreffende afdelingen, zodat zij in de resterende drie maanden van het jaar 2003 ook al hun rol konden opnemen in de voorbereiding van de start van hun afdeling.

De eigenlijke verhuizing naar de nieuwe provinciale afdelingen gebeurde eind december 2003.

Hoewel er dus nog enigszins zal moeten afgewacht worden hoe de twee nieuwe afdelingen het doen, kan nu wel al worden gesteld dat door het maximaal betrekken van de personeelsleden en de aandacht van de betrokken actoren in het veranderingsproces voor het evenwicht tussen het mensgerichte en het organisatorische aspect, deze reorganisatie binnen de instelling een succes is geweest, hoewel de impact ervan op de gehele organisatie niet te onderschatten viel.

Deel 2:

De strategische doelstellingen van het P&O-beleid

“De perceptie is sterk en het zicht zwak. In strategie is het belangrijk om veraf liggende dingen te zien alsof zij dichtbij zijn en afstand te nemen van dichtbij zijnde dingen.”

Miyamoto Musashi, 1584-1645

Strategische doelstelling 1: beter bestuurlijk beleid

Een schoenfabrikant stuurt twee marktresearchers naar Balliebataland met de opdracht om, onafhankelijk van elkaar, de afzetmogelijkheden voor schoenen in dat land te onderzoeken.

De ene researcher komt terug en zegt: “Het is een heel interessante markt, want iedereen loopt op blote voeten.”

De andere meldt: “Het is een hele slechte markt, want iedereen loopt op blote voeten.”

(*)

■ DEREGULERING EN RESPONSABILISERING IN HET P&O-BELEID

Conform de principes van Beter Bestuurlijk Beleid werd de optie genomen om het management van de diverse beleidsdomeinen meer verantwoordelijkheid en bevoegdheden te geven. Dit geldt ook voor het P&O-beleid, waar van het management een eigen invulling wordt verwacht - afgestemd op de specificiteit van de eigen organisatie - binnen een aantal gemeenschappelijke krachtlijnen voor de hele Vlaamse overheid. Die krachtlijnen, die het beleid toelaten aan meta-sturing te doen, zullen vertaald worden naar regelgeving (een raamstatuut, dat vooral de arbeidsvoorwaarden juridisch regelt) enerzijds en naar principes voor een kwaliteitsvol P&O-beleid (managementcode) anderzijds. De sturing op hoofdlijnen krijgt via die instrumenten gestalte.

Op 4 juli 2003 hechtte de Vlaamse regering haar principiële goedkeuring aan het raamstatuut, het model van arbeidsreglement voor het personeel van de Vlaamse overheid en de managementcode voor personeel en organisatie (P&O). De Vlaamse regering besliste eveneens om de principes, afspraken en rapporteringsverplichtingen van de managementcode op te nemen in de beheersovereenkomsten of managementcontracten. Samen vormen die instrumenten dus het kader voor een coherent P&O-beleid van de Vlaamse overheid.

Door het verschuiven van de implementatie van BBB naar de volgende legislatuur zullen ook het raamstatuut en de managementcode tijdens deze legislatuur niet volledig meer gefinaliseerd worden. Een gelijktijdige inwerkingtreding is immers noodzakelijk.

De verdere besluitvorming inzake het raamstatuut

In het najaar van 2003 - begin 2004 werden de onderhandelingen gevoerd met de vakorganisaties over het raamstatuut doch deze werden niet afgerond omwille van de samenhang met andere dossiers. Door de P&O-verantwoordelijken worden nog volgende aandachtspunten meegegeven:

1. Indien het raamstatuut definitief goedgekeurd wordt door de Vlaamse regering zijn nog een aantal uitvoerings- en begeleidingsmaatregelen nodig om het statuut te laten werken, zowel gestuurd vanuit Bestuurszaken als vanuit de beleidsdomeinen (bv. oprichting van de statutaire organen per beleidsdomein en entiteit, oprichting en samenstelling Raad van beroep,...). Door de verwijzingstechniek inzake loopbaan- en beloningsbeleid (behoud status quo uit de thans geldende rechtsposities) is het noodzakelijk om duidelijk te maken welke bepalingen nog zullen blijven

gelden. Over alle stappen van het traject zal zorgvuldig dienen gecommuniceerd te worden. Derhalve dient de implementatie van het raamstatuut naadloos en transparant te verlopen via tijdige uitvoerings- of begeleidingsmaatregelen en een communicatieplan.

2. Ofschoon waar mogelijk eenvormig gemaakt, blijven er op verschillende onderdelen van de arbeidsvoorwaardenregeling essentiële verschillen bestaan tussen het statutaire en contractuele stelsel terwijl de personeelsleden (voor korte of langere duur) in dienst zijn van dezelfde overheidswerkgever. Er kan derhalve onderzocht worden of deze duale rechtspositie nog aangewezen is, zonder hierover al uitspraken te doen naar mogelijke effecten.
3. Het wordt minder prioritair geacht om de P&O-principes af te stemmen binnen een ruimer geheel waaronder provincies en gemeenten. Voorrang wordt gegeven aan de eigen interne optimalisatie en aan een interbestuurlijke samenwerking op vrijwillige basis.

Niettemin zouden de resultaten van dit haalbaarheidsonderzoek (voor- en nadelen op academisch niveau) ook nuttig kunnen zijn in het kader van BBB, zonder daarom een keurslijf aan de lokale besturen te willen opdringen.

4. Het Algemene-principes koninklijk besluit (APKB) legt nog steeds de contouren vast voor de personeelsstatuten van de diverse overheden. Ofschoon het reeds meer autonomie biedt dan de oorspronkelijke versie, hindert het nog op verscheidene punten een autonoom P&O-beleid (bv. de opdeling tussen statutaire (voorrang) en contractuele tewerkstelling, geen mogelijkheid tot interim-arbeid en competentie management bij aanwerving).

Ook andere regelgeving met weerslag op de personeelsstatuten is federale bevoegdheid : loopbaanonderbreking, welzijnsreglementering / arbeidsgeneeskunde, vakbondsstatuut, pensioenen, ... Er zal stap voor stap dienen gebouwd aan het verwerven van zoveel mogelijk autonomie terzake, gekoppeld aan een (financiële) responsabilisering. Derhalve dienen initiatieven genomen naar de federale overheid om deze regelgeving die een autonoom Vlaams P&O-beleid hindert, te laten bijsturen.

De verdere implementatie van de managementcode P&O

Om aan de responsabilisering van het management de nodige waarborgen te koppelen voor een goede toepas-

sing zodat willekeur vermeden wordt, ging de Vlaamse regering akkoord om samen met de definitieve goedkeuring van het raamstatuut ook een set van prioritaire meetfactoren en afspraken in het kader van de managementcode voor te leggen, alsmede een plan voor de verdere uitwerking en implementatie van de overige meetfactoren en eventuele afspraken. Hierdoor zal de Vlaamse regering op basis van periodieke rapportering op een transparante wijze kunnen opvolgen of de vooropgestelde principes van de managementcode effectief gerealiseerd worden.

Het komt er nu op aan de managementcode verder op de best mogelijke manier en gefaseerd te implemente-

ren. In 2004 werd reeds een eerste concrete rapportering - nl. over de personeelsbezetting en loonkost - opgestart. Het is de bedoeling dat tegen einde 2005 nieuwe stappen in de implementatie zijn gezet. We stellen voor :

- een rapportering rond in- en uitstroom op te starten en op te volgen;
- een nieuwe werkwijze voor proces- en personeelsplanning in te voeren en op te volgen;
- op regelmatige tijdstippen (bv. tweejaarlijks) perceptiemetingen bij personeelsleden uit te voeren in het kader van de opvolging van bepaalde meetfactoren.

■ PRIORITAIRE P&O-UITDAGINGEN VOOR DE KOMENDE JAREN

De personeelstransitie naar de nieuwe structuur

In het kader van BBB is totnogtoe vooral aandacht besteed aan de nieuwe structuur (oprichtingsdecreten en -besluiten), maar minder aan specifieke HR-aspecten zoals de transitie van het personeel. Die personeelstransitie wordt door de P&O-verantwoordelijken van de Vlaamse overheid nochtans beschouwd als één van de prioriteiten voor het jaar 2004.

In het kaderdecreet werd opgenomen dat de Vlaamse regering de toewijzing regelt van de personeelsleden van de diensten, instellingen en rechtspersonen die afhangen van de Vlaamse Gemeenschap of van het Vlaamse Gewest aan de departementen en de intern en extern verzelfstandigde agentschappen. Opdat de overgang van de personeelsleden van de huidige naar de nieuwe structuur optimaal zou verlopen dienen de nodige uitvoeringsmaatregelen te worden uitgewerkt m.b.t. deze personeelstransitie.

Vele veranderingsprocessen, zeker met dergelijke ingrijpende structurele componenten (fusies, afsplitsingen, ..) mislukken of hebben een langdurige negatieve impact op het functioneren omdat het belang van de personeelsfactor onvoldoende is ingeschat. Aan de uiteindelijke implementatie gaat een lange voorbereidingsperiode vooraf, waarin personeelsleden zich vragen stellen over hun eigen toekomst die nog niet kunnen beantwoord worden. Leidinggevendend staan in zo'n periode altijd voor een extra moeilijke opdracht om "tijdens de verbouwing de winkel draaiende te houden" en iedereen gemotiveerd te houden.

De personeelsmigraties die naar aanleiding van de implementatie van BBB op gang zullen komen, zijn zonder meer omvangrijk, zelfs in de meest voorzichtige scenari-

o's. Daarom is het van kapitaal belang dat deze transitie uiterst professioneel voorbereid en begeleid wordt, waarbij het sleutelwoord COMMUNICATIE is. De volledige P&O-functie, zowel centraal als decentraal, zal hiervan de topprioriteit moeten maken. Het succes zal blijken als de manier waarop het personeel verdeeld wordt over de nieuwe entiteiten, bijdraagt tot een snelle en enthousiaste doorstart. De noodzakelijke voorwaarden voor succes liggen op verschillende vlakken:

- De juiste principes voor de personeelstransitie.

De uitgangspunten zijn werkbaar als ze eenvoudig, logisch en ondubbelzinnig zijn en voor iedereen begrijpelijk. Ze moeten ook leiden tot de meest eenvoudige oplossingen, en waar nodig moet er ruimte zijn om binnen een meerjarenperspectief te werken met meerdere stappen om een bepaalde 'kloof' dicht te rijden. Belangrijk hierbij is dat er een goed evenwicht wordt gevonden tussen de individuele verwachtingen van de personeelsleden en het belang van de organisatie. De uitdaging is om de juiste personen zoveel mogelijk op de juiste plaats te krijgen. Dit impliceert dat de aanwezige competenties optimaal worden benut. Het uitgangspunt voor deze transitie is de huidige taakuitoefening van het personeel: het personeelslid wordt toegewezen aan de entiteit (departement, IVA of EVA) die zal worden belast met de taak die het personeelslid uitvoert. Waar dit niet éénduidig kan, zullen specifieke P&O-structuren en -instrumenten ingezet moeten worden.

- Betrokkenheid en tweerichtingscommunicatie tot op het laagste echelon met voldoende aandacht voor weerstanden en bezwaren bij de personeelsleden.

Dit is inderdaad zeer arbeidsintensief, zowel voor het management als voor de P&O-medewerkers. Maar in dergelijke omstandigheden is het de sleutel voor hun kerntaak: de Vlaamse overheid zal geen goede resultaten bereiken met mensen die het eigenlijk niet zien zitten of die zich als een pion op een schaakbord verplaatst voelen. Hierbij is de beschikbaarheid van P&O voor individuele vragen en opvang van medewerkers cruciaal.

- Knelpunten in kaart brengen en er oplossingen voor zoeken, desnoods in meerdere stappen.

Er zullen zich ongetwijfeld situaties voordoen waarbij in de 'verdeling' van het personeel kwantitatieve problemen ontstaan (onder- en overcapaciteit) dan wel eerder kwalitatieve (niet de juiste competenties en/of niet voldoende gemotiveerd om een bepaalde rol of functie op te nemen). Dan ontstaat het risico dat in de nieuw ontworpen organisatie sommige sleutelfuncties niet of niet goed opgenomen worden. En indien men niet doorgraaft naar de oorzaken en er aan remedeert, zo leert de ervaring ons, kan dit lang aanslepen.

- Leidinggevendende ondersteunen in hun cruciale rol als "change-managers".

Verandering wordt een permanent gegeven in een flexibele Vlaamse Overheid. De interne functies HRM, Vorming en Interne Communicatie moeten paraat zijn om leidinggevendende op alle niveaus hierbij te helpen.

Er is dus met andere woorden een professioneel veranderingsmanagement nodig om de ganse implementatie van de herstructurering aan te sturen en op te volgen, zowel op het niveau van elk beleidsdomein als van de hele Vlaamse Overheid. Dit moet de komende jaren bovenaan op de agenda staan en de nodige middelen (inzet van management en P&O-medewerkers) moeten daarvoor gebundeld en vrijgemaakt worden.

Speciale aandacht voor de beleidsondersteuning en een evenwichtige kwantitatieve en kwalitatieve bestaffing van departementen en agentschappen in de nieuwe structuur

Het meer uitbouwen van beleidsondersteuning in de administratie is één van de kernelementen van BBB. Voor de P&O-functie is dit een bijzondere uitdaging in die zin dat zij de beleidsdomeinen hierbij maximaal moeten ondersteunen. Op het vlak van organisatieontwikkeling ligt hier de vraag om het proces beleidsondersteuning goed uit te tekenen, rekening houdend met de specificiteit van het domein. Op basis daarvan kan men komen tot de meest effectieve en efficiënte bestaffing, zowel

kwalitatief en kwalitatief van departementen én agentschappen.

Op het vlak van personeel bestaat de uitdaging erin de mensen met de juiste competenties op het vlak van beleidsondersteuning op de juiste plaats terecht te laten komen en verdere begeleiding en ontwikkeling voor de beleidsondersteuners te voorzien.

De bijdrage van P&O aan het vertrouwen van de burger in de Vlaamse overheid

Naar aanleiding van het project "Burgergericht besturen: Kwaliteit en Vertrouwen in de overheid" werd het verband nagegaan tussen de tevredenheid over de dienstverlening door de overheid en het vertrouwen in de overheid. Uit het onderzoek blijkt dat gebruikersbevragingen een cruciaal element zijn bij hervormingen.

Klantenbevragingen worden binnen het ministerie reeds gestimuleerd sinds 1999, door middel van een raamcontract met een externe partner. In 2003 werden nog 6 nieuwe onderzoeksprojecten opgestart, die zullen voltooid worden in de loop van 2004:

- departement EWBL, administratie Land- en Tuinbouw : informatiestromen
- departement WVC :
 - VIPA opvolgingsbevraging dienstverlening
 - lokaal jeugdwerk : opvolgingsbevraging dienstverlening (e-government + klantentevredenheid portaal-site)
- departement Onderwijs :
 - vervangingspool klantentevredenheid scholen en leerkrachten
 - vervangingspool met betrekking tot de dienstverlening van VDAB en Onderwijs
 - hogescholen : klantentevredenheid (expertise voor verdere uitbouw)

Dit brengt het totaal op 13 sinds de opstart van het project klantenbevragingen.

Het gebruik van klantenbevragingen als input voor verbetering van de dienstverlening en als instrument voor optimalisering van de processen moet verder worden gestimuleerd.

Klantentevredenheid moet op regelmatige basis door alle entiteiten binnen de Vlaamse overheid bevestigd worden. Om de drempel hiertoe meer te verlagen wordt een kwaliteitschecklist ontwikkeld voor klantenbevestigingen binnen de Vlaamse overheid. Verder kunnen er, zoals in het verleden voor het ministerie gebeurde, raamcontracten met gespecialiseerde firma's worden aangeboden waarvan entiteiten van de Vlaamse overheid gebruik kunnen maken. Op die manier staat de Vlaamse overheid ook steviger tegenover het ruime externe aanbod.

Om benchmarking en de link met het vertrouwen in de overheid mogelijk te maken, is het nodig dat elke entiteit zich engageert om een aantal vragen die concreet naar dat vertrouwen peilen mee op te nemen in de bevestiging, naast meer specifieke entiteitsgebonden vragen.

De nieuwe rol en werking van de P&O-functie na de reorganisatie

De nieuwe organisatie en de principes van BBB hebben gevolgen voor de P&O-functie. In de loop van 2004 worden de bijdragen van respectievelijk Bestuurszaken en van de geresponsabiliseerde entiteiten aan de belangrijkste P&O-processen verder uitgeklaard. Het proces beleidsondersteuning P&O en de verschillende rollen van het departement Bestuurszaken en de entiteiten is daar een belangrijk onderdeel van. Op basis daarvan kan ook de dienstverlening van het intern verzelfstandigd agentschap (IVA) "Overheidspersoneel" worden opgestart. De uitbouw van P&O in de beleidsdomeinen behoort tot de autonomie van de beleidsdomeinen.

Een belangrijk aandachtspunt is het verhogen van de strategische rol van P&O. P&O moet dicht bij de "business" staan en die goed kennen, zodat de toegevoegde waarde voor het realiseren van de resultaatverbintenissen van agentschappen en departementen wordt verhoogd. Een eerste stap in het ontwikkelingstraject daar naartoe was een strategisch P&O-seminar dat in het najaar van 2003 voor alle P&O-verantwoordelijken (ministerie en VOI) is georganiseerd.

BLIKVANGER

Het HR-plan 2002-2003 voor de Openbare Afvalstoffenmaatschappij voor het Vlaamse Gewest

De OVAM heeft het initiatief genomen om een Human Resources plan op te maken via een bottom-up aanpak, m.a.w. rekening houdende met de knelpunten/behoefte die op dit vlak leven, binnen de afdelingen van de organisatie. Deze bottom-up aanpak vond plaats begin 2002.

Bepaalde samenwerkings- en functioneringsproblemen hebben immers niet zozeer te maken met problemen in de structuur, maar wel met gedrag. Het HR-plan beoogt in de eerste plaats nadrukkelijk het verkrijgen van een gedragsverandering binnen de organisatie. Daarnaast heeft het ook aandacht voor bepaalde organisatie en -ontwikkelingsvraagstukken die binnen afdelingen kunnen leven.

Het te realiseren HR-plan werd vertaald in een offerte-vraag waarbij de hulp werd gezocht van ervaren senior consultants om de OVAM te helpen een antwoord te formuleren op de vastgestelde HR-vraagstukken.

Er werd een netwerkorganisatie aangeduid als externe HR-partner. Die voorzag in de begeleiding van het HR-plan, gespreid over 2002-2003. De begeleiding werd ervaren als een succes en een start van oplossing werd gegeven aan de vastgestelde HR-vraagstukken.

In 2003 werd het tweede luik van het globale HR-plan voor de OVAM afgerond, waarbij de aanpak van 2002 werd verdergezet: door de afdelingen zélf gedetecteerde HR-vraagstukken werden op afdelingsniveau onderzocht en via deskundige externe begeleiding werd getracht een (start van) oplossing te bieden.

BLIKVANGER

Het strategisch P&O-seminar van Wenduine

– 4 en 5 december 2003

In december 2003 vond in Villa Maritiem te Wenduine een tweedaags seminar plaats voor de verantwoordelijken voor Vorming, HRM en Organisatie-ontwikkeling van de Vlaamse Overheid (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en Openbare Instellingen). Een primeur, want voor het eerst namen zij deel aan een gemeenschappelijke workshop met als thema hun ondersteunende en adviseerende rol ten aanzien van het management.

37 stafmedewerkers en 6 leidinggevenden van het top- en middenkader of, anders geteld, 29 deelnemers van het MVG, 13 van de VOI's en 1 van het Vlaams Parlement waren op de afspraak.

Het programma van het seminar richtte zich op degenen in de personeelsfunctie die in de toekomst een rol van betekenis willen spelen als 'Partner' van het Management inzake personeel en organisatie-ontwikkeling (P & O). Er werd daarbij uitgegaan van de volgende vragen: Kent u als P&O-er de uitdagingen waar uw management voor staat? Hoe kunt u er optimaal op inspelen? Welke toegevoegde waarde kunt u leveren? Hoe kunt u een volwaardige partner worden van het management bij de realisatie van strategische en operationele objectieven?

Tijdens de eerste dag voerden 6 teams van 6 tot 7 deelnemers een aantal groepsopdrachten uit op basis van 2 reële actuele cases in de Vlaamse overheid. Beide cases kaderen in het project Beter Bestuurlijk Beleid. 3 teams legden zich toe op een case 'Betekenis van de binnenvaart voor de mobiliteit' die betrekking heeft op het beleidsdomein Mobiliteit. De 3 andere teams werkten rond een case 'Integrale jeugdhulp' die van belang is voor het toekomstige beleidsdomein Welzijn en Gezondheidszorg. Bij de uitvoering van deze opdrachten overlegden de teams met belanghebbende vertegenwoordigers van het management en het personeel en kregen van hen ook feedback en scores. De rol van deze vertegenwoordigers werd vertolkt door echte managers en medewerkers van de betrokken beleidsdomeinen.

Tijdens de tweede dag brachten de deelnemers de leerpunten van de eerste dag in kaart en gingen na welke initiatieven op basis daarvan dienen te worden genomen voor de verdere professionalisering van de P&O-functies in de Vlaamse overheid.

De sfeer op het seminar was open en de meeste deelnemers waren het er na afloop over eens dat het twee

leerzame dagen waren geweest. Het seminar heeft duidelijk aangetoond dat P&O-ers uit de hele Vlaamse overheid bereid zijn tot samenwerking als ieder in zijn rol wordt gerespecteerd. Er is een duidelijke behoefte aan netwerking, kennisdeling en gezamenlijke professionalisering. In de loop van 2004 zullen in overleg concrete vervolgininitiatieven uitgewerkt. Op grond van de suggesties van de deelnemers zullen een aantal denkpijsten worden verkend: collegiale coaching en intervisie op basis van concrete opdrachten, mentorschap, ervaringsstages, opmaak van individuele ontwikkelingsplannen, een gezamenlijk project voor uittekening van de toekomstige P&O-functies en rollen.

Strategische doelstelling 2 : de juiste mens op de juiste plaats

“Er zijn twee soorten mensen: zij die mensen in twee categorieën indelen en zij die dat niet doen. Zelf behoor ik tot de laatste categorie.”

(*)

REKRUTERING EN SELECTIE

KENGETALLEN

kengetal	omschrijving	2002	2003
interne wervingscapaciteit	het aantal intern ingevulde vacatures (mobiliteit + promotie) t.o.v.	19,4%	15,1%
	het totaal aantal ingevulde vacatures voor statutaire en contractuele functies	(163 / 841) ⁽¹⁾	(181 / 1.198)
	(excl. die ter vervanging van loopbaanonderbreking) in jaar x		

A. Externe werving

kengetal	omschrijving	2002	2003
externe vacatureratio statutaire functies	aantal in jaar x extern aangeboden betrekkingen voor statutaire functies t.o.v.	6,42%	7,78%
	de totale personeelssterkte op 31/12/jaar x	(843 / 13.141)	(998 / 12.830)
externe wervingsratio statutaire functies	gemiddeld aantal kandidaten per externe vacature voor statutaire functies in jaar x	6,8	10,52
		(5.737 / 843)	(10.497 / 998)
externe selectieratio statutaire functies	aantal aangenomen kandidaten t.o.v. het totaal aantal kandidaten voor statutaire vacatures in jaar x	11,82%	8,3%
		(678 / 5.737)	(872 / 10.497)
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	113	102

B. Interne mobiliteit en promotie

kengetal	omschrijving	2002	2003
mobiliteitsratio	aantal personeelsleden die in jaar x tenminste 1 keer naar een functie in een andere afdeling zijn verplaatst t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/jaar x	2,9%	-
		(364 / 12.440) ⁽²⁾	
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	interdep.: 115 dagen	VIA : 42 dagen
		dep.: 77 dagen	dep.: 66 dagen
promotieratio	aantal personeelsleden die in jaar x naar een hogere rang of niveau promoveerden t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/jaar x	2,7%	-
		(335 / 12.440) ⁽²⁾	
bezettingsgraad managementfuncties	aantal kalenderdagen (kd) dat alle managementfuncties (A4/A3/A2A) in jaar x onbezet waren t.o.v. het totaal aantal managementfuncties	27,88 kd	-
		(4.879 kd / 175)	
respons vacatures middenkader	gemiddeld aantal kandidaten per vacature voor de functie "afdelingshoofd" in jaar x	4,2 (21 / 5)	3,8 (53 / 14)

(1) excl. de contractuele aanwervingen door Jobpunt Vlaanderen, omdat die gegevens voor 2002 niet beschikbaar zijn

(2) excl. het personeel overgeheveld n.a.v. het Lambermontakkoord

Om de continuïteit van de activiteiten in het ministerie van de Vlaamse gemeenschap te verzekeren, beslist de lijnmanager autonoom, waar mogelijk met ruggesteun van de eigen P&O-functie, hoe een vacature in de eigen entiteit wordt ingevuld. Concreet heeft hij/zij hiervoor volgende mogelijkheden:

- via de externe arbeidsmarkt
- via de interne arbeidsmarkt
- via beide kanalen.

Op basis van een afweging van de voor- en nadelen van elk van deze mogelijkheden, kiest de lijnmanager het kanaal dat het best past in de gegeven omstandigheden. Volgende elementen kunnen hierbij een rol spelen:

- de kwaliteit en snelheid van de selectie
- de doorgroeimogelijkheden voor het eigen personeel
- de kostprijs van de selectieprocedure
- de vereiste competenties

- de eigen rol en verantwoordelijkheid in de selectieprocedure

Naar traditie wordt het overgrote deel van de vacante betrekkingen in het ministerie nog steeds ingevuld via de externe arbeidsmarkt. In 2003 zijn er in het totaal 1.422 vacatures aangeboden, waarvan 1.179 (83%) op de externe arbeidsmarkt. De aanwervingen ter vervanging van personeelsleden die tijdelijk voltijds of deeltijds afwezig zijn (bv. omwille van loopbaanonderbreking) worden hierin niet meegeteld. Er zijn in 2003 1.198 vacatures ingevuld. Dit cijfer omvat ook vacatures die reeds eind 2002 zijn aangeboden en pas in 2003 zijn ingevuld. Er is m.a.w. geen eenduidig rekenkundig verband tussen het vacature-aanbod en de vacature-invulling. Van de 1.198 ingevulde vacatures, zijn er 181 (of 15,1%) ingevuld via de interne arbeidsmarkt. Dit is ruim 4% minder dan in 2002. Die daling is vooral te wijten aan een overschatting van de interne wervingscapaciteit in 2002, omdat in dat cijfer toen geen rekening kon worden gehouden met de externe aanwervingen voor contractuele functies via Jobpunt Vlaanderen (hierover waren geen gegevens beschikbaar).

Tabel 5 geeft een overzicht van de kerncijfers inzake rekrutering en selectie per rekruteringskanaal.

TABEL 5. - DE KERNCIJFERS INZAKE REKRUTERING EN SELECTIE PER REKRUTERINGSKANAAL (MUG - 2003)

	externe aanwerving			interne aanwerving		
	SELOR	JOBPUNT	departementaal ⁽¹⁾	VIA (MVG)	departementaal	interdepartementaal buiten VIA
aantal aangeboden vacatures						
statutaire functies	998	nvt	nvt	84	137	15
contractuele functies	nvt ⁽²⁾	181	325,5	7	0	0
totaal	998	181	325,5	91	137	15
aantal ingevulde vacatures						
statutaire functies						
M	-	nvt	nvt	25	63	13
V	-	nvt	nvt	27	48	2
T	872	nvt	nvt	52	111	15
contractuele functies						
M	nvt	83	149	2	0	0
V	nvt	62	173,5	1	0	0
T	nvt	145	322,5	3	0	0
aantal kandidaten						
M	-	4.448	2.503	158	167	48
V	-	4.952	3.077	129	120	7
T	10.497	9.400	5.580	287	287	55
gemiddelde doorlooptijd (kalenderdagen)	101,8	43,2	35,7	42,1	66,2	112,3

(1) Het aantal kandidaten voor extern door de departementen aangeboden vacatures voor contractuele functies, heeft slechts betrekking op 91,5 van de 325,5 vacatures
(2) nvt = niet van toepassing

A. Externe werving

De rekrutering van nieuwe personeelsleden op de externe arbeidsmarkt, gebeurt voor het ministerie, afhankelijk van de aard van de vacature, volgens volgende rekruteringskanalen:

- via SELOR (het vroegere Vast Wervingssecretariaat) voor statutaire functies ⁵
- via Jobpunt Vlaanderen voor contractuele functies

Daarnaast kunnen de personeelsdiensten ook zelf werknemers op contractuele basis op de externe arbeidsmarkt rekruteren ter vervanging van tijdelijk afwezige personeelsleden.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

In 2003 werden in het ministerie 1.017 vacatures via externe aanwerving ingevuld, 872 voor statutaire functies (door aanbidding van de vacatures aan de geslaagden van de externe selectieproeven via SELOR) en 145 voor contractuele functies (via Jobpunt). Daarnaast hebben de departementale personeelsdiensten zelf nog 323 contractuele werknemers gerekruteerd ter vervanging van tijdelijk afwezige personeelsleden.

Het aantal ingevulde statutaire functies is ten opzichte van 2002 gestegen met 29% (toen waren er 678 vacatures ingevuld). Voor de contractuele functies kunnen we geen vergelijking met 2002 maken omdat die cijfers toen niet beschikbaar waren.

Om de aanhoudend sterke aangroei van het Vlaams overheidsperoneel tijdens de voorbije jaren af te rem-

men, besliste de Vlaamse regering op 12 september 2003 om de netto-aangroei van het personeelseffectief te bevriezen door geen toestemming meer te geven voor bijkomende personeelskredieten. Men hoopt dat het management hierdoor meer aandacht gaat krijgen voor alternatieve P&O-instrumenten om hun personeelsbehoeften in te vullen en minder snel voor externe aanwerving gaat kiezen als enig zaligmakende oplossing. Ten gevolge van die beslissing verwachten wij een afname van de externe rekrutering ten voordele van de interne arbeidsmarkt. Voor 2003 heeft dit echter nog niet tot een hogere horizontale mobiliteit geleid.

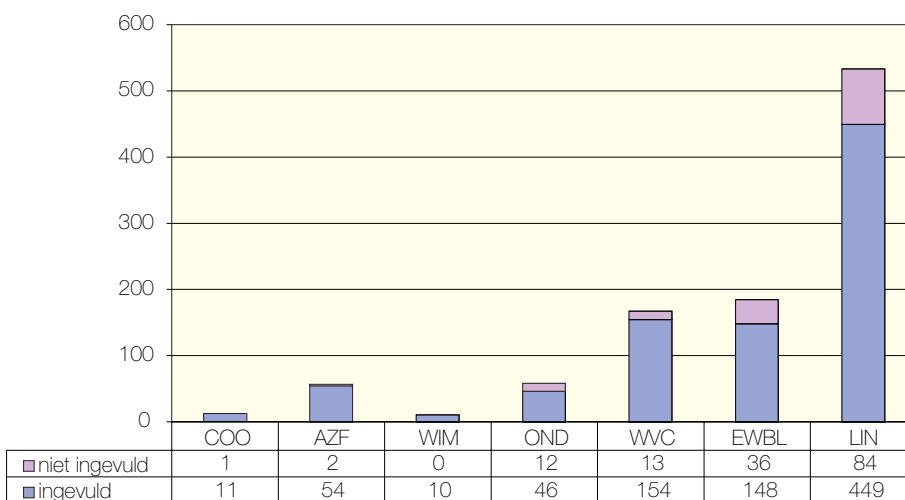
Uit een overzicht van de ingevulde en niet ingevulde externe vacatures voor statutaire functies per departement (figuur 16) blijkt de grote invullingsgraad in 2003 : 85% ten opzichte van 68% in 2002. In verhouding tot de personeelsterkte in VTE voor 2003, was het extern aanbod aan statutaire betrekkingen in 2003 het grootst in de departementen EWBL (12,2%) en WWC (10,9%). De departementen COO, AZF en OND scoren een stuk lager met resp. 3,3%, 5,8% en 5,9%. In het departement OND lag het invulpercentage bovendien nog het laagste met 79%. Bij deze cijfers moet wel vermeld worden dat sommige vacatures in 2003 meerdere keren werden aangeboden. Ze worden dan telkens als een nieuwe vacature geteld.

Uit het aantal sollicitaties voor de extern aangeboden vacatures blijkt dat de interesse voor een job bij de Vlaamse overheid in 2003 erg groot was. Zo hebben voor de 998 vacatures die aan de kandidaten in de wervingsreserves van SELOR werden aangeboden, 10.497 personen zich aangemeld, of een gemiddelde wervingsratio van 10,52 kandidaten per vacature. Voor de contractuele functies aangeboden door Jobpunt, ligt de

wervingsratio nog een stuk hoger : ongeveer 52 kandidaten per vacature (9.400 sollicitanten voor 181 betrekkingen). De selectieratio (d.i. het % aangenomen kandidaten) geeft een indicatie van de kans om als kandidaat aangenomen te worden en hangt uiteraard nauw samen met de wervingsratio. Voor de statutaire functies was dit in 2003 8,3%, voor de contractuele slechts 1,54%.

Wat het profiel van de kandidaten betreft, beschikken we alleen over beperkte gegevens m.b.t. de contractuele vacatures via Jobpunt. Hieruit blijkt

Figuur 16. - Aanbod en invulling van externe statutaire vacatures per departement (MVG - 2003)



⁵ SELOR organiseert de algemene selectie op basis waarvan de wervingsreserves worden samengesteld (we spreken niet meer van aanwervingsexamens maar van selectieproeven). Het aanbieden van vacatures aan de kandidaten in de reserves en de organisatie en uitvoering van bijkomende selectieproeven gebeurt "in eigen beheer".

dat de vrouwelijke sollicitanten iets sterker vertegenwoordigd waren dan de mannen (53%). Voor 145 van de 181 vacatures kennen we de kandidaat aan wie de functie is toegewezen. Hieruit blijkt dat 83 mannelijke en 62 vrouwelijke kandidaten werden geselecteerd. De selectieratio (d.i. het aantal geselecteerde kandidaten t.o.v. het totaal aantal kandidaten) lag daarmee voor de mannen iets hoger dan voor de vrouwen (resp. 2,01% en 1,32%).

De reeds vastgestelde tendens van steeds kortere doorlooptijden blijft aanhouden, zonder dat dit een negatieve invloed heeft op de kwaliteit van de selecties. Waar de gemiddelde doorlooptijd voor een aanwerving voor een statutaire functie in 2002 nog 113 kalenderdagen bedroeg, is dit in 2003 gezakt tot een gemiddelde van ongeveer 102 kalenderdagen. Dit heeft vooral te maken met het efficiënter beheer van de selectieprocedures, een efficiëntere inschakeling van juryleden, de vereenvoudiging en verduidelijking van selectiereglementen en de betere kwaliteit van de functiebeschrijvingen. Desalniettemin heeft de zwaarte van de selectieprocedure een grote invloed op de doorlooptijd: zo vergt de behandeling van omvangrijke reserves een grotere tijdsinvestering. De doorlooptijden voor de contractuele aanwervingen (door Jobpunt en door de personeelsdiensten) liggen nog altijd een stuk lager (resp. 43 en 36 kalenderdagen).

De kwaliteit van de selecties is ondermeer te meten aan het aantal stagiairs die na hun stageperiode niet in dienst worden genomen. In het jaar 2003 werd geen enkele stagiair in het ministerie na de stage geweigerd.

Opmerkelijk is de toenemende interesse voor specifieke functies op de externe arbeidsmarkt. Betrekkingen zoals die van burgerlijk en industrieel ingenieur, planoloog en een aantal technische functies zoals toezichter der baggerwerken, loods en dergelijke, konden de voorbije jaren moeilijk ingevuld worden. Ze werden daarom terecht "knelpuntfuncties" genoemd. Wellicht door de algemene conjuncturele neergang van de arbeidsmarkt, was er in 2003 een positieve tendens merkbaar voor een aantal van die functies. Zo werden de openstaande betrekkingen van burgerlijk en industrieel ingenieur volledig ingevuld. Toch blijft de aanwerving voor een aantal zeer gespecialiseerde functies (bv. varend personeel, technici op HOKT of lager niveau, artsen, verpleegkundigen,...) erg moeilijk, ondermeer ten gevolge van de verloning of een te geringe doorstroming vanuit het onderwijs.

Steeds meer Vlaamse Openbare Instellingen doen een beroep op de afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen van het ministerie voor de invulling van hun statutaire vacatures: in 2003 hebben 14 VOI's via dat kanaal 130 vacatures ingevuld. In de nabije toekomst wordt nog een toename verwacht.

AANBEVELINGEN

Uit het voorgaande bleek dat de kwaliteit van de functiebeschrijving een belangrijke invloed heeft op de invulling van de vacature: de doorlooptijd wordt er gunstig door beïnvloed en de wervingskracht (aan-trekking van potentiële kandidaten) wordt groter. Om de kwaliteit van de aangeboden functiebeschrijvingen verder te optimaliseren, is men in 2003 gestart met de ontwikkeling van een systeem van functieanalyse. Dit instrument helpt om in overleg met het lijnmanagement achtereenvolgens :

- de functie-inhoud van de vacature te screenen
- een aangepaste en duidelijke functiebeschrijving te genereren
- de meest efficiënte selectiemethode te bepalen.

Men verwacht dat het instrument "functieanalyse" een breed toepassingsgebied zal kennen.

B. Interne mobiliteit en promotie

Binnen het ministerie kunnen personeelsleden op verschillende manieren van functie veranderen. Sommige procedures worden aangewend voor horizontale én verticale mobiliteit, andere voor slechts één van beide. De mogelijkheden zijn:

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

Omdat dienstaanwijzingen niet via formele procedures verlopen, zijn ze moeilijk in kaart te brengen. De vorige jaren werd het aantal aanwijzingen afgeleid uit een vergelijking van de geregistreerde personeelsbewegingen (affectatiewijzigingen in het personeelsinformatiesysteem) en de bewegingen ten gevolge van formele selectieprocedures. De rapportering over die affectatiewijzigingen op basis van VLIMPERS staat echter nog niet op punt. Hierdoor hebben we geen zicht op het aantal dienstaanwijzingen in 2003.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Reeds eerder hebben we aangegeven dat vacatures in het ministerie in 2003 nog hoofdzakelijk ingevuld zijn via externe werving. Het aandeel van de interne arbeidsmarkt (mobiliteit + promotie) bleef beperkt tot 15% van alle aanwervingen: van de 1.198 ingevulde vacatures werden er 181 ingevuld via interne departementale of interdepartementale rekrutering. Desalniettemin is het intern vacatureaanbod in 2003 gestegen met 15% (van 212 naar 243 vacatures).

Voor interne vacatures lag de respons een stuk lager dan voor de externe : 629 kandidaten voor 243 vacatures (of 2,6 kandidaten per vacature), tegenover 19.897 kandidaten voor 1.179 vacatures (of 16,9 kandidaten per vacature). Uit het profiel van de kandidaten blijkt verder dat, in verhouding tot hun aandeel binnen het personeelsbestand, de participatie van mannen en vrouwen aan de interne mobiliteit (horizontaal en verticaal) in 2003 ongeveer even groot was (resp. 4,87% en 4,95%).

Horizontale mobiliteit

Tabel 6 geeft een overzicht van de horizontale mobiliteit in het ministerie in 2003 (via formele selectieprocedures).

Hieruit blijkt dat 86% van de horizontale vacatures via de verruimde interne arbeidsmarkt (VIA) werden aangeboden, en slechts 15% binnen het eigen departement. Dit wijst erop dat de voordelen van een breder rekruteringsbereik ook stilaan door het management worden erkend. Dit blijkt ook uit de groei van het vacature-aanbod: in 2002 waren er 63 VIA-vacatures, in 2003 reeds 91 (of een stijging met 44%). Opvallend blijft het verwaarloosbaar klein aantal vacatures voor contractuele functies

(slechts 3 op 55). De horizontale mobiliteit blijft voorlopig vooral een "statutaire" aangelegenheid.

Bij de lijnmanagers die in de tweede helft van 2003 op de VIA één of meerdere vacatures hadden aangeboden en bij de sollicitanten voor die vacatures, werd door de afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen gepeild naar hun tevredenheid over de aanpak. Bij de kandidaten was ongeveer twee derde van de deelnemers aan de enquête (46 van de 58 aangeschreven sollicitanten hebben de enquête ingevuld) tevreden tot zeer tevreden. Van de 20 aangeschreven leidinggevenden hebben er 12 de enquête ingevuld. Hiervan waren er 9 tevreden tot zeer tevreden over de VIA-aanpak. 10 van hen hebben aangegeven dat ze voor een volgende vacature opnieuw een beroep zullen doen op de VIA.

Niettegenstaande de overwegende tevredenheid van de lijnmanagers, stellen we vast dat de invullingsgraad van de VIA-vacatures relatief laag was (60%), terwijl alle departementale vacatures in 2003 wel zijn ingevuld. Die lage invullingsgraad kan op termijn het vertrouwen van het management in de VIA ondermijnen. De meest voorkomende reden voor niet-invulling van vacatures is het gebrek aan (geschikte) kandidaten. We veronderstellen dat een manager pas de VIA aanspreekt wanneer hij/zij vermoedt dat die functie niet binnen het eigen departement kan ingevuld worden. Hierdoor zouden vooral moeilijk invulbare vacatures op de VIA worden aangeboden.

Op het vlak van de doorlooptijd scoren de VIA-procedures wel erg goed in vergelijking met de andere rekruteringskanalen. De gemiddelde doorlooptijd bedroeg in 2003 ongeveer 42 kalenderdagen, tegenover 47 dagen in 2002. Die doorlooptijd werd dan nog negatief beïnvloed door de "sperperiode" tussen 15 juli en 15 augustus, waardoor 12 procedures niet onmiddellijk opgestart konden worden.

Tabel 7 geeft een overzicht van de personeelsbewegingen die de VIA-procedures in 2003 tussen de departementen hebben veroorzaakt. De cijfers hebben betrekking op 47 ingevulde vacatures in het ministerie. Hieruit blijkt dat de departementen EWBL en LIN via de VIA het grootste aantal personeelsleden hebben gerekruteerd. Het departement EWBL zag anderzijds ook het grootste aantal werknemers vertrekken naar een ander departe-

TABEL 6. - OVERZICHT VAN DE HORIZONTALE MOBILITEIT BINNEN HET MINISTERIE IN 2003

	aangeboden vacatures	ingevulde vacatures
departementaal	15	15
interdepartementaal (VIA)	91	55
totaal	106	70

TABEL 7. - DE PERSONEELSBEWEGINGEN TUSSEN DE DEPARTEMENTEN OP DE VIA (MUG - 2003)

Aantal effectief ingevulde vacatures	Ontvangende entiteit								
	COO	AZF	WIM	OND	WVC	EWBL	LIN	VWI's	Totaal
COO	1	0	0	1	2	1	0	0	5
AZF	1	2	0	0	0	1	1	1	6
WIM	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OND	0	0	0	0	0	3	0	0	3
WVC	0	1	0	0	0	1	0	0	2
EWBL	1	0	0	0	1	7	1	1	11
LIN	0	1	0	0	0	0	5	0	6
VWI's	1	0	0	0	0	0	0	0	1
VOI's	1	4	0	0	1	0	6	1	13
Totaal	5	8	0	1	4	13	13	3	47

ment. Vanuit de VOI's stapten in 2003 12 personeel­leden over naar het ministerie. De uitwisseling met de VWI's was beperkt: 2 personeelsleden vertrokken naar een VWI en één stapte over naar het ministerie. 15 van de 47 vacatures werden ingevuld met personeelsleden uit het eigen departement (ongeveer 32%).

Uit een analyse van het profiel van de sollicitanten voor VIA-vacatures binnen het ministerie (figuur 17 en tabel 8) blijkt dat het grootste deel van de sollicitanten behoort tot de leeftijdsgroep van 25 tot 44 jaar (67%). Opvallend is dat het aandeel van de vrouwen duidelijk afneemt naar­mate de leeftijd toeneemt, terwijl het aantal mannelijke sollicitanten ongeveer gelijk verdeeld is over de 3 leef­tijdsgroepen tussen 25 en 55 jaar. Uiteraard wordt het profiel van de kandidaten sterk beïnvloed door de aard (niveau, jobinhoud,...) en de plaats van de vacature, in

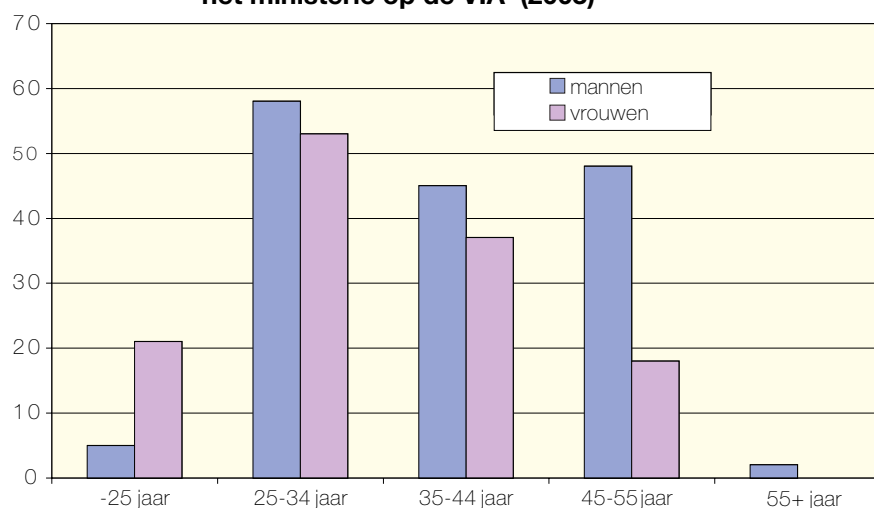
relatie tot de samenstelling van de potentiële doelgroep (naar geslacht en leeftijd).

Verticale mobiliteit of promotie

De verticale mobiliteit omvat:

- de departementale bevorderingsprocedures: overgang naar een andere rang binnen het niveau, bijvoorbeeld van medewerker (C1) naar hoofdmedewerker (C3)
- de interdepartementale bevordering: overgang naar een hoger niveau, bijvoorbeeld van C naar A, of binnen niveau A naar een hogere functie van rang A2 of hoger.

Figuur 17. - Profiel van de sollicitanten voor vacatures binen het ministerie op de VIA (2003)



Tabel 9 geeft een overzicht van de verticale mobiliteit in het ministerie in 2003. Hieruit blijkt dat vanuit het grootste deel departementale bevorderingen binnen het niveau (lager dan niveau A) betreft, nl. 89% van de aangeboden vacatures. De invullingsgraad bedroeg in 2003 81%, wat hoger is dan bij de horizontale mobiliteit.

Als we naar het profiel van de kandidaten kijken, dan stellen we vast dat, in tegenstelling tot de horizontale mobiliteit, de participatie van mannen aan bevorderingsprocedures (in

TABEL 8. - PROFIEL VAN DE SOLLICITANTEN OP DE VIA VOLGENS GESLACHT, LEEFTIJD EN ENTITEIT (MVG - 2003)

	geslacht	leeftijd					Totaal
		-25 jaar	25-34 jaar	35-44 jaar	45-55 jaar	55+ jaar	
COO	M	0	3	2	0	0	5
	V	0	8	0	1	0	9
AZF	M	1	3	8	6	1	19
	V	11	10	6	2	0	29
WIM	M	0	0	1	0	0	1
	V	0	2	0	0	0	2
OND	M	0	3	1	2	1	7
	V	1	2	5	2	0	10
WVC	M	1	7	2	2	0	12
	V	3	9	6	2	0	20
EWBL	M	2	9	10	4	0	25
	V	1	12	5	1	0	19
LIN	M	1	14	7	25	0	47
	V	3	4	6	4	0	17
VWI's	M	0	2	0	0	0	2
	V	0	0	0	0	0	0
VOI's	M	0	17	14	9	0	40
	V	2	6	9	6	0	23
TOTAAL	M	5	58	45	48	2	158
	V	21	53	37	18	0	129

verhouding tot hun aandeel in het totale personeelsbestand) hoger ligt dan die van vrouwen (resp. 2,34% en 1,49%). Dit kan erop wijzen dat vrouwen nog altijd minder ambitie hebben om naar een hogere positie in de hiërarchie op te klimmen.

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

In 2003 werden 14 betrekkingen van afdelingshoofd en één mandaatfunctie bij de cel Sturing en Controle Informatica aangeboden, tegenover 5 betrekkingen voor afdelingshoofd in 2002. Al deze vacatures werden in 2003 ook effectief ingevuld. De respons op de vacatures

voor afdelingshoofd is in vergelijking met vorig jaar licht gedaald: in 2002 haalden we gemiddeld 4,2 kandidaten per vacature, in 2003 is dit nog 3,8. Toch blijven we nog een stuk boven het dieptepunt in 2001 (2,3 kandidaten per vacature).

Voor de invulling van de functies op A2-niveau, bedroeg de doorlooptijd in 2003 gemiddeld ongeveer 112 kalenderdagen. Die lange doorlooptijd is een gevolg van de complexe procedure, waarbij een omstandige generieke preselectie wordt gevolgd door een functiespecifieke screening van de kandidaten. De grote impact van die functies op de werking van het ministerie, verantwoordt echter ruimschoots de tijd en kosten die in een kwaliteitsvolle selectie worden geïnvesteerd.

In 2003 werden binnen de departementen 122 bevorderingsbetrekkingen aangeboden: 46 van niveau B, 66 van niveau C en 10 van niveau D. Daarvan waren er eind 2003 96 ingevuld. Voor deze procedures bedroeg de gemiddelde doorlooptijd ongeveer 62 kalenderdagen. In de blikvangers bij dit hoofdstuk

TABEL 9. - OVERZICHT VAN DE VERTICALE MOBILITEIT BINNEN HET MINISTERIE IN 2003

	aangeboden vacatures	ingevulde vacatures
departementaal	122	96
interdepartementaal	15	15
totaal	137	111

kunt u lezen hoe de selectieprocedure verder werd geprofessionaliseerd.

In 2003 werd interdepartementaal een overgangsexamen naar niveau A georganiseerd. De procedure loopt over twee jaar, zodat de resultaten pas medio 2004 bekend zullen zijn. Er werd een totaal nieuw concept toegepast: eerst werd het potentieel van de kandidaten voor een functie op A-niveau gescreend op basis van een aantal generieke competenties, daarna dienden de geselecteerde kandidaten nog 3 examens op academisch niveau af te leggen. De interesse voor het overgangsexamen was groot: 517 personeelsleden van het ministerie hebben zich ingeschreven. Daarvan hebben er zich 134 teruggetrokken voor of tijdens de potentiële inschatting. Van de overgebleven 383 kandidaten bleken er 126 over het potentieel voor een A-functie te beschikken. Die groep kon zich dus voorbereiden op de examens.

Samenvattend kunnen we besluiten dat de interne doorstroming van het personeel binnen het ministerie momenteel erg beperkt is: slechts 1,41% van de personeelsleden heeft in 2003 via een formele selectieprocedure een andere functie binnen de organisatie opgenomen (horizontale en verticale mobiliteit samen). Weliswaar wordt hierbij geen rekening gehouden met de dienstaanwijzingen, maar de impact hiervan mag ook niet overschat worden.

Problemen ontstaan bij een te hoge of te lage doorstroming: een te hoge doorstroming brengt de continuïteit van de werking in gevaar, een te lage doorstroming is een teken van verstarring. De traditionele voorkeur van managers voor externe rekrutering werd niet omgebogen, maar versterkt. Men verwacht dat de doorstroming spectaculair zal toenemen als gevolg van BBB en de transitie die dit met zich mee brengt. Die transitie zal echter een tijdelijk en geen structureel effect hebben.

AANBEVELINGEN

Door het parallel aanbieden van vacatures aan externen en aan de interne arbeidsmarkt, kan de horizontale mobiliteit vergroot worden.

Een betere doorstroming begint bij het aanbieden van méér doorstromingsmogelijkheden. Dit kan ondermeer gerealiseerd worden door alle vacatures die op de externe markt worden aangeboden ook intern toegankelijk te maken. Dit leidt tot andere keuzes m.b.t. het wervingskanaal: niet meer tussen externe of interne rekrutering, maar tussen enkel interne rekrutering of gecombineerde interne en externe rekrutering. Op die manier ontstaat een interne arbeidsmarkt met een voldoende grote vraag en aanbod. Daardoor wordt het voor lijnmanagement en personeelsleden aantrekkelijker om dit kanaal te gebruiken. Als er ondertussen voor gezorgd wordt dat de interne arbeidsmarkt gemakkelijk toegankelijk is en dat er duidelijke, objectieve en niet-bureaucratische spelregels worden gehanteerd, zal dit bijdragen tot de efficiëntie en aantrekkelijkheid van de open interne arbeidsmarkt.

BLIKVANGER

Verdere professionalisering van de interne selecties in het departement Leefmilieu en Infrastructuur

In 2003 hield het departement LIN een grote bevorderingsronde naar D2, C2, B2. In het totaal ging het om 94 vacatures in 43 afdelingen. De afdeling Personeel van LIN maakte hiervoor een gedetailleerd actieplan op conform de statutaire regels. Voor een dergelijke bevorderingsronde betekende dit dat tussen de datum van vacature en de datum van bevordering 9 maanden lagen.

Op basis van de evaluatie van vorige bevorderingsrondes koos de afdeling Personeel voor een aanpak waarbij de verantwoordelijkheid voor de selectie van de juiste kandidaat bij het lijnmanagement kwam te liggen. De afdeling Personeel nam een coördinerende rol op zich en HRM-LIN die van ondersteuner van het lijnmanagement.

Elke vacature werd samen met de lijn geanalyseerd zodat de functiebeschrijving voldeed aan de vooropgestelde normen. De lijn kreeg ook de opdracht om zelf de meest kritische competenties aan te geven. Zij maakten hierbij gebruik van het competentiewoordenboek voor de Vlaamse overheid.

De personeelsleden werden aangemoedigd om via Vlimpers te solliciteren. Meer dan 60% vulde zijn / haar cv on line in en koppelde dit aan een of meerdere bevorderingsbetrekkingen. Dit mag een succes worden genoemd wetende dat een groot deel van de doelgroep niet over een eigen pc beschikt. Wie voor meer dan één betrekking solliciteerde kon dit met één enkel cv. In het totaal kregen we voor het geheel van de vacatures 553 geldige sollicitaties binnen. Een gemiddelde van 6,21 per vacature.

Tevens werd aan de kandidaten gevraagd om per kritische competentie een concreet voorbeeld te geven waaruit blijkt dat zij aan de competentie voldoen.

De afdeling personeel onderzocht de cv's om vast te stellen of de kandidaten aan de statutaire voorwaarden voldeden om deel te nemen aan de bevorderingsronde.

Vervolgens werden per vacature alle cv's gegroepeerd en samen met het laatste evaluatieverslag van elke kandidaat aan het lijnmanagement bezorgd. Zij konden op gepersonaliseerde fiches per kandidaat en per criterium/competentie een score geven. Op een afzonderlijke fiche vulden ze dan een voorstel van eindrangschikking

met bijhorende motivatie in. Waar nodig, stond HRM-LIN het lijnmanagement bij.

Het vooropgezette actieplan kon volledig gevolgd worden en de kandidaten werden bevorderd op de voorziene datum. In vergelijking met vorige bevorderingsrondes was het aantal bezwaarschriften eerder beperkt.

In diezelfde periode werd ook een procedure opgestart voor een bevordering tot de rang D3 (leidinggevend hoofdassistent) voor de functie van 'wachter der waterwegen'. Door een statutaire overgangsregel konden enkel de personeelsleden die op 1 januari 2003 de functie van wachter der waterwegen uitoefenden, deelnemen aan deze procedure. In totaal kwamen 32 kandidaten in aanmerking voor 21 vacatures.

Om tot de rang D3 bevorderd te kunnen worden, moesten de kandidaten geslaagd zijn in een test 'leidinggevende capaciteiten'. Voor LIN was het de eerste maal dat dergelijke test georganiseerd moest worden. Hiervoor werd via Jobpunt Vlaanderen een beroep gedaan op Randstad. Samen met de externe partners heeft HRM-LIN de onderdelen van de test samengesteld. Hiervoor baseerden zij zich op de functiebeschrijving en meer bepaald op de waardegebonden en de voor de functie kritische competenties. De test was opgebouwd uit volgende onderdelen: een plannings- en organisatieoefening, een gedragsgericht interview, een gesprek met een 'moeilijke' medewerker, een vragenlijst,...en kon dus beschouwd worden als een 'mini'-assessment.

Alle potentiële kandidaten werden tijdens een infosessie ingelicht over de opzet van de bevorderingsronde en kregen meteen ook meer informatie over het 'mini'-assessment.

De kandidaten die geslaagd waren in de test leidinggeven konden vervolgens solliciteren naar de verschillende vacatures. In de volgende stap werden de kandidaten op basis van hun schriftelijke kandidatuurstelling en laatste evaluatieverslag beoordeeld door het betrokken lijnmanagement. Ook in deze procedure werd aan de kandidaten gevraagd om per kritische competentie een typerend voorbeeld te geven.

De definitieve selectie gebeurde vanzelfsprekend door het lijnmanagement. Zij werden hierbij bijgestaan door de afdeling Personeel van LIN (o.a. door gebruik te maken van standaardfiches (zie hierboven).

Het assessmentrapport werd individueel besproken met de deelnemers door HRM LIN. Ook bij de externe partner (Randstad) konden de kandidaten feedback krijgen en eventueel tips voor verdere ontwikkeling. Het natraject

voor de niet-geslaagden zal nog verder doorlopen in 2004.

Beide procedures zijn voorbeelden van een verdere professionalisering van interne selecties door de afdeling Personeel van LIN. Bewust wordt de eindverantwoordelijkheid van de selectie bij het betrokken lijnmanagement gelegd en speelt HRM een louter adviserende rol. Ook in

BLIKVANGER

Bevorderingsexamens nieuwe stijl in het departement Algemene Zaken en Financiën

Reeds in 2001 besliste de departementale directieraad van AZF om bevorderingsprocedures een meer professionele invulling te geven en zich hierbij te laten adviseren door de interne HR-functie en de ontvangende lijnmanagers.

Enkele principes stonden hierbij voorop: een open en transparante procedure; een grondig gemotiveerde beslissing op basis van verschillende informatiebronnen; responsabilisering van het lijnmanagement in het nemen van personeelsbeslissingen; de inkadering in een perspectief van loopbaanplanning en persoonlijke ontwikkeling. Hieronder wordt kort de procedure en de belangrijkste resultaten/ leerpunten, na inmiddels 3 bevorderingsrondes, overlopen.

Procedure

- Functieanalyse van de vacante bevorderingsbetrekkingen gericht op de vraag of de vacatures gedefinieerd zijn vanuit een reële personeelsbehoefte op het betreffende niveau en de verplichte opname van de 4 waardegebonden competenties in het competentieprofiel
- Open aankondiging (communicatiemix: Staatsblad, aanschrijving, muurkrant, AAD-website, individuele informatie op vraag, en een voldoende lange inschrijvingsperiode, cf. vakantieverloven)
- Interne potentieelinschatting in de vorm van bijkomend commentaar op de elementen opgenomen in de functioneringsevaluatie, uiteraard in het licht van de gevraagde competenties in de vacature
- Externe potentieelinschatting voor de leidinggevende functies door een extern consultant aan de hand van de beproefde assessment center methodologie

de toekomst zal ervoor gezorgd worden dat interne selecties professioneel ondersteund worden.

LIN heeft de module 'vacaturemarkt' binnen Vlimpers – o.a. voor de bevorderingen – heel intens gebruikt. Dankzij dit veelvuldig gebruik kon LIN bovendien enkele concrete bijsturingen van deze module voorstellen.

- Selectiegesprek met ontvangende leidinggevende en interne HR door middel van een functiegerichte probleemoplossingscase en gericht op de specifieke functievereisten zowel op vlak van persoonlijke vaardigheden als op vlak van de technische competenties
- Deliberatie en advies directieraad o.b.v. geïntegreerd selectierapport voor alle kandidaten
- Mogelijkheid tot individueel loopbaanadvies en ontwikkelplan

Resultaten/ leerpunten

- Invoering van een externe potentieelinschatting voor leidinggevende functies bleek heel effectief in het bereiken van de gewenste objectiviteit, acceptatiegraad en ontwikkelingsgerichte invalshoek.
- Het selectiegesprek erkende de ontvangende leidinggevende in zijn/ haar beslissende rol en bood de unieke gelegenheid om een geïntegreerde beoordeling te maken van alle beschikbare bronnen in een vergelijkende procedure. Het bood eveneens de kans om loopbaanambities bij personeelsleden te capteren en te registreren.
- Mogelijkheid voor de directieraad een goed onderbouwde deliberatie te voeren
- De grootste winst in deze procedure bleek echter de ontwikkelingsgerichte dimensie die het heeft geopend. Elke kandidaat kreeg inzage in een geïndividualiseerd rapport dat aanknopingspunten bood om ontwikkelingsgerichte doelstellingen te formuleren bij het opstellen van de planning voor het komende werkjaar of een individueel ontwikkelplan.
- Groeiende aanvaarding bij het personeel zelf. Geen verrassingen maar ook geen contestaties van de resultaten achteraf.

BLIKVANGER

Bevordering tot rang B3 binnen de afdeling Bijzondere Jeugdbijstand in het departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur

Situering

De afdeling Bijzondere Jeugdbijstand staat voor de permanente uitdaging om een kwaliteitsvolle preventie, hulpverlening en bemiddeling te realiseren.

Daar zowel de jeugd, als de samenleving constant veranderen, is een regelmatige kritische reflectie op de werking en de structuren van de afdeling noodzakelijk.

Op 25 oktober 1999 werd dan ook de verbintenis aangegaan om de buitendiensten van de afdeling Bijzondere Jeugdbijstand te herstructureren. Er werd een procesimplementatieplan (PIP) uitgewerkt, met daaraan gekoppeld een personeelsplan (PEP).

In uitvoering van de PEP werden multidisciplinaire teams opgericht, kwamen er teams preventie tot stand en werden sommige teams hulpverlening opgesplitst of samengevoegd. De teamwerking van de teams hulpverlening (30 teams) en preventie (5 teams) werd versterkt door de aanduiding van teamverantwoordelijken (35 functies). Deze leidinggevende hoofddeskundigen (B3) zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid in de vijf Vlaamse provincies en de kwaliteitsvolle werking van hun team.

De creatie van de B3-functie bleek een uitdaging, aangezien nooit eerder binnen de Vlaamse Gemeenschap (sinds de invoering van de derde rang in het VPS) een dergelijke bevorderingsprocedure opgestart was.

Er werd, via Jobpunt Vlaanderen, een beroep gedaan op de deskundigheid van De Witte & Morel, om samen met de afdeling Personeel WVC een procedure uit te tekenen.

Drie principes vormden hierbij het uitgangspunt: de procedure moest in verhouding staan tot de graad en de functie; latere procedures voor B3-vacatures moesten vergelijkbaar kunnen zijn; en de statutaire bepalingen omtrent invulling van B3-functies (VPS Art. VIII 17) moesten gerespecteerd worden.

Art. VIII 17 bepaalt immers dat men enkel kan bevorderen nadat men geslaagd is voor een test over leidinggeven-

de capaciteiten. Deze test is geen vergelijkende bekwaamheidsproef, maar vormt wel het selectie criterium. Dit betekent dat de bevordering enkel verleend wordt aan de kandidaat die voor de test over leidinggevende capaciteiten is geslaagd en die het meest geschikt bevonden wordt voor het uitoefenen van de functie.

Dit impliceert dat de geslaagden eveneens vergeleken moeten worden op basis van hun profiel ten overstaan van de profielvereisten. Hierbij is de functiebeschrijving het uitgangspunt.

Procedure

Eerst werd een competentiematrix opgesteld, m.a.w. alle relevante competenties werden opgelijst, goed omschreven (het competentiewoordenboek was nog niet in gebruik) en hun relatief gewicht werd bepaald. Op basis hiervan werden de testen geselecteerd die alle gevraagde kerncompetenties op een kwalitatieve wijze toetsen. De competentiematrix werd tevens aangewend als scoringsmatrix, waarbij elke competentie een welbepaald gewicht kreeg in de totaalscore. Rekening houdend met bovenstaande principes, werd geopteerd om de procedure op te splitsen in twee fasen.

In een eerste fase werden de leidinggevende capaciteiten van de kandidaten getest. Enkel de kandidaten die over de nodige leidinggevende competenties beschikten, gingen verder naar de tweede fase, waarin het profiel van de kandidaten vergeleken werd met het functieprofiel.

De leidinggevende capaciteiten van de kandidaten werden getoetst aan de hand van een leidinggevend rollenspel, een vragenlijst omtrent leidinggeven, en de vragenlijst die bij de kandidaatstelling (aanmeldingsdossier) reeds ingevuld werd. Deze laatste vragenlijst peilt naar de motivatie en leidinggevende ervaring van de kandidaat.

De kandidaten die deze eerste fase goed hadden doorstaan, gingen verder naar de tweede fase, waarin hun profiel vergeleken werd met het functieprofiel.

Deze fase werd om organisatorische redenen nog eens in twee delen opgesplitst.

Het eerste deel bestond uit een postbakoefening en een persoonlijkheidsvragenlijst. Tijdens het tweede gedeelte werd de kandidaat onderworpen aan een diepte-interview omtrent de profielvereisten, zijn of haar motivatie en de technische competenties (bv. kennis/voeling met de sector.) Bij deze laatste fase werd het lijnmanagement betrokken bij de selectie; zij namen deel aan het interview (binnen een zeer duidelijk vooraf bepaald kader).

De kandidaten kregen een uitvoerige beschrijving van de procedure. Maar om eventuele onduidelijkheden zoveel mogelijk weg te nemen werden infosessies georganiseerd waar zeer gedetailleerd werd ingegaan op wat kandidaten te wachten stond inzake procedure en methodieken (testen, oefeningen,...)

De totale screening resulteerde in een rangschikking van de kandidaten met motivering. Het rapport over deze screening werd bezorgd aan de departementale directieraad die dan de in het statuut voorziene taak dient op te nemen, nl. het voordragen van de in aanmerking komende kandidaten aan de benoemende overheid (in dit geval de secretaris-generaal).

Er vonden in het departement WVC twee bevorderingsprocedures naar rang B3 plaats. Enkele cijfergegevens:

- In de eerste procedure werden 35 betrekkingen vacant verklaard verdeeld over 2 functies: 30 vacatures teamverantwoordelijke hulpverlening en 5 vacatures teamverantwoordelijke preventie.
- 355 personeelsleden voldeden aan de statutaire voorwaarden en werden aangeschreven; 59 personeelsleden dienden een kandidaatstelling in (56 kandidaturen voor TV hulpverlening, 17 kandidaturen voor TV preventie en 14 personen stelden zich kandidaat voor beide functies).
- In de eerste fase (m.b.t. leidinggevende competenties) waren er 33 geslaagd.
- In de tweede fase (vergelijking met het functieprofiel) waren 19 personen geslaagd (5 personen waren niet geslaagd; 2 personen stopten tijdens de procedure).
- 5 personeelsleden dienden een bezwaar in bij de departementale directieraad; 4 hiervan hebben gevraagd om gehoord te worden.
- 30 van de 35 functies konden ingevuld worden.
- Er werd later nog een tweede procedure gevoerd met daarbij: de nog niet ingevulde 5 vacatures (in dezelfde twee functies) en 2 vacatures in de afdeling Gemeenschapsinstellingen Bijzondere Jeugdbijstand, functie hoofdleraar (eveneens een resultaat van de PEP Gemeenschapsinstellingen).
- 323 statutair in aanmerking komende personeelsleden werden aangeschreven; 12 personen stelden zich kandidaat voor teamverantwoordelijke hulpverlening/preventie en 8 personen stelden zich kandidaat voor hoofdleraar.

- In de eerste fase waren 10 personen geslaagd.
- In de tweede fase was iedereen geslaagd: voor de functies teamverantwoordelijke waren er 5 geschikten, voor hoofdleraar waren er eveneens 5 geschikten.
- 1 persoon diende bezwaar in voor de departementale directieraad (zonder vraag om gehoord te worden).
- Voor teamverantwoordelijke konden 3 van de 5 vacatures ingevuld worden; de 2 vacatures voor hoofdleraar werden eveneens ingevuld.

Evaluatie

Na afloop werd de procedure door alle betrokkenen positief geëvalueerd. De procedure resulteert in een duidelijk beeld van de capaciteiten van alle kandidaten.

Er werd ook heel wat aandacht voorzien voor feedback naar de kandidaten toe. Het gaat hier immers over interne kandidaten die ook in de toekomst in de job moeten functioneren en kunnen werken aan hun ontwikkeling.

Nieuwe ontwikkelingen zoals competentiewoordenboek, raamstatuut,... zullen een actualisering van de procedure vergen. Het blijft een uitdaging om steeds te verfijnen en gelegenheden aan te grijpen om een selectiesituatie te creëren die steeds beter tegemoet komt aan de verwachtingen van alle betrokkenen.

■ FUNCTIES, LOOPBANEN EN BELONING

Funcities

In 2003 werd het project "Funciefamilies" opgestart. Dit project kadert binnen competentie management en heeft als doel: het uitwerken van een raamwerk met de gemeenschappelijke funciefamilies binnen de Vlaamse overheid (scope raamstatuut).

Een funciefamilie is een verzameling van funcities met als gemeenschappelijk kenmerk dat de aard en het doel van deze funcities gelijkaardig zijn, maar dat de uitvoering op een ander niveau ligt. Dat "ander" niveau wordt bepaald door de complexiteit van de activiteiten, door de competenties die ervoor nodig zijn en door de reikwijdte van de functie.

In het najaar van 2003 werd de eerste fase van het project, m.n. de inventarisatiefase afgerond. Een projectteam bestaande uit P&O-medewerkers van het ministerie en de Vlaamse Openbare Instellingen, verzamelde informatie aangaande de functiebeschrijvingen en funciefamilies die momenteel gebruikt worden in de verschillende entiteiten. In 2004 worden dan op basis van deze informatie de funciefamilies uitgeschreven en zullen ook de competenties per funciefamilie bepaald worden. De einddatum van het project is 31/12/2004.

Het project "Funciefamilies" moet zorgen voor coherentie en transparantie m.b.t. de funcities en competenties binnen de Vlaamse overheid. In de huidige situatie zorgen alleen de graden en rangen voor enige coherentie, maar deze zeggen weinig of niets over de inhoud van een functie en over de competenties.

Net als het competentiewoordenboek zal het funciefamilieraamwerk een generiek instrument moeten zijn dat het competentie management in de Vlaamse overheid ondersteunt en de realisatie van een geïntegreerd P&O-beleid ten goede komt. Immers, een raamwerk van funciefamilies dat van toepassing is op de totale Vlaamse overheid (scope raamstatuut), moet ook faciliterend werken ten aanzien van andere P&O-processen zoals werving en selectie, prestatie management, mobiliteit, organisatieontwikkeling, personeelsplanning, loopbaanontwikkeling, VTO, een eventueel nieuw beloningsbeleid,...

Loopbanen

Het raamwerk van funciefamilies zal de mobiliteit binnen de Vlaamse overheid bevorderen. Immers, wanneer alle entiteiten dezelfde funciefamilies als basis gebruiken, verloopt het beheer van de mobiliteit efficiënter omdat men overal "dezelfde taal" spreekt. Ook voor herplaatsing

bieden de funciefamilies zicht op de funcities die tot de mogelijke perspectieven behoren.

Daarnaast zullen de funciefamilies ook mogelijke loopbaantrajecten en doorgroeimogelijkheden binnen één of naar een andere funciefamilie helpen verduidelijken.

Beloning

Bij alle recente vernieuwingen van het P&O-beleid is het beloningsbeleid een klassiek (overheids)systeem gebleven, gebaseerd op de grondslagen diploma en anciënniteit. Het is niet langer afgestemd op de rest van het P&O-beleid (prestatie management, competentie management,...) en op de uitdagingen waarvoor overheidsorganisaties staan. Het kan daarom moeilijk worden ingezet als een instrument om competente mensen aan te trekken, te behouden en blijvend te motiveren.

Op 19 maart 2003 werd tussen de Vlaamse Regering en de vakbonden (ACOD, CCOD, VSOA) de afspraak gemaakt dat er een modern beloningsbeleid zou worden uitgewerkt, als beleidsvoorbereiding voor de volgende Vlaamse Regering.

Daartoe werd een Raadgevend Comité opgericht met vertegenwoordigers van de representatieve vakorganisaties, het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, de Vlaamse Openbare en Wetenschappelijke Instellingen en een waarnemer van het Kabinet Ambtenarenzaken.

De insteken gebeurden door de Kenniscel Beloningsbeleid, die daartoe het nodige studiewerk verrichtte en voorstellen inzake een modern beloningsbeleid formuleerde. Deze voorstellen werden steeds onderbouwd met literatuurgegevens en relevante praktijkvoorbeelden uit binnen- en buitenland (Federale Overheid, VRT, Belgacom, Nederlandse en Britse overheid,...).

Met een modern beloningsbeleid wil de Vlaamse overheid:

- competente mensen aantrekken, behouden en blijvend motiveren,
- de materiële en immateriële tevredenheid van de werknemers garanderen

en dit

- met het oog op een meer doelmatige en efficiënte dienstverlening aan de klanten,

- met respect voor de cultuur en de waarden van de organisatie,
- en binnen het kader van een geïntegreerd en kwalitatief P&O-beleid.

De randvoorwaarden hierbij zijn:

- transparantie en duidelijkheid voor de betrokkenen creëren
- kennisoverdracht naar de P&O-professionals verzekeren.

Daarnaast willen wij door een modern beloningsbeleid

- het imago van de Vlaamse overheid als eigentijdse werkgever versterken;
- de responsabilisering van de lijnverantwoordelijken bevorderen, door hen meer inspraak te geven in het belonen van hun medewerkers;
- een grotere tevredenheid creëren bij het personeel: door de toegenomen interne billijkheid en externe competitiviteit, door differentiëring in het beloningsbeleid en door inzet, prestaties en competenties meer te waarderen dan nu het geval is.

BELEIDSAANBEVELINGEN

Op langere termijn is een geïntegreerd loopbaanbeleid nodig dat erop gericht is om medewerkers naar behoefte te kunnen inzetten waar dat voor het functioneren van de organisatie het meest nodig is.

Dit beleid moet bovendien inspelen op de vraag van personeelsleden naar meer loopbaanperspectieven. Een geïntegreerd loopbaanbeleid bevat minstens:

- afspraken over de personeelsbewegingen, zowel in-, door- als uitstroom;
- een overzicht over de functies, functievereisten en doorgroeimogelijkheden;
- maatregelen waardoor personeelsleden hun loopbaan op hun eigen maat kunnen snijden, bijvoorbeeld door deeltijds te werken aan het einde van hun loopbaan (👉 **“Combinatiebeleid” onder het hoofdstuk “Arbeidsflexibiliteit”**);
- bouwstenen waardoor personeelsleden hun inzetbaarheid kunnen verhogen.

Daarnaast moet een geïntegreerd loopbaanbeleid in het kader van de responsabilisering ook tegemoet komen aan het verzoek van de leidinggevenden om de loopbaan van hun medewerkers meer te kunnen sturen.

BLIKVANGER

LOU op het goede spoor

LOU staat voor Loopbaan en Ontwikkeling voor de Uitvoerende functies. Het is een initiatief van de afdeling Vorming rond loopbaan en ontwikkeling speciaal voor niveau D. Om inhoudelijke redenen en omwille van de beheersbaarheid richtte dit project zich tot de administratieve functies.

De doelstelling

Het project steunt op 2 belangrijke uitgangspunten. Enerzijds wordt er gewerkt aan de organisatiebrede inzetbaarheid van elk personeelslid waardoor de ganse organisatie wint aan flexibiliteit en performantie. Anderzijds vraagt de groep personeelsleden van niveau D bijzondere aandacht omwille van de steeds grotere verwachtingen waarmee ze worden geconfronteerd en dit gecombineerd met een onrustwekkend lage vormingsparticipatie. Hun bijdrage in het administratieve proces is onontbeerlijk én tegelijkertijd aan verandering onderhevig.

De inzetbaarheid van laaggeschoolden vergroten door effectief aan ontwikkelinitiatieven deel te nemen, vormt het uiteindelijke doel van dit project. De ontwikkeling gebeurt gericht op basis van een competentieprofiel dat samen met leidinggevendenden werd opgesteld.

Een evenement met inhoud

Op 6 mei kwamen een 300-tal administratief uitvoerende personeelsleden samen in het trammuseum in Woluwe. Een misschien wat ongewone aanpak om de inzetbaarheid te verhogen? Het "ontwikkeldenken", verankerd in het individueel ontwikkelplan, veronderstelt dat de leidinggevende en zijn administratief-uitvoerende medewerker een ontwikkeltraject uitstippelen en wederzijds engagement aangaan. Dit evenement motiveert hen om zelf werk te maken van hun ontwikkeling én bereidt hen tegelijkertijd voor om een ontwikkelplan op te stellen. Op het einde van de dag werden ook de leidinggevendenden uitgenodigd zodat ze van gedachten konden wisselen. Jammer genoeg gingen slechts een beperkt aantal leidinggevendenden in op het aanbod.

De dag gaf op een ludieke en leerrijke manier zicht op de talenten (competenties) die nodig zijn om een administratief-uitvoerende functie kwaliteitsvol uit te oefenen. De deelnemers ontdekten vervolgens hun sterke en te ontwikkelen punten en kregen een eerste idee hoe ze er aan konden beginnen werken. Infosessies en workshops wisselden af met muziek en enkele BV's zorgden voor extra pit en energie tijdens een lange en intensieve werkdag.

Het cruciale vervolg

Het evenement bleef niet zomaar (alleen) een leuke uitstap maar een eerste stap naar verdere groei en inzetbaarheid. In kleine groepjes verkenden de deelnemers hun verdere ontwikkelstappen en waren ze voorbereid om het gesprek met hun leidinggevende aan te gaan.

Het gesprek en de afspraken met de leidinggevende die ruimte geeft voor ontwikkeling, vormt het sluitstuk van het individueel ontwikkelplan (IOP) én tegelijkertijd de start van de uitvoering van dit plan.

BLIKVANGER

Functioneringstoelagen binnen het Vlaams Instituut voor het Zelfstandig Ondernemen

Sedert PLOEG binnen het VIZO ingevoerd en ondertussen ook ingeburgerd geraakte is er steeds ook aandacht geweest voor het luik "G" in PLOEG. We herinneren ons nog een intensieve workshop met de leden van de directieraad waarbij – moedig – gezocht werd naar criteria (en een leidraad) bij het toekennen van vertraging, versnelling, "normaal" en onvoldoende.

Het versnellen, in de beginperiode, van 4 à 5 % van de personeelsleden leidde vermoedelijk, zoals overal binnen de Vlaamse overheid, tot de nodige spanningen.

We zagen binnen VIZO dan ook graag het principe van de versnelling, vervangen worden door de functioneringstoelage omdat we er van overtuigd waren dat via deze weg meer personeelsleden zouden kunnen gewaardeerd worden voor hun zeer goed presteren.

Het mocht m.a.w. "wat minder excellent". Onze toekenningscriteria bleven grosso modo overeind, het proces van toekenning veranderde voortdurend én verandert nog steeds.

De meest ingrijpende wijzigingen waren achtereenvolgens een sterk vereenvoudigd evaluatieformulier, met ruimte voor (een eerste aanzet tot) het evalueren van competenties en het kwantificeren van de evaluatie en het toekennen aan de verantwoordelijken van de diverse diensten en cellen van een bedrag "functioneringstoelagen". Op basis van dit bedrag en uiteraard rekening houdend met de evaluatieverslagen konden de verantwoordelijken zelf beslissen over wie binnen hun team in aanmerking kwam voor een functioneringstoelage.

De rol van de directie bleef beperkt tot het bewaken van het "proces van toekenning" en het bekrachtigen van de voorstellen van de verantwoordelijken.

Deze responsabilisering heeft binnen het VIZO zeker en vast gewerkt maar deed evenzeer de slinger overhellen naar een totaal van toegekende functioneringstoelagen – zeer ruim – boven het gemiddelde van de Vlaamse overheid.

Vorig jaar werd deze responsabilisering wat "bijgewerkt" via het vastleggen enerzijds van een minimumbedrag en anderzijds van een maximum aantal toe te kennen functioneringstoelagen per team en/of dienst. Voor 2003 blijft deze bijgewerkte responsabilisering behouden maar

wordt er gezocht naar een grotere rol voor het dagelijks bestuur om één en ander over heel de organisatie meer te stroomlijnen. Tevens wordt er gedacht om ook de criteria voor toekenning van een functioneringstoelage wat te actualiseren o.m. door vooral waardering te tonen voor die personeelsleden die bovenop hun operationele taken een actieve en betrokken rol spelen in het verregaande veranderingsproces dat voor VIZO door BBB op gang werd gebracht. Daarnaast wordt, vooral voor de medewerkers 'niet niveau A', een zeer goed resultaat op de resultaatgebieden, competenties en doelstellingen (afspraken) gewaardeerd.

Functioneringstoelagen binnen VIZO, begint zo stilaan veel weg te hebben van een "never ending story" maar wel van een leerzaam verhaal.

Met veel vallen en opstaan, de nodige spanningen (in de periode dat de toelagen bekend gemaakt worden), steeds nieuwe verfijningen in en aan PLOEG, veel transparantie en flink wat overleg – ook met de vakbonden – wordt hier binnen VIZO "de stiel van het vernieuwd belonen" al doende op de werkvloer geleerd !

Wordt vervolgd...

Strategische doelstelling 3 : permanente ontplooiing

“In een cursus snellezen leerde ik van de eerste regel van een bladzijde meteen naar de laatste regel te springen. Zo lukte het me om het boek “Oorlog en Vrede” in twintig minuten te lezen. Het gaat over Rusland.”

Woody Allen

PRESTATIEMANAGEMENT (leiderschap)

KENGETALLEN

kengetal	omschrijving	2002	2003
tijdigheid van de evaluatie	% van de evaluatiegesprekken gevoerd vóór 1 maart van jaar x	52,5% ⁽¹⁾	47,7% ⁽²⁾
span of control	gemiddeld aantal te evalueren medewerkers per 1° evaluator t.o.v. het % evaluatoren met soc < 4 ⁽³⁾	6,31 (36,93%)	6,44 (39,4%)
geslacht van de 1° evaluatoren	aantal mannelijke t.o.v. aantal vrouwelijke evaluatoren (% binnen elke groep statutair)	1.113 / 359 (17,9% / 11,4%)	1.421 / 439 (22,7% / 13,2%)
"vergrijzing" 1° evaluatoren	het aantal 1° evaluatoren ouder dan 55 jaar t.o.v. het totaal aantal 1° evaluatoren	20% (294 / 1.472)	28,7% (534 / 1.860)
niveau 1° evaluatoren	aantal 1° evaluatoren van niveau A tov de andere niveaus (+ % vertegenwoordiging binnen het niveau statutair)	<u>1.005 (37,5%)</u> 467 (7%)	<u>1.260 (42,4%)</u> 600 (9,1%)
beoordelingsbalans	(aantal functionerings- + management- + staffoelagen in jaar x) / aantal vertragingen + onvoldoendes in jaar x)	<u>1.767</u> 22	<u>1.959</u> 20
managementtoelagen	aantal toegekende managementtoelagen in jaar x (m.b.t. werkjaar x-1) t.o.v. het aantal personen met een managementfunctie	38,3% (67 / 175)	45,1% (79 / 175)
functioneringstoelagen	aantal toegekende functioneringstoelagen in jaar x (m.b.t. werkjaar x-1) t.o.v. het aantal personeelsleden (excl. management) op 31/12/jaar x-1	14% (1.700 / 12.112)	14,5% (1.879 / 12.966)
	<= 5%	984	1.096
	> 5% en <= 10%	646	757
	> 10%	27	26
disfunctioneren	% beoordelingen "onvoldoende" in jaar x (werkjaar x-1) t.o.v. het totaal aantal statutaire personeelsleden op 31/12/jaar x-1	0,87% (8 / 9.181)	1,71% (16 / 9.349)
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	1,52% (14 / 9.181)	0,43% (4 / 9.349)
respons bottom-up evaluatie (BUE)	% ingevulde vragenlijsten door medewerkers t.o.v. het % bij de leidinggevenden (BUE over werkjaar x-1)	80% / 91%	74% / 86%
perceptie kwaliteit leidinggeven (BUE)	gemiddelde perceptie van medewerkers over de kwaliteit van hun leidinggevende t.o.v. de gemiddelde zelfperceptie van de leidinggevende (score 1=in zeer geringe mate; 5=in zeer hoge mate) op basis van BUE werkjaar x-1	3,59 / 3,7	3,63 / 3,62
klachten over leidinggeven	aantal formele klachten ingediend bij het centraal meldpunt SPREEKBUIS in jaar x	23	15

(1) geen gegevens m.b.t. het departement Leefmilieu en Infrastructuur

(2) het % vóór 1 april bij de personeelsdiensten ingediende evaluatieverslagen

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

TERUGBLIK

In 2003 werd het formuleren van principes en kengetallen inzake kwaliteitsvol leidinggeven voortgezet en ingepast in de managementcode P&O. In de code werden twee principes ingeschreven, één rond “kwaliteitsvol leidinggeven” en één rond “presteren van de medewerkers”. Tegelijk werden nieuwe stappen gezet naar een dynamisch P&O-beleid waarin leidinggevendenden meer verantwoordelijkheid kunnen en mogen opnemen in de loopbaan van hun medewerkers (zie bijvoorbeeld de interne potentieelinschatting in het kader van de bevorderingsexamens naar niveau A).

Via een verruimd aanbod van managementontwikkelprogramma's en open managementopleidingen, ondersteuning bij het opstellen van “Individuele Ontwikkelplannen”, de organisatie van seminars voor leidend ambtenaren en ervaringsnetwerken voor operationeel leidinggevendenden, de onafgebroken inspanningen inzake het ontwikkelen van nieuwe trainingen, workshops, focus- en intervisiegroepen,... is in 2003 verder geïnvesteerd in kwaliteitsvol leidinggeven. Ook de inspanningen ten behoeve van leidinggevendenden op de lagere uitvoerende niveaus werden aangehouden.

De bottom-up evaluatie over werkjaar 2002 voor het voltallige top- en middenkader kon opnieuw een succes genoemd worden. Het van onderuit beschikbaar stellen voor elke leidend ambtenaar - naast de eigen evaluatie - van gegevens over de leidinggevendende competenties werd en wordt hierdoor stilaan in de manier van werken “verankerend”.

Een werkgroep “Gekwantificeerde evaluatie” bestudeerde de mogelijke vormen van vereenvoudiging en afstemming van het PLOEG-concept op een nieuw beloningsbeleid en competentie management. Daarnaast wordt binnen het VLIMPERS-project een “proof of concept” studie uitgevoerd, met het oog op een eventuele “upgrade” en aankoop van een module voor de informatisering van de werkstromen inzake prestatie management.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Uit de discussies binnen de beleidsvoorbereidende werkgroep kwamen 2 belangrijke aandachtspunten naar voren:

- De kwaliteit van het leidinggeven
- De bijdrage van het huidige PLOEG-concept en de hierbij aansluitende ondersteuning tot de kwaliteit van het leidinggeven

Kwaliteit van het leidinggeven

Het niet beschikbaar zijn van een betrouwbare inschatting van de kwaliteit van het leidinggeven legt een hypothese op de verdere uitbouw van een dynamisch P&O-beleid met meer verantwoordelijkheid voor de leidinggevendenden. Zo stelt men regelmatig vast dat bij de herziening van bestaande of de ontwikkeling van nieuwe concepten, voorstellen om leidinggevendenden meer vrijheid te geven tot een eigen invulling binnen enkele algemene hoofdlijnen, stuiten op weerstand door een gebrek aan vertrouwen in het leidinggeven. Alhoewel de indruk leeft dat kwaliteitsvol leidinggeven nog geen verworvenheid is op alle niveaus in de Vlaamse Overheid, toch kan niet objectief aangetoond worden dat er al of niet een probleem is met de kwaliteit van het leidinggeven. De vertrouwensrelatie tussen medewerkers en leidinggevendenden wordt vaak verstoord door geïsoleerde negatieve gebeurtenissen, die al te gemakkelijk naar de hele organisatie toe veralgemeend worden. De huidige kengetallen inzake leidinggeven zijn te sterk gericht op formele PLOEG-aspecten, die onvoldoende de garantie bieden dat zij een weerspiegeling zijn van het échte leidinggeven op de werkvloer. Bovendien laten ze niet toe om de investeringen die de laatste jaren in kwaliteitsvol leidinggeven werden gedaan, afdoende en objectief te evalueren. Om die veralgemeningen te kunnen weerleggen is er dus een acute nood aan objectieve maatstaven die de reële kwaliteit van het leidinggeven zichtbaar te maken. Op basis hiervan kunnen dan in overleg met alle partijen duidelijke normen vastgelegd worden voor de verdere uitbreiding van de leidinggevendende verantwoordelijkheid. Die maatstaven zouden in een soort “vertrouwensbarometer” geïntegreerd kunnen worden.

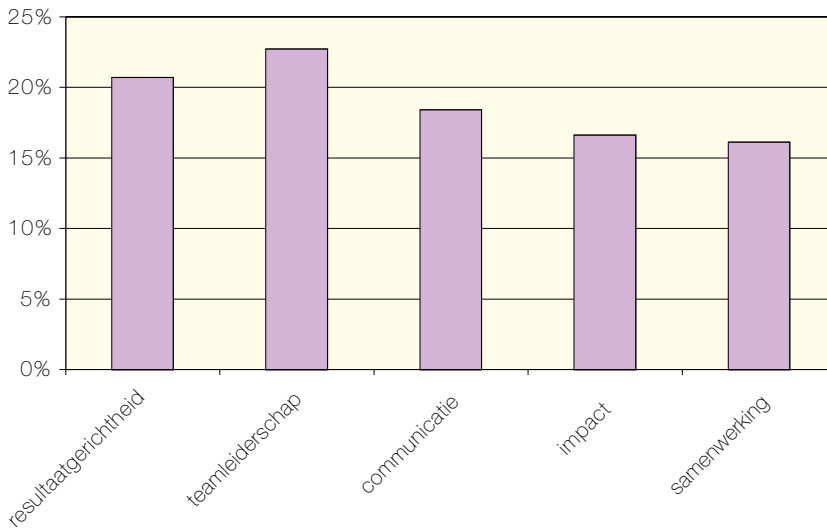
De gegevens uit de jaarlijkse bottom-up evaluatie voor leidinggevendenden geven wél al enig inzicht in de kwaliteit van het leidinggeven⁶, zij het vanuit een éézijdige invalshoek (nl. de tevredenheid van het personeel over de kwaliteit van hun functioneel leidinggevendende) en voor een beperkte groep van leidinggevendenden (nl. het middenkader en enkele operationele leidinggevendenden).

Bijna negen op de tien leidinggevendenden (85,9%) en ruim zeven op de tien feedbackgevers (74,5%) die aangeschreven werden, hebben geantwoord. De totale responsgraad bedroeg aldus 75,4%. Ofschoon er een lichte terugval is ten opzichte van het vorige jaar, toch wijst de hoge respons erop hoe belangrijk medewerkers het leidinggeven vinden.

In 2003 (d.w.z. met betrekking tot het werkjaar 2002) lag de leidinggevendende kwaliteit opnieuw op een bevredigend niveau (zie figuur 18). De medewerkers gaven hun chef

⁶ Er wordt een geleidelijke veralgemening van de bottom-up evaluatie voor leidinggevendenden in de Vlaamse overheid vastgesteld: aanvankelijk gebeurde dit enkel voor het topkader, vervolgens is dit uitgebreid naar het middenkader en in 2003 werd het in sommige entiteiten ook op vrijwillige basis toegepast voor operationele leidinggevendenden

Figuur 18. - Indeling van de 5 leidinggevende competenties volgens het % feedbackgevers dat hun leidinggevende minder dan 3 op 5 scoren (MVG, BUE 2003)



gemiddeld een score van 3.63 op 5 (ter vergelijking: in 2002 was dit 3.59). De gemiddelde zelfscore van de leidinggevendenden bedroeg 3.62 op 5 (in 2002 3.7).

Ook de Vlaamse openbare instellingen laten zich op het vlak van de bottom-up evaluatie niet onbetuigd. Uit analyse van de resultaten blijkt o.a. dat leidinggevendenden en feedbackgevers van het ministerie de leidinggevende competenties hoger inschatten dan hun collega's uit de VOI's (3,67 tegenover 3,50 op 5). Daarnaast voeren tal van VOI's voor dergelijke bevestigingen maatwerk uit, waarbij niet zelden creatieve en innovatieve perspectieven gehanteerd worden. Het maatwerk spitste zich bijvoorbeeld toe op:

- de selectie van eigen kerncompetenties inzake leidinggeven

- de ondersteuning door de P&O-verantwoordelijke
- het aanbod van een maatgericht instrumentarium
- het structureren en opvolgen van het ontwikkeluik na de bevestiging
- ...

Ook het aantal formele klachten over het leidinggeven is indicatief voor de kwaliteit: in 2003 kwamen er 19 meldingen toe bij het "Extern Meldpunt PLOEG", waarvan er 15 (79%) rechtstreeks met de toepassing van PLOEG te maken hadden. De dalende trend die al sinds 2001 wordt vastgesteld, wordt hiermee voortgezet: in 2001 telde men nog 44 meldingen, in 2002 nog 23.

AANBEVELING

Met het oog op het bevorderen van “kwaliteitsvol leidinggeven” dient het aanbod van ondersteuningstechnieken, inclusief feedback-instrumenten, op alle niveaus verder uitgebouwd te worden. Daarnaast moeten relevante indicatoren geformuleerd en aangewend worden om zowel zicht te krijgen op de kwaliteit van leidinggeven, als om deze kwaliteit voortdurend op te volgen en te bewaken. Het is hierbij van belang om het gewenste niveau van “kwaliteitsvol leidinggeven” te expliciteren.⁷ Ook de impact vanwege de heersende organisatiecultuur mag hierbij niet uit het oog verloren worden.

Leidinggevend en op alle niveaus moeten blijven werken aan de kwaliteit van hun eigen wijze van leidinggeven. Steeds meer verantwoordelijkheden worden in hun korf gelegd. Daarom moet er gezorgd worden voor een permanent aanbod van ondersteuningsmethodieken om de kwaliteit van het leidinggeven te verbeteren en om de nieuwe uitdagingen op dat vlak aan te blijven kunnen. Bij recent aangestelde leidinggevend en kan het gaan om een inwerkproject; bij al meer geroutineerde leidinggevend en kan het gaan om een coaching of een opfrissing. Leidinggevend en kunnen vanzelfsprekend ook elkaar coachen/begeleiden.

Doorgetrokken bottom-up bevestigingen (in de richting van 360°-bevestigingen) kunnen als drijvende kracht, c.q. cultuurelement fungeren bij het uitwerken van “kwaliteitsvol leidinggeven”. Ze kunnen zodoende een krachtig signaal betekenen voor elke evaluator op welk niveau ook. Meer bepaald geeft regelmatige terugkoppeling van alle relevante actoren (cfr. 360°-bevestiging) de gelegenheid om de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van leidinggevend en inzake P&O (inclusief de randvoorwaarden daartoe) beter in kaart te brengen en om te werken aan het permanent optimaliseren van de kwaliteit van het leidinggeven an sich. Dergelijke bevestigingen laten toe om, aan de hand van zorgvuldig uitgewerkte indicatoren inzake “kwaliteitsvol leidinggeven”, zowel op beleidsniveau als op managementniveau de evolutie van de kwaliteit op te volgen. Daarnaast kunnen daardoor de effecten van verbeteringsinitiatieven meetbaar gemaakt worden. Op die wijze kan men, bij middel van betrouwbare gegevens, inschatten wanneer aan de randvoorwaarden voldaan is om zonnodig volgende stappen te zetten in de responsabilisering van leidinggevend en op vlak van P&O. Dit kan mogelijk aanleiding geven tot het koppelen van prestatie- en competentie-evaluaties aan instrumenten voor prestatiegericht verlonen in het kader van een modern beloningsbeleid.

De meerwaarde van het PLOEG-concept en de omkadering ervan (consultancy, systemen, ...)

Het PLOEG-systeem wordt door vele leidinggevend en gepercipieerd als te bureaucratisch en tijdrovend. De grote belasting die leidinggevend en/evaluators nog steeds ervaren, moet zeker nog kunnen verminderd worden door verdere vereenvoudiging van procedures en informatisering van de werkstroom. Daarbij dient deze vereenvoudiging meer dan voorheen zodanig gerealiseerd te worden dat ze compatibel is met lopende initiatieven op vlak van competentie management en met mogelijke toekomstige vormen van modern beloningsbeleid.

Voorts dient het “PLOEG”-concept verder te evolueren in de richting van “standaarden” voor goed leidinggeven. In het nieuwe concept van prestatie management moeten principes van goed leidinggeven voorop staan en moet er ruimte gecreëerd worden voor maatwerk bij de concrete invulling, dit omwille van kwaliteit en eigenaarschap van het management. Maatwerk hoeft overigens niet te contrasteren met mogelijke opportuniteiten tot centrale ondersteuning (zoals schaalvergroterend effect, kostenbesparing, enz.). Soms zijn er lokaal te weinig middelen om iets op maat uit te werken en is centrale ondersteuning welkom, zonniet noodzakelijk.

Op basis van de huidige kengetallen die, zoals reeds eerder aangegeven, vooral formele “resultaten” van PLOEG

TABEL 10. - AANTAL UITGEVOERDE EVALUATIES IN HET MINISTERIE EN DE VLAAMSE WETENSCHAPPELIJKE INSTELLINGEN (2001 - 2003)
(op basis van het aantal bij de personeelsdienst ingediende evaluatieformulieren)

	evaluaties in jaar x	effectieven (personen) op 31/12/jaar x-1	%
2003	11.145	12.861	86,70%
2002	11.051	12.495	88,40%
2001	10.500	11.925	88,10%

⁷ Perfectie bestaat immers niet. Het is dan ook niet de bedoeling dat de norm op 100% gelegd en gehaald wordt om stappen vooruit te zetten in de richting van grotere verantwoordelijkheid.

weergeven, krijgen we toch een beeld van het huidige PLOEG-gebeuren.

De verankering van de jaarlijkse evaluatie

Een voor de hand liggende vraag is hoeveel % van het personeel in 2003 effectief geëvalueerd werd. Het VPS (Mlaams personeelsstatuut) stelt immers het volgende: *“Elke ambtenaar die in de loop van een kalenderjaar gedurende tenminste drie maanden prestaties heeft geleverd, wordt met betrekking tot die prestaties geëvalueerd.”*

Tabel 10 geeft een overzicht van de uitgevoerde evaluaties m.b.t. het personeel van het ministerie én de Vlaamse wetenschappelijke instellingen in 2001, 2002 en 2003.

Het aantal effectieven geeft echter geen juist beeld van het aantal te evalueren personeelsleden. Dit cijfer omvat immers alle personeelsleden die op 31/12/jaar x-1 in dienst waren bij het ministerie of een VWI, inclusief zij die op dat moment tijdelijk voltijds afwezig waren (bvb. omdat ze een andere opdracht buiten de Vlaamse overheid vervulden, met voltijdse loopbaanonderbreking waren, voltijds politiek verlof genoten, enz...). Omdat informatie over het werkelijk aantal te evalueren personeelsleden nu niet overal beschikbaar is en om hierop toch enigszins zicht te krijgen, is op basis van beschikbare personeelsgegevens nagegaan hoeveel personeelsleden in 2002 tenminste drie maanden prestaties hebben geleverd én op 31/12/02 (d.w.z. op het moment van de evaluatie) niet voltijds afwezig waren voor een langere periode. Volgens die berekening zouden 11.968 van de 12.861 personeelsleden (ongeveer 93%) in 2003 geëvalueerd moeten worden. Het reële percentage geëvalueerde personeelsleden bedraagt dan 93,1%. Dit betekent dus dat in 2003 ongeveer 7% van de personeelsleden – die in strikte zin hadden moeten geëvalueerd worden - niet geëvalueerd werden. Voor een deel hiervan kunnen plausible redenen bestaan bvb. tewerkstelling via kortlopende vervangingscontracten.

Om een zicht te krijgen op de situatie bij de VOI's, zijn gelijkaardige gegevens opgevraagd bij de 26 van de 32 instellingen die het PLOEG-concept toepassen. Door 22 instellingen, die samen 11.439 personeelsleden vertegenwoordigen, werd de gevraagde informatie bezorgd. Hieruit blijkt dat 9.264 van de 9.407 te evalueren personeelsleden in 2003 effectief geëvalueerd werden, of 98,5%. Een rondvraag die hierover in 2001 was georganiseerd en waarop toen 17 VOI's geantwoord hadden, leerde ons dat toen 95,1% van de personeelsleden geëvalueerd werden.

Bovenstaande cijfers geven een vrij positief beeld over de mate waarin PLOEG en het onderdeel “evaluatie” effectief in de Vlaamse overheid wordt toegepast. Toch moeten hierbij volgende bedenkingen gemaakt worden. Ten eerste zijn de bekomen cijfergegevens nog niet volledig, en laten zij nog niet altijd een eenduidige interpretatie toe. Voor het ministerie wordt binnen het personeelsinformatiesysteem VLIMPERS verder voorbereidend werk verricht met het oog op de introductie van een zogenaamde “e-performance”-module, die het prestatie management ondersteunt met een elektronische “work-flow”. De noodzakelijke rapporteringen (zoals aantallen evaluaties, redenen van niet-evaluatie, enz...) zullen dan rechtstreeks uit het systeem kunnen gehaald worden, zonder omslachtige en vaak manuele appreciaties en tellingen. Ten tweede zijn dergelijke cijfers, al zouden ze volledig zijn, nog niet afdoende om een sluitend inzicht te krijgen in de globale evolutie van de kwaliteit van het PLOEG-gebeuren en de kwaliteit van het leidinggeven in het algemeen (👉 [“Kwaliteit van het leidinggeven”](#)).

De prestaties van de medewerkers

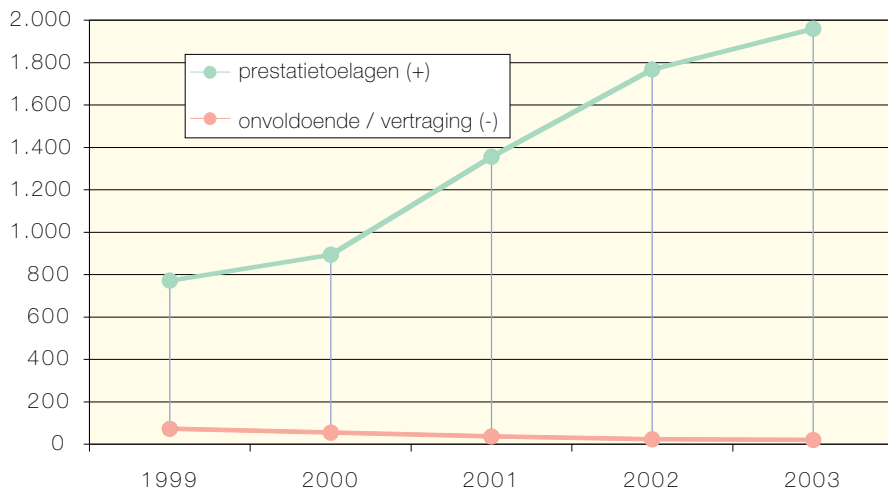
Momenteel is de jaarlijkse functioneringsevaluatie in het ministerie louter beschrijvend: er wordt geen kwantitatieve (cijfermatige) beoordeling uitgesproken. Toch krijgt men een zicht op de prestaties van de medewerkers aan de hand van de mogelijke gevolgen van de evaluatie voor de medewerker, nl. de toekenning van een onvoldoende,

TABEL 11. - OVERZICHT VAN DE BEOORDELINGS- EN WAARDERINGSRESULTATEN IN HET MINISTERIE EN DE VLAAMSE WETENSCHAPPELIJKE EN OPENBARE INSTELLINGEN (2003)

	MVG	VWI	VOI ⁽¹⁾
aantal evaluaties	11.145		8487
beoordeling onvoldoende	16	0	13
vertraging van de loopbaan	4	0	3
functioneringstoelage	1879	131	1425
managementtoelage	79	3	40
stafstoelage	1	0	2
beoordelingsbalans	1,02%	0,00%	1,09%

(1) De cijfers van de VOI's hebben betrekking op de 15 instellingen die het PLOEG-concept integraal toepassen, met inbegrip van het systeem van prestatietoelagen

Figuur 19. - Prestaties van medewerkers: evolutie van de beoordelingsbalans (MVG : 1999 - 2003)



een vertraging van de functionele loopbaan of een prestatietoelage (functionerings-, management- of staf-toelage). Tabel 11 geeft de beoordelingsresultaten m.b.t. het evaluatiejaar 2002 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 19). Hieruit blijkt dat die balans naarmate de jaren verlopen, steeds meer gaat overhellen naar de positieve kant: het aantal prestatietoelagen blijft stijgen (van 1.767 naar 1.959), terwijl de negatieve beoordelingen blijven afnemen (van 22 naar 20).

Alhoewel bovenstaande cijfers duiden op een trend naar steeds betere prestaties, toch blijkt uit de dagelijkse praktijk dat P&O steeds vaker geconfronteerd wordt met vra-

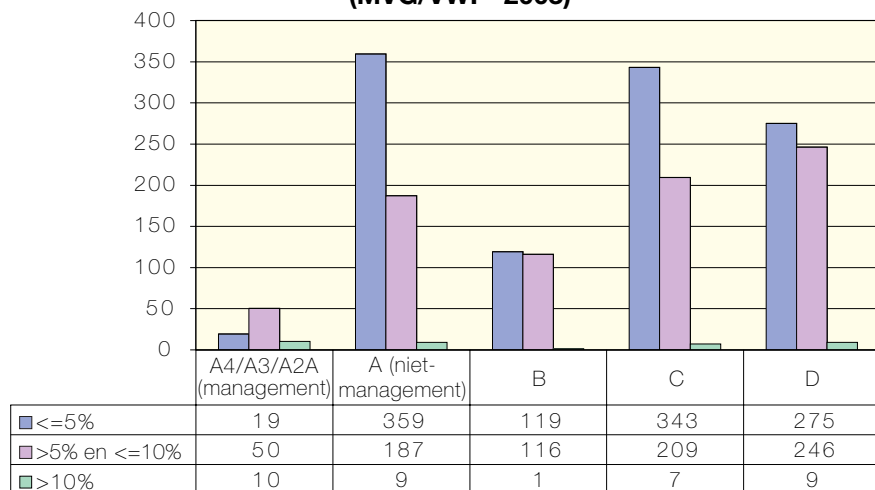
gen van het management tot herplaatsing van medewerkers, meestal omwille van een disfunctioneringsproblematiek. Dit zou erop kunnen wijzen dat PLOEG minder gehanteerd wordt om dergelijke problemen zichtbaar te maken, maar ondertussen wel sneller gezocht wordt naar mogelijke oplossingen voor gekende bestaande probleemsituaties.

De figuren 20 en 21 geven resp. voor het ministerie en de VWI's en voor de 15 VOI's die binnen het PLOEG-concept op analoge wijze als het ministerie prestatietoelagen toekennen, de spreiding

weer van de toegekende premies volgens het premiepercentage en het niveau waartoe de begunstigde behoort. Het meest in het oog springend bij vergelijking van beide grafieken is dat:

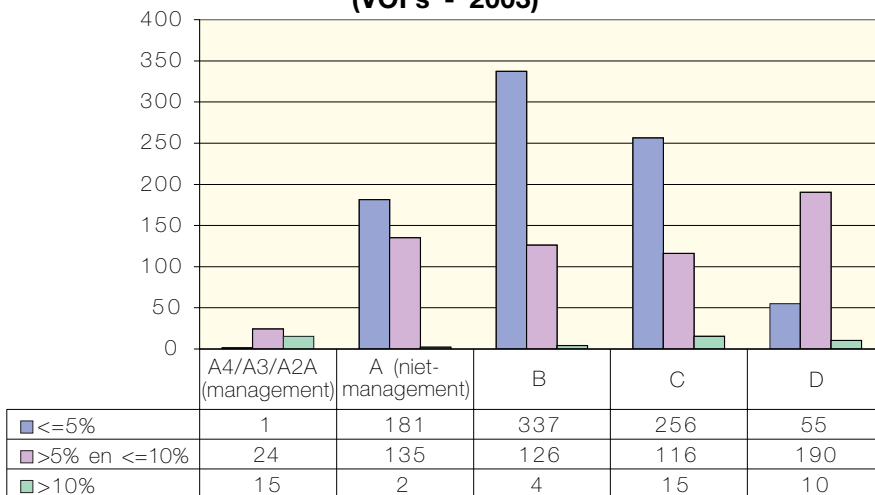
- in de VOI's aan personeelsleden van het laagste niveau (D) meestal een premiepercentage van 5% of hoger wordt toegekend, terwijl die groep in het ministerie en de VWI's overwegend een lagere premie (minder dan 5%) ontvangt;
- de premies aan medewerkers van niveau A in de VOI's ongeveer gelijk verdeeld zijn over de categorieën minder dan 5% en tussen 5 en 10%, terwijl in het ministerie en de VWI's overwegend de laagste categorie wordt toegekend;
- voor de personeelsleden van niveau B precies het omgekeerde wordt vastgesteld, nl. een gelijke verdeling over de 2 laagste categorieën in het ministerie en de VWI's en overwegend de laagste categorie in de VOI's

Figuur 20. - Prestatietoelagen volgens niveau en % (MVG/VWI - 2003)



We kunnen hieruit besluiten dat de toewijzing van prestatietoelagen het gevolg is van een nauwkeurige afweging van het beschikbare budget ten opzichte van het aantal personeelsleden dat men wenst te belonen en de mate waarin men het premiebedrag wenst te differentiëren in functie van de bereikte resultaten.

Figuur 21. - Prestatietoelagen volgens niveau en % (VOI's - 2003)



De evaluatoren als sleutelfiguren in het PLOEG-concept

De kwaliteit van PLOEG wordt in grote mate bepaald door de wijze waarop de leidinggevenden/evaluatoren aangestuurd, ondersteund en gestimuleerd worden om hun rol als leidinggevende ook voluit ter harte te nemen. Hierin speelt zowel de organisatie als het management een cruciale rol. Die managementverantwoordelijkheid komt ondermeer tot uiting in de principes van de managementcode.

Een weloverwogen, vanuit de processen benaderde toewijzing van de leidinggevende verantwoordelijkheden, vormt een kritische eerste stap in de realisatie van een succesvol prestatimanagement. Belangrijk bij het uitzetten van de evaluatielijnen is dat er een goed evenwicht wordt gevonden tussen de "span of control" (d.i. het aan-

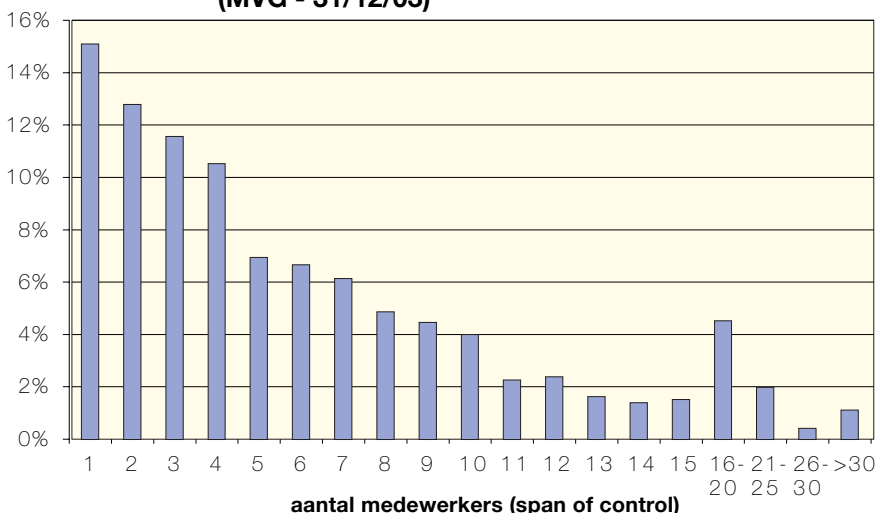
tal medewerkers per leidinggevende) en de mate van begeleiding die voor de medewerkers noodzakelijk of wenselijk wordt geacht. Figuur 22 geeft voor het ministerie de spreiding weer van de (eerste) evaluatoren volgens hun span of control. Eind 2003 bedroeg de gemiddelde span of control van de eerste evaluatoren in het ministerie 6,44 medewerkers per evaluator. Hiermee wordt de licht stijgende trend van de laatste jaren voortgezet. Anderzijds stellen we vast dat het aandeel van de evaluatoren met een zeer kleine span of control (minder dan 4 medewerkers) in 2003 is toegenomen en zelfs

het aandeel vastgesteld in 2001 overstijgt: het bedraagt nu bijna 40%. Dit wijst op een verdere versnippering van de leidinggevende verantwoordelijkheid, die wellicht voor een stuk het gevolg is van de administratieve last die leidinggevenden momenteel ervaren in de toepassing van het huidige PLOEG-concept.

Belangrijk voor de kwaliteit van PLOEG is ook de aandacht voor het bereiken en behouden van een evenwichtige samenstelling van het evaluatorenbestand. Bij de toewijzing van leidinggevende functies is een goede afweging van parameters zoals geslacht, leeftijd en niveau in functie van de uit te voeren leidinggevende taken en het te leiden personeel, ondermeer van belang voor de acceptatie van het leidinggeven door de medewerkers en voor de continuïteit van de dienstverlening (vergrijzing voorkomen). Figuur 23 geeft voor het ministerie een beeld van spreiding van de eerste evaluatoren volgens hun leeftijd en niveau.

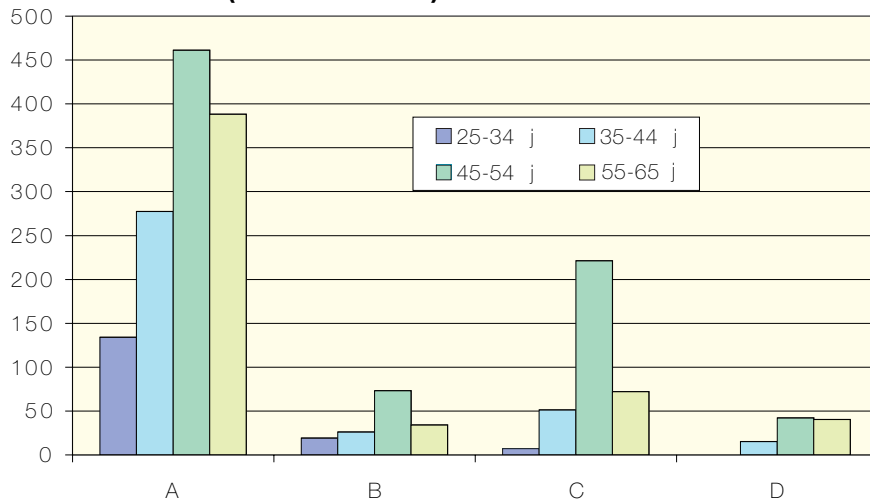
Hieruit blijkt onmiddellijk dat het leidinggeven zich momenteel nog steeds vooral situeert op niveau A. We stellen ook vast dat het vooral gaat om oudere personeelsleden (vanaf 45 jaar). Blijkbaar vormt leeftijd en ervaring nog steeds een belangrijk criterium voor de toewijzing van leidinggevende verantwoordelijkheid. Eind 2003 was ongeveer 29% van de evaluatoren ouder dan 55 jaar. Tenslotte stellen we vast dat vrouwen nog steeds ondervertegenwoordigd zijn in leidinggevende functies: 22,7% van de mannelijke statutaire

Figuur 22. - De eerste evaluatoren volgens hun span of control (MVG - 31/12/03)



ambtenaren is evaluator, tegenover slechts 13,2% van de vrouwen.

Figuur 23. - De eerste evaluatoren volgens niveau en leeftijd (MVG - 31/12/03)



AANBEVELING

Ook inzake PLOEG moet werk gemaakt worden van een verdere afbouw van regelgeving en administratieve voorschriften ten behoeve van ruimte voor maatwerk en vereenvoudiging. Meer bepaald dient de werkstroom vereenvoudigd te worden, eventueel bij middel van informatisering. Daarnaast moet een nieuw concept van prestatie management uitgebouwd/ geactualiseerd worden met bijzondere aandacht voor maatwerk en differentiatie binnen algemene kaders. Het uitproberen van 'PLOEG- proeftuinen' kan hiertoe een handig middel zijn.

Het werken aan verdere vereenvoudiging (en informatisering) van de werkstroom moet leiden tot een vermindering van de administratieve belasting en een betere rapportering. Voorts dient met name deze informatisering het genereren van managementinformatie met het oog op het formuleren van beleidsaanbevelingen te bevorderen. Verder moet een nieuw concept voor prestatie management ontwikkeld worden, aan de hand van de ondersteunende instrumenten. Het focussen op de specifieke kenmerken van de interne en externe omgeving kan in de hand gewerkt worden via het (begeleide) concipiëren en uitwerken van "proeftuinen". Hierbij kan het experimenteren o.a. met een zekere kwantificering van het evaluatiegebeuren (metingen, categorisering, ..), teambeloning, aanwenden van criteria voor objectiviteit en afdoende spreiding, enz., een

methode zijn om maatwerk en vereenvoudiging te verwezenlijken.

Kwaliteitsvol leidinggeven impliceert niet enkel het coachen en motiveren van medewerkers, maar evenzeer het (durven) differentiëren in de aanpak van medewerkers, in functie van uitdagingen met verschillende klemtoon voor diverse categorieën van personeelsleden. Zo kan voor de categorie van niet af te grenzen maar wel te omschrijven medewerkers die het verschil moeten maken ("sleutelfuncties", "speerpunt"-medewerkers, ...) een andere aanpak qua competentie-ontwikkeling en -opvolging nodig zijn dan voor een categorie van uitvoerenden waarin misschien meer moet vertrokken worden vanuit een bedreiging en waar de klemtoon op brede inzetbaarheid meer passend is. Tussen deze beide groepen van personeelsleden situeert zich wellicht een ruime groep van goed presterende medewerkers waaraan de nodige aandacht in functie van permanente ontplooiing, flexibiliteit en interne mobiliteit moet besteed worden. Het aanvaarden en zelfs beklemtonen van een zekere differentiatie tussen verschillende categorieën van medewerkers is een uitdaging die de leidinggevenden in de toekomst niet uit de weg kunnen gaan. De aandacht hiervoor is overigens niet vrijblijvend: ze heeft o.a. repercussies op vlak van diversificatie van aanpak inzake wervingsprocedures, beloningsbeleid, ontwikkelinitiatieven, inzetbaarheid, enz...

BLIKVANGER

PLOEG op maat van de DAB Catering in het departement Algemene Zaken en Financiën

In de loop van 2003 stelde de leiding van de DAB Catering voor om van PLOEG een instrument te maken dat de chefs-catering zou kunnen ondersteunen in hun dagelijks leidinggeven. Dit gebeurde naar aanleiding van de resultaten uit het Personeelstevredenheidsonderzoek 2002, waarin het belang van de kwaliteit van het leidinggeven werd onderstreept. PLOEG werd immers ervaren als een administratieve last die weinig meerwaarde bracht aan hun leidinggeven dat zich hoofdzakelijk binnen de keuken afspeelt.

PLOEG, dat door hen als een louter bureaucratisch instrument werd ervaren, moest dus kunnen evolueren naar een instrument dat hen op het lijf geschreven stond. Daarom koos de opdrachthouder HRM & Vorming, in overleg met het afdelingshoofd van de afdeling Logistieke dienstverlening, ervoor om de voorstellen tot verbetering te laten groeien vanuit een consensus tussen de chefs-catering.

In een "intakegesprek" werden de verwachtingen van de 7 chefs-catering en van hun leiding omtrent dit project en omtrent PLOEG afgetoetst. Na een opfrissing van PLOEG vulden de chefs-catering een "PLOEG-thermometer" in. Deze peilde naar de sterke en zwakke punten, zoals ervaren bij de toepassing van het evaluatie- en planningssysteem. Er werd een consensus bereikt omtrent de belangrijkste knelpunten waarrond men zou werken:

- vereenvoudiging van de procedure, zowel naar aantal en soorten gesprekken als naar de verslaggeving ervan en de gebruikte formulieren;
- verduidelijking van de rol van de tweede evaluator in de verschillende stappen van de plannings- en evaluatiecyclus;
- alternatieven voor de toekenning van functioneringstoelagen.

In een drietal sessies van een halve dag kwamen zowat alle aspecten van PLOEG aan bod en gingen de chefs-catering geen enkele discussie uit de weg. Op basis van deze begeleide discussie kwamen zij tot een aantal voorstellen om aan de bovenvermelde knelpunten te verhelpen:

- het evaluatiegesprek, planningsgesprek, opvolgingsgesprek en functioneringsgesprek werden herleid tot

slechts twee soorten gesprekken. Het evaluatie- en planningsgesprek werd gereduceerd tot één gesprek waarbij doorgaans het evaluatiegesprek over het voorbije werkjaar gevolgd wordt door het planningsgesprek voor het nieuwe werkjaar. Het opvolgingsgesprek en functioneringsgesprek werd herleid tot het 'medewerkerengesprek' dat gericht is op het maken van afspraken ter verbetering of verderzetten van de goede samenwerking tussen de medewerkers en hun chef en de medewerkers onderling.

- evaluatieverslag, planningsverslag, de verslagen naar aanleiding van opvolgingsgesprekken en functioneringsgesprekken en het 'incidentenrapport', werden, in overeenstemming met het vorige punt, herleid tot twee soorten verslagen, namelijk het evaluatie- en planningsverslag en het medewerkerverslag. De bestaande formulieren voor evaluatie en planning werden geïntegreerd in één formulier.
- er werd een duidelijke procedure afgesproken met betrekking tot de rol van de tweede evaluator in de verschillende stappen van de evaluatie- en planningscyclus, omtrent bijvoorbeeld de volgorde van het handtekenen, de aanwezigheid bij gesprekken, de problematiek van contractuele chefs, ...
- er werd voorgesteld om het bedrag voor de functioneringstoelagen, die elk jaar voor de nodige discussie zorgen bij de DAB Catering, te gebruiken voor hetzij een groepsbeloning, hetzij een teambuilding-initiatief.

Deze voorstellen werden vervolgens afgetoetst op hun HRM-waarde bij de afdeling HRM, op hun conformiteit met de statutaire regeling bij de afdeling Statutaire Aangelegenheden en op hun haalbaarheid bij de leiding van de DAB Catering.

De eerste drie voorstellen werden goedgekeurd door alle betrokken partijen en ingevoerd bij de evaluatie over werkjaar 2003 en de planning voor 2004. Het voorstel met betrekking tot de alternatieven voor de functioneringstoelagen werd niet weerhouden om statutaire en andere redenen.

Alvorens met het aangepaste instrument aan de slag te gaan, hebben de chefs-catering hun personeel hieromtrent een toelichting gegeven, zodat ook voor hen duidelijk was wat er zou veranderen.

Er dient nog een diepgaande evaluatie te gebeuren van het effect van dit project op de omgang binnen de DAB Catering met de PLOEG-procedure en de nieuwe formulieren. Nu reeds kan alvast gesteld worden dat het volgende bereikt werd:

- PLOEG is een 'gedragen' en eenvoudiger instrument geworden dat, binnen de grenzen van wat mogelijk was, aangepast is aan het leidinggeven van de chefs-catering;
- de terminologie werd aangepast, waardoor deze niet alleen voor de chefs-catering, maar ook voor hun personeelsleden eenduidiger en gemakkelijker te begrijpen is;
- PLOEG werd nog eens opgefrist en een aantal misverstanden die hieromtrent leefden, werden uit de weg geruimd;
- de chefs-catering kregen uitgebreid de mogelijkheid om vragen te stellen en kregen hierop een antwoord.
- omtrent zaken die in het verleden niet zo duidelijk bleken, werden duidelijke afspraken gemaakt voor de toekomst;
- de chefs-catering haalden de deadlines voor het indienen van hun verslagen. Uit een eerste nazicht, blijken deze van een hogere kwaliteit te zijn in vergelijking met voorgaande jaren. Zo worden, bijvoorbeeld, de verbeterpunten uit het evaluatiegesprek systematischer opgenomen als afspraken of ontwikkelpunten in de planning voor het volgende werkjaar.

De deelnemers aan de 'interviewsessies' vonden het in elk geval de moeite waard en zouden een dergelijk project zeker aanraden aan andere collega's.

■ PERSONEELS- EN LOOPBAANONTWIKKELING

KENGETALLEN

kengetal	omschrijving	2002	2003
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	52,86%	47,05%
vormingsverwachting	totaal aantal in jaar x gevolgde vormingsuren gedeeld door de netto VTE in jaar x	12,77	9,97
vormingskost	het totaal budget dat het ministerie in jaar x heeft besteed aan vorming, training en opleiding, gedeeld door de netto VTE in jaar x	213,35 euro	172,50 euro
coaching	% van de lijnmanagers die in jaar x een beroep hebben gedaan op een externe coach	8,88%	3,47%
individuele ontwikkelplannen (IOP)	aantal personeelsleden die in jaar x een individueel ontwikkelplan hebben opgemaakt	-	629

TERUGBLIK

In 2003 werd bijzondere aandacht geschonken aan de administratief uitvoerende functies van niveau D. Voor deze groep werd het LOU-evenement georganiseerd (LOU staat voor "loopbaan en ontwikkeling voor uitvoerende functies"). 277 personeelsleden namen deel aan dit evenement. 86 onder hen schreven zich nadien ook in voor een workshop waarbij zij onder begeleiding van interne professionals een individueel ontwikkelplan (IOP) opmaakten. In dit IOP wordt ontwikkeling duidelijk gekoppeld aan competenties.

In het kader van het overgangsexamen naar niveau A werd naar aanleiding van de potentiële inschatting een gelijkaardig traject voor opmaak van IOP's gelinkt aan competenties opgestart voor personeelsleden van niveau B en C. Dit resulteerde in 2003 in 17 IOP's. Dit komt overeen met 4,36% van de niet geslaagden. De rode draad doorheen deze inspanningen was de intentie om bij te dragen aan de inzetbaarheid van brede lagen van het personeel effectief en VTO steeds meer te kaderen als competentiegerichte ontwikkeling. Tegelijk werd ook voorbereidend werk verricht om het ontwikkelaanbod vanaf 2004 te linken aan de competenties van de Vlaamse overheid.

Werken aan inzetbaarheid vereist middelen. Er werd bij het indienen van de begroting een verhoging van het vormingsbudget gevraagd en gemotiveerd. Dit werd afgewezen. De budgetblokkering veroorzaakte zelfs een terugval in ontwikkelinitiatieven.

De vraag naar operationele en managementrapportering inzake VTO op diverse entiteitsniveaus neemt toe, zowel bij het management als bij de P&O-professionals. Er werd voorbereidend werk verricht om beter tegemoet te komen

aan deze behoeften. Dit werk dient te worden voortgezet en moet in 2004 tot concrete resultaten leiden.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

De vormingsparticipatie

Het aantal personeelsleden die aan minstens één formele vormingsactiviteit hebben deelgenomen is in 2003 met 5,81% gedaald, na de stijging in 2002. De budgetblokkering zal hier wel voor iets tussen zitten.

Bepaalde patronen die ook vorig jaar zichtbaar waren, herhalen zich in grote lijnen:

- de participatie van medewerkers van niveau B blijft opvallend hoog tegenover de andere niveaus;
- vrouwen blijven opvallend meer participeren dan mannen en contractuelen duidelijk meer dan statutairen;
- de vormingsparticipatie is zeer duidelijk leeftijdsgebonden en neemt continu af naarmate de leeftijd toeneemt (zie figuur 24). Die evolutie volgt een algemene maatschappelijke tendens. Het WAV onderzoek⁸ stelde voor de vormingsparticipatie in 2002 eenzelfde continue daling vast bij alle Vlaamse en Europese volwassenen tussen 25-64 jaar. Die evolutie is echter tegengesteld aan het streefdoel van de Vlaamse overheid om medewerkers flexibel en inzetbaar te houden tot aan het einde van hun loopbaan.

De vormingsverwachting

De tijd die een personeelslid gemiddeld in 2003 op jaarbasis aan vorming besteedde, bedroeg 9,97 uren of 1,66 dagen tegenover 12,77 uren in 2002. Ook hier

⁸ WAV staat voor Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming.

TABEL 12. - VORMINGSPARTICIPATIE VOLGENS NIVEAU, GESLACHT, STATUUT EN LEEFTIJD (MVG: 2001-2003)

	2001	2002	2003
algemeen	43,46%	52,86%	47,05%
volgens niveau			
A	61,12%	68,60%	58,59%
B	71,35%	67,99%	67,15%
C	38,87%	39,43%	44,64%
D	23,80%	46,18%	27,43%
volgens geslacht			
vrouwen	-	60,87%	58,38%
mannen	-	47,69%	38,19%
volgens statuut			
vast	-	47,76%	43,32%
contractueel	-	66,57%	53,37%
volgens leeftijd			
15-24	-	42,05%	78,10%
25-34	-	71,41%	65,69%
35-44	-	55,90%	50,14%
45-54	-	60,02 %	36,81%
55-65	-	40,21%	24,64%

moet wellicht het effect van de budgetblokkering in rekening worden gebracht. Dit cijfer is echter wel een historisch dieptepunt. Ook voor deze indicator scoren vrouwen net als vorig jaar hoger dan mannen. Het is voorsnog onmogelijk om te verifiëren of dit gendereffect ook geldt voor andere organisaties.

De vormingskost

De gemiddelde vormingskost op basis van de geregistreerde budgetuitgaven per medewerker bedroeg in 2003 172,50 euro. Dit is 42,85 euro minder dan het jaar

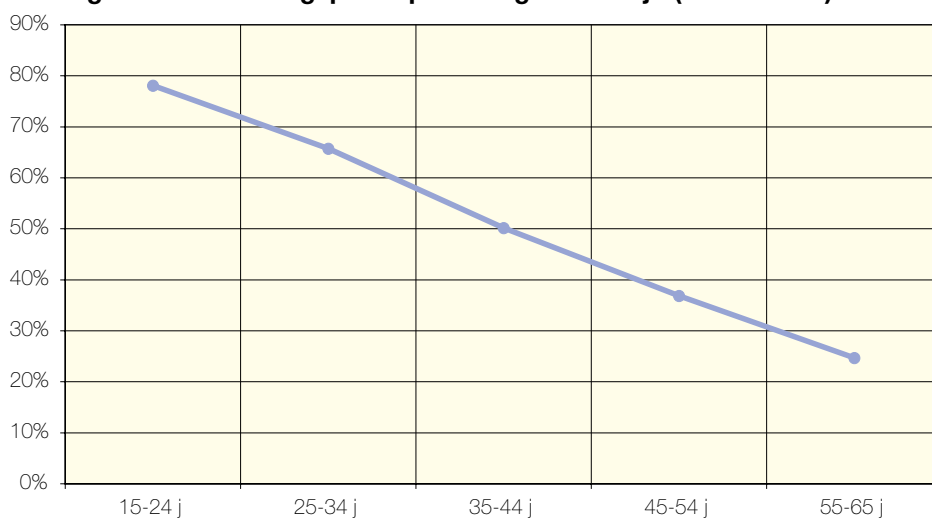
voordien. Ook deze daling moet op het conto worden geschreven van de budgetblokkering. Er is echt wel sprake van een vertekend effect. Op grond van het voor 2003 toegekende definitieve vormingsbudget (3.867.000 euro) was er immers ruimte om 354,77 euro per VTE te besteden.

Het is een opvallende vaststelling dat het ministerie matig scoort voor alle voornoemde indicatoren in vergelijking met andere organisaties in België en Vlaanderen. Dit blijkt ten overvloede uit de hierna vermelde benchmarks.

Individuele coaching van managers

Het management van het ministerie doet weinig beroep op externe coaches. In 2001 werkten 13 lijnmanagers met een externe coach. In 2002 waren het er 15 en in 2003 nog slechts 6. Het cijfer voor 2003 is ongetwijfeld weer vertekend door de budgetblokkering. Wellicht werden daardoor een aantal coachingstrajecten uitgesteld. Maar ook de cijfers voor de vorige jaren zijn eerder laag. Algemeen wordt het belang en het effect van coaching en mentoring in bedrij-

Figuur 24. - Vormingsparticipatie volgens leeftijd (MVG - 2003)



ven en organisaties meer en meer onderkend. Wanneer coaching inderdaad zo effectief is, waarom wordt er dan in het ministerie niet meer gebruik van gemaakt? We vermoeden dat het werken met een coach door de omgeving als een element van zwakte wordt beschouwd. Het is dus nodig om aan een positieve beeldvorming te werken van het instrument én van de personeelsleden die er een beroep op doen.

Naast een mogelijke negatieve connotatie mag niet worden ontkend dat ook de kostprijs een drempel is. Daarom moeten de mogelijkheden van interne coaching worden onderzocht en moet er een interne coachingscapaciteit worden ontwikkeld en aangewend. Ook vanuit een leeftijdsbewust P&O-beleid is dit aan te bevelen. Een lerende organisatie kenmerkt zich door een positief leerklimaat waarin personeelsleden de kans krijgen om te leren uit fouten. Coaches kunnen meewerken aan een sfeer van vertrouwen en zelfvertrouwen waarin dit soort leren mogelijk is. Begeleiding van interne coaches kan zo onder andere het leren op de werkplek stimuleren. Leidinggevenden en personeelsleden moeten worden gesensibiliseerd om van coaching gebruik te maken.

Individuele ontwikkelplannen (IOP)

Er werden in 2003 speciale inspanningen geleverd om voor enkele specifieke doelgroepen hun ontwikkeling in een langer tijdsperspectief (2 tot 3 jaar) te plaatsen en te koppelen aan loopbaanplanning en competentie management. Hiervoor werd het instrument van het IOP inge-

schakeld. Er werden IOP's opgemaakt voor administratieve medewerkers van niveau D, voor de personeelsleden van niveau B en C die deelnamen aan het overgangsexamen naar niveau A en voor de stagiairs.

629 personeelsleden (4,9% van het personeel) hebben op die wijze in 2003 een eerste ervaring opgedaan met een IOP. 31 % van de deelnemers aan het LOU-evenement maakten voor zichzelf een IOP op. Hetzelfde gebeurde voor 4,36% van de niet geslaagden voor de potentieelinschatting voor overgang naar niveau A. Alle stagiairs niveau A (294 personen) maakten een IOP op in het kader van een verplicht seminar. Er werden ook IOP's opgemaakt voor 132 stagiairs in niveau B, C en D. Een belangrijk leerpunt hierbij is dat een IOP zoveel mogelijk in een ontwikkelingsgerichte context tot stand moet kunnen komen en dat selectie of evaluatie daarvoor geen ideaal uitgangspunt vormen. Dit blijkt uit het eerder lage aantal van de niet geslaagden voor de potentieelinschatting niveau A dat zich inschreef voor de IOP-workshops.

Loopbaanontwikkeling

De werking van het Loopbaan Ontwikkel Centrum (L.O.C.) werd in 2003 verder uitgebouwd. Er werden 96 personeelsleden ondersteund bij hun loopbaanvragen. Die ondersteuning gebeurde in samenwerking en op vraag van de departementale P&O-professionals. 40 van die trajecten werden afgerond met als resultaat dat de helft van de personeelsleden naar een andere functie is overgestapt, de andere helft heeft de keuze gemaakt om

TABEL 13. - HET AANTAL OPGEMAARTE INDIVIDUELE ONTWIKKELPLANNEN (IOP) VOLGENS DOELGROEP, NIVEAU, GESLACHT, STATUUT EN LEEFTIJD (MUG - 2003)

	LOU	overgangsexamen naar niveau A	stage	totaal
algemeen	86	17	526	629
volgens niveau				
A	0	0	294	294
B	0	10	55	65
C	2	7	120	129
D	84	0	57	141
volgens geslacht				
vrouwen	67	6	210	283
mannen	19	11	316	346
volgens statuut				
vast	55	17	526	598
contractueel	31	0	0	31
volgens leeftijd				
15-24	6	1	54	61
25-34	14	3	336	353
35-44	22	10	106	138
45-54	41	3	29	73
55-65	3	0	1	4

in de huidige functie te blijven. Eind 2003 waren nog 56 trajecten in uitvoering. Er werd geen beroep gedaan op externe loopbaanadviseurs. Zowel het prijskaartje als de budgetblokkering verklaren die terughoudendheid.

Naar aanleiding van een personeelsproblematiek in een Vlaamse openbare instelling, veroorzaakt door een ingrijpende reorganisatie, is men gestart met de voorbereiding van een beleid rond herplaatsing. Dat beleid rust op 2 pijlers: langs de ene kant zorgen voor meer vacatures waarvoor personeelsleden in herplaatsing kunnen solliciteren, langs de andere kant het ondersteunen van mensen via actieve bemiddeling en loopbaanadvies. Het is de bedoeling dat die dienstverlening in de loop van 2004 operationeel wordt.

ALGEMENE CONCLUSIE

Personeelsleden maken in de loop van hun loopbaan verschillende fasen van functioneren door. We kunnen 3 fasen onderscheiden:

- Fase A: dit is de fase waarin verder ontwikkelen van het functioneren gepaard gaat met het steeds verder ontwikkelen en exploreren van competenties.
- Fase B: dit is de fase van positief functioneren in een zekere routine met hoofdzakelijk onderhoud van competenties.
- Fase C: tijdens die fase dreigt het disfunctioneren door een afwezig zijn of verliezen van de nodige competenties of door een overconcentratie van te specifieke competenties (ervaringsconcentratie).

Iedere fase vraagt een aangepast beleid van personeelsontwikkeling, al dan niet gelinkt aan loopbaanontwikkeling. Vorming en ontwikkeling stimuleert de bereidheid en het vermogen van personeelsleden tot verandering en voorkomt stagnatie. Een aangepast ontwikkelbeleid en een positief leerklimaat ondersteunen dus zowel de organisatie als het individuele personeelslid. Maximale inzetbaarheid van personeelsleden die het zelf ook leuk vinden om andere dingen te doen, is een belangrijke doelstelling. In fase A van het functioneren moet ontwikkeling de ambitie van personeelsleden ondersteunen om hun mogelijkheden maximaal te benutten, mede in het belang van de organisatie (ontwikkelen van managementcompetenties, van beleidsondersteunende capaciteit, enz.). In fase B vormt stagnatie door routine de grootste bedreiging. Mensen moeten o.a. door ontwikkeling gestimuleerd worden om die routine te doorbreken. Bijzondere aandacht moet gaan naar die groepen die nu (meer) afwezig blijven op ontwikkelinitiatieven (kortgeschoolden, leeftijdsgroep 45-54 jaar, 10 jaar in dezelfde

functie, mannen, statutairen). Via vorming en ontwikkeling kunnen mensen wellicht worden opgetild naar een hogere fase van functioneren en kan de nood aan hoger geschoolden in de organisatie door veranderende processen gedeeltelijk worden ingevuld.

Voor personeelsleden in fase C moet worden onderzocht in welke mate en hoe het disfunctioneren kan worden afgewend of worden omgebogen naar functioneren. Indien dit onmogelijk is moeten de nodige maatregelen worden voorzien. In het geheel van een beleid voor inzetbaarheid is het individueel ontwikkelplan een zeer belangrijk instrument. Bij de ondersteuning in de verschillende fasen van functioneren is een goede samenwerking en wisselwerking tussen de P&O-actoren op het centrale en decentrale niveau essentieel.

Ieder bedrijf dat zichzelf respecteert erkent het belang van het menselijk kapitaal en de noodzaak om personeelsleden met zorg te behandelen en er blijvend in te investeren. Investeren in de ontwikkeling van mensen verhoogt de inzetbaarheid en de tevredenheid van personeelsleden. Door te investeren in blijvende inzetbaarheid van alle medewerkers wordt levenslang leren, dat gepromoot wordt door de Vlaamse regering, ook voor de personeelsleden van de Vlaamse overheid een realiteit. De implementatie van BBB, de veranderende organisatieprocessen door de steeds wijzigende maatschappelijke opdrachten en verwachtingen, de responsabilisering van de lijn en van iedere medewerker vragen die investering. Dit impliceert echter dat hiervoor de nodige budgetten beschikbaar zijn en dat alle medewerkers aangemoedigd worden om te blijven evolueren.

Benchmarks

De **vormingsparticipatie** bedroeg in 2003 voor het ministerie 47,05%. Volgens het CVTS 2-onderzoek⁹ bedroeg deze indicator in 1999 voor Belgische bedrijven met meer dan 1.000 werknemers 66,3% en voor de bank- en verzekeringssector 65,5%. Volgens het onderzoek van Randstad "HR in België 2003" was deze indicator gelijk aan 52% in Belgische bedrijven met meer dan 100 werknemers. Het PASO-onderzoek (MONA)¹⁰ vermeldt de volgende cijfers voor 2001: 55,5% voor organisaties met een eigen vormingsaanbod en 61,3% voor organisaties met 200 werknemers en meer.

De **vormingsverwachting** was gemiddeld op jaarbasis voor het ministerie in 2003 gelijk aan 9,97 uren of 1,66 dagen geregistreerde vorming per VTE. Het CVTS 2-onderzoek in 1999 vermeldt de volgende cijfers: 12,8 uren in Belgische bedrijven met meer dan 10 werknemers, 20,7 uren in Belgische bedrijven met meer dan 1.000 werknemers, 22 uren in de bank- en verzekeringssector. Dezelfde berekeningswijze, namelijk op het aantal personeelsleden en niet op VTE's, geeft voor het ministerie in 2003 8,42 uren. In 2001 was de gemiddelde opleidingsduur per personeelslid bij 3 grote VOI's (VDAB, VRT en VVM De Lijn) op jaarbasis gelijk aan 15 uren. Tussen 1995 en 1998 bedroeg het gemiddeld aantal uren vorming bij het ministerie eveneens 15 uren. Volgens de sociale balansgegevens voor 2000 ligt de gemiddelde opleidingsduur per personeelslid op 20

uren voor ondernemingen met meer dan 500 werknemers in het Vlaams of Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Het vormingsbudget per medewerker: op grond van het voor 2003 toegekende definitieve vormingsbudget (3.867.000 euro) was er in het ministerie ruimte om 354,77 euro per VTE te besteden. Het CVTS 2-onderzoek in 1999 gaf aan dat gemiddeld 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. Om het gemiddelde van de grote Belgische beroepsorganisaties in 1999 (meer dan 1.000 personeelsleden) te evenaren, was voor het ministerie een vormingsbudget van 4.333.295 euro nodig geweest. De Nederlandse overheid besteedde in 2000 686 euro per medewerker aan vorming. Deze indicator en de indicator "vormingsverwachting" wijzen erop dat speciale inspanningen zullen nodig zijn om ervoor te zorgen dat het beleid inzake personeelsontwikkeling op peil blijft binnen het ministerie.

Op het vlak van **loopbaanontwikkeling** blijkt volgens het onderzoek van Randstad "HR in België 2003" dat er voor 29% van de personeelsleden een vorm van overleg bestaat over de toekomst van de werknemer. Binnen het ministerie vormt het jaarlijks planningsgesprek een gelegenheid om het loopbaanperspectief van de werknemer te bespreken. Het is niet bekend hoeveel personeelsleden tijdens dit planningsgesprek ook over hun eigen toekomst met hun leidinggevende spreken.

⁹ CVTS staat voor "Continuing Vocational Training Survey". Het betreft Europese enquêtes waarin bij ondernemingen gepeild wordt naar de opleiding van werknemers.

¹⁰ PASO staat voor "Panel Survey of Organisations". PASO Flanders peilt jaarlijks aan de hand van een vragenlijst bij eenzelfde groep van Vlaamse organisaties/bedrijven naar het strategisch management van personeel, organisatie, technologie en innovatie.

AANBEVELINGEN

Het verdient prioriteit om maatregelen te nemen teneinde de inzetbaarheid van alle personeelsleden te verhogen. Het middel bij uitstek hiertoe is een gediversifieerd beleid voor personeels- en loopbaanontwikkeling.

Personeelsleden maken tijdens hun loopbaan verschillende fasen in hun functioneren door. In dit functioneren onderscheiden we 3 fasen. Fase A is de fase waarin verder ontwikkelen van het functioneren gepaard gaat met het steeds verder ontwikkelen en exploreren van competenties. Fase B is de fase van positief functioneren in een zekere routine met hoofdzakelijk onderhoud van competenties. In fase C dreigt het disfunctioneren door een afwezig zijn of verliezen van de nodige competenties of een concentratie van te specifieke competenties. Iedere fase vraagt een aangepast beleid van personeelsontwikkeling, al dan niet gelinkt aan loopbaanontwikkeling.

De mogelijkheden tot externe en interne coaching moeten beter worden verankerd in de organisatie en haar cultuur.

Coaching is een belangrijk managementinstrument. Algemeen wordt het belang en het effect van coaching en mentoring in bedrijven en organisaties meer en meer onderkend. Het is dus nodig om aan een positieve beeldvorming te werken van het instrument én van de

personeelsleden die er een beroep op doen. Daarom moeten ook de mogelijkheden van interne coaching worden onderzocht en moet een interne coachingscapaciteit worden ontwikkeld en aangewend. Leidinggevenden en personeelsleden moeten worden gesensibiliseerd om van coaching gebruik te maken.

Een aanzienlijke verhoging van het vormingsbudget is dringend nodig.

Ieder bedrijf dat zichzelf respecteert erkent het belang van het menselijk kapitaal en de noodzaak om personeelsleden met zorg te behandelen en er blijvend in te investeren. Investeren in de ontwikkeling van mensen verhoogt de inzetbaarheid en de tevredenheid van personeelsleden. Dit vraagt echter dat hiervoor de nodige budgetten beschikbaar zijn. Jaar na jaar daalt het vormingsbudget van het ministerie.

Er dient te worden geïnvesteerd in management- én beleidsinformatiesystemen (MIS en BIS) voor personeels- en loopbaanontwikkeling.

Een onderbouwd en doelgericht beleid voor personeels- en loopbaanontwikkeling is slechts mogelijk op basis van betrouwbare en snel beschikbare managementinformatie inzake VTO op diverse organisatieniveaus. Er is een groeiende vraag naar dergelijke informatie bij het management en bij de P&O-professionals.

BLIKVANGER

“Met z'n allen naar het (PLOEG)theater”: een initiatief voor het Lambermont- personeel in het departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw

We kondigden het al aan in het vorige P&O-rapport: in de lente van 2003 zou het PLOEGtheater zijn sporen door de Vlaamse klei trekken. Een groep van meer dan 700 ex-federale collega's van Landbouw, die eind 2002 naar het departement EWBL waren overgekomen, zou op een snedige en efficiënte manier kennismaken met de grote lijnen van PLOEG - het instrument dat in onze organisatie een scharnierfunctie vervult en meteen een goed beeld geeft van cultuur, normen en waarden.

De opdracht was behoorlijk complex. Enerzijds ging het om een grote en zeer diverse groep: klassieke ambtenaren van alle niveaus naast wetenschappelijk personeel en navorsers (uit het Centrum voor Landbouweconomie en het Centrum voor Landbouwkundig Onderzoek), statutaire ambtenaren en contractuelen, toekomstige evaluatoren en geëvalueerden, personeelsleden uit de Brusselse WTC-torens en mensen die letterlijk 'in het veld' werken (buitendiensten in Oostende, Brugge, Merelbeke, Melle...), ambtenaren die vertrouwd waren met het federale evaluatiesysteem naast anderen voor wie evalueren veeleer een “ver van mijn bed - show” is geweest...

Anderzijds moest de vorm waarin we deze introductie zouden gieten, zo toegankelijk mogelijk zijn. We wilden geen oeverloze presentaties in overvolle zalen, maar korte en levendige sessies van een halve dag voor een beperkte groep van een veertigtal deelnemers, op vrijwillige basis en met een lage drempel naar inhoud en locatie. Van bij het begin was het duidelijk dat een theaterformule met een mix van theoretische toelichting, geacteerde scènes en een actieve medewerking van het publiek een haalbare kaart moest zijn. Bovendien zouden we met PLOEG de boer op gaan en de voorstelling naar de mensen brengen, liever dan een volksverhuizing naar Brussel op gang te brengen. Bovendien zou de EWBL-bovenbouw de beschikbare informatie over het evaluatiesysteem in een handige brochure gieten, de voorstellingen logistiek ondersteunen en de trainer assisteren.

Een theaterformule uitwerken voor een ruim publiek is dansen op het slappe koord tussen al te grote complexiteit (in inhoud en taalgebruik) en overdreven toegan-

kelijkheid: we wilden de mensen in de zaal zeker niet neerbuigend of populistisch tegemoet treden. Alle elementen van het behoorlijk ingewikkelde PLOEGgebeuren (functiebeschrijving, planning, opvolging, de rol van de evaluatoren, functionerings- en evaluatiegesprek, waarderingsfase...) moesten op een halve dag de revue passeren.

Samen met twee acteurs, een regisseur en de trainers van een adviesbureau werkten we een voorstelling uit, die - na een try-out in het Markiesgebouw - een tournee door Vlaanderen zou maken en kritisch maar constructief en haast overal zeer positief werd onthaald. Er waren 15 voorstellingen in Brugge, in het CLO (Merelbeke) en in Brussel voor in totaal 602 aanwezigen. Het kostenplaatje bedroeg 41.550 euro. Uit de evaluatieformulieren bleek duidelijk dat het initiatief werd gesmaakt.

In de tweede helft van 2003 werden de volgende stappen gezet: het uittekenen van sluitende evaluatielijnen en de opleiding van honderd en tien evaluatoren (kostprijs 38.060 euro). Waarna de eerste bouwstenen voor de eerste evaluatie in het voorjaar van 2004 (functiebeschrijving, planning...) konden aangedragen worden.

BLIKUANGER

De Gemeenschapsinstellingen voor Bijzondere Jeugdbijstand van het departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur op het kwaliteitsspoor

Eerst even kort voorstellen

De gemeenschapsinstellingen, opgericht door de Vlaamse overheid, verzorgen de hulp- en dienstverlening aan jongeren die door de Nederlandstalige jeugdrechtsbanken geplaagd zijn en die in een problematische opvoedingssituatie verkeren of die een als misdrijf omschreven feit hebben gepleegd of daar van verdacht worden. Sedert 1 januari 2003 hebben de instellingen een opnamecapaciteit voor 222 jongeren tussen 12 en 20 jaar (40 meisjes en 182 jongens). Jaarlijks worden ruim 1000 minderjarigen opgenomen, die gemiddeld een 2 tot 3-tal maanden in de instelling verblijven. Om hun opdracht uit te voeren kunnen de instellingen vandaag 408 voltijdse personeelsleden inzetten.

Elke jongere die de gemeenschapsinstelling opneemt, wordt toevertrouwd aan een leefgroep, waar gemiddeld 9 jongeren verblijven en 9 opvoeders instaan voor de continue begeleiding. Ongeacht de specificiteit of het regime - open of gesloten - van de leefgroep, handelen alle begeleiders vanuit een uniform en globaal pedagogisch kader, gebaseerd op een getoetst wetenschappelijk model en een stevige empirische kennis.

Investeren in een kwaliteitsvol pedagogisch proces

De pijlers van het pedagogisch proces zijn de 5 opvoedingsvaardigheden uit het model van Patterson, met name: positieve betrokkenheid, positieve bekrachtiging, samen problemen oplossen, discipline en overzicht houden. Ook het ervaringsgericht leren en een sterk contextgerichte werking spelen een belangrijke rol. Zij vertalen zich ondermeer in initiatieven op het vlak van ouderondersteuning.

De kern van het ervaringsgericht leren betreft het methodisch aanbieden van ervaringen aan individuen en groepen met de bedoeling een zo volledig mogelijke ontplooiing van de mens te bereiken. Het is een vorm van leren waarin actie- en reflectiemomenten elkaar opvolgen en waarbij men persoonlijke groei en ontwikkeling als focus neemt. Als activerende methodiek en begeleidingshouding biedt ervaringsgericht leren mogelijkheden

om leerprocessen op individueel en op groepsniveau op gang te brengen. Concreet komt het er op neer dat een groepje jongeren, gedurende een 8-tal weken, samen een traject aflegt: elke week één voorbereidende activiteit, de voorlaatste week een meerdaagse activiteit (bijvoorbeeld een werkkamp, een trektocht of een stapweek) en tot slot een afsluitende activiteit. Gedurende de activiteiten worden er reflectiemomenten ingelast, waar de jongeren feedback geven en krijgen over hun gedrag en handelen zodat ze kunnen leren uit de concrete ervaringen. Patterson en ervaringsleren zijn geen losstaande benaderingen maar vormen een evenwichtige balans tussen structuur enerzijds en ruimte om verantwoordelijkheid te nemen en te geven anderzijds. De begeleider dient hierbij zijn houding continu af te stemmen op maat van de mogelijkheden en beperkingen van de groep of het individu.

Deze nieuwe werkwijze vergt heel wat verfijning en afstemming alsmede gerichte vorming van de betrokken personeelsleden. Daarom werden verschillende initiatieven genomen.

Zo werd er op afdelingsniveau een stuurgroep opgericht. Deze stuurt onder meer de eenvormige implementatie van de methodiek in de verschillende campussen, tracht een antwoord te formuleren op knelpunten die zich voordoen en bepaalt inhoudelijk de maatopleidingen terzake.

Daarnaast zijn in de campussen werkgroepen aan de slag die zich zeer concreet bezighouden met het uitschrijven van de randvoorwaarden (bijvoorbeeld de financiële en personele middelen) of met de inhoudelijke verdieping van de methodiek en de visie, onder meer door het uitwisselen van ervaringen m.b.t. de voorbije of lopende trajecten en het uitschrijven van handleiding. Tevens wordt er zwaar geïnvesteerd in een vormingstraject gespreid over een 14-tal dagen.

Hierbij is er externe ondersteuning voorzien door "Outward-Bound België". Het opzet is in elk leefgroepteam minimaal 2 opvoeders en daarnaast enkele leerkrachten op te leiden, die de methodiek vervolgens kunnen verfijnen en vertalen naar de werksituatie en de verworven kennis kunnen overdragen aan de overige collega's.

Dit traject is niet alleen een blijvende uitdaging voor alle leidinggevenden én de medewerkers op de werkvloer maar evenzeer voor de afdeling Personeel en de vormingsdienst die een belangrijke ondersteunende rol vervullen.

Eind 2003 werd eveneens een instructievideo gemaakt. Hierin zoomt men in op de specifieke begeleidingshouding en de daarbij horende methodieken. De integratie

van ervaringsleren binnen de vaardigheden van Patterson staat hierbij centraal.

Intussen werden een 15-tal ervaringstrajecten afgewerkt waaraan meer dan 90 jongeren deelnamen, ook uit het gesloten regime. Tijdens de trajecten – die deels buiten de muren van de instelling plaats vinden – was er slechts één ontvluchting. Anderzijds keerden meerdere jongeren na hun invrijheidstelling op vrijwillige basis terug om de afsluitende activiteit mee te maken. Dit wijst op een grote betrokkenheid van de personeelsleden en de jongeren en is tevens een stevig signaal dat de gemeenschapsinstellingen op het goede spoor zitten.

BLIKVANGER

Bottom-up bevragingen : mee verweven in de strategie van het Vlaams Instituut voor het Zelfstandig Ondernemen

Net als alle afdelingen van de Vlaamse Gemeenschap en heel wat VOI's nam het VIZO in januari 2002 voor de eerste maal deel aan de bottom-up bevraging voor het middenkader en dit via de standaardvragenlijsten en –aanpak. Niets speciaals dus, behalve dan dat ook toen reeds zeer veel aandacht besteed werd aan de bespreking van de rapporten van de leidinggevenden samen met een externe consultant. Ook was er een afsluitend overleg binnen het managementteam om conclusies te formuleren op organisatieniveau. Tenslotte startten een viertal leidinggevenden ook effectief een aantal verbeteracties binnen hun eigen dienst of cel. Geen slecht resultaat voor een eerste keer !

Een tweede keer kwam er voorlopig binnen VIZO niet. Na grondig overleg binnen het managementteam werd beslist om aan de bottom-up evaluatie (BUE) 2003 over werkjaar 2002 niet deel te nemen, gelet op de grote turbulentie door de voor VIZO ingrijpende BBB-wijzigingen en met totaal andere prioriteiten tot gevolg.

Ondertussen werden heel snel de voorbereidingen voor BUE-2004 in het najaar 2003 opgestart.

VIZO was zich op dat ogenblik, ten gevolge van twee pensioneringen aan de top, volop aan het herorganiseren. Met een vijftal kersverse leidinggevenden en nieuwe evaluatielijnen voor 60% van de personeelsleden, besliste het dagelijks bestuur om BUE-2004 uit te stellen en om te vormen naar een bottom-up appreciatie (BUA) in de loop van mei 2004.

Tevens werd er beslist om via diverse aanpassingen aan de standaardvragenlijsten eerder de werking van de nieuw opgerichte beleidscellen én diensten te bevragen, dan de persoon van de leidinggevende alleen. De bedoeling is om via een grondige analyse van de rapporten te komen tot allerlei verbeteracties en –trajecten die moeten toelaten om de werking van de overgangsstructuur – op weg naar twee volledig nieuwe organisaties – te optimaliseren.

Het bevragen van de medewerkers is m.a.w. geen op zichzelf staande actie maar is ingebed in het permanent werken aan de kwaliteit van het leidinggeven. In een organisatie die opgeslorpt wordt in de transitie naar twee volledig nieuwe organisaties, staat het belang van

bekwame leidinggevenden buiten kijf. Het zullen immers die leidinggevenden zijn die in staat moeten zijn om hun (soms ongeruste) medewerkers te blijven opvangen en te blijven motiveren om, actief betrokken, mee de verandingsprocessen op te pakken.

Bottom-up bevestigingen, op deze wijze ingevuld, zijn aldus geëvolueerd naar een nuttig P&O-instrument, ten dienste van de strategie van het VZO en volledig op maat van hun behoeften.

Het blijkt een goed recept om gewenning en het gevoel van een "verplicht nummer" resoluut tegen te gaan.

Strategische doelstelling 4 : evenwicht tussen organisatie en mens

*“Een goede herder scheert zijn schapen,
maar vilt ze niet.”*

Tiberius

ARBEIDSFLEXIBILITEIT

KENGETALLEN

kengetal	omschrijving	2002 ⁽¹⁾	2003
beschikbaarheidsfactor	de verhouding tussen de bruto VTE in jaar x en het aantal personen die gemiddeld in dienst waren in het ministerie in jaar x (gemiddelde van de personeelsaantallen op het einde van elke maand)	0,9006 (11.224 / 12.463)	0,9166 (11.756 / 12.825)
verlof deeltijdse prestaties en deeltijdse contracten (personen)	% van de personeelsleden die in jaar x gebruik maakten van het verlof voor deeltijdse prestaties (statutairen) of die een deeltijdse arbeidsovereenkomst hadden (contractuelen)	13,4% (1.757 / 13.083)	15,6% (2.166 / 13.851)
verlof deeltijdse prestaties en deeltijdse contracten in VTE	de totale afwezigheid wegens verlof voor deeltijdse prestaties (statutairen) en wegens deeltijdse arbeidsovereenkomst (contractuelen) in jaar x uitgedrukt in VTE	517 (109.054 / 211)	275 ⁽²⁾ (58.392 / 212)
loopbaanonderbreking voltijds (personen)	% van de personeelsleden die in jaar x gebruik maakten van de mogelijkheden tot voltijdse loopbaanonderbreking	2,3% (296 / 13.083)	1,8% (251 / 13.851)
loopbaanonderbreking halftijds (personen)	% van de personeelsleden die in jaar x gebruik maakten van de mogelijkheden tot halftijdse loopbaanonderbreking	5,2% (675 / 13.083)	6,3% (867 / 13.851)
loopbaanonderbreking in VTE	de totale afwezigheid wegens loopbaanonderbreking in jaar x uitgedrukt in VTE	524 (110.470 / 211)	406 (86.054 / 212)
gecontingent verlof (personen)	% van de personeelsleden die in jaar x gebruik maakten van gecontingent verlof	9,9% (1.301 / 13.083)	10,2% (1.406 / 13.851)
gecontingent verlof in VTE	de totale afwezigheid wegens gecontingent verlof in jaar x uitgedrukt in VTE	106 (22.268 / 211)	89 (18.812 / 212)
deeltijds werken naar geslacht	% van de mannelijke en vrouwelijke personeelsleden die in jaar x gebruik maakten van het verlof voor deeltijdse prestaties of halftijdse loopbaanonderbreking of die een deeltijdse arbeidsovereenkomst hadden	M : 5,4% (432 / 7.951) V : 37,3% (1.916 / 5.132)	M : 6,6% (548 / 8.285) V : 44,6% (2.485 / 5.566)

(1) cijfers berekend over heel 2002 en excl. het personeel overgeheveld n.a.v. het Lambermontakkoord

(2) enkel verlof voor deeltijdse prestaties - berekening VTE-afwezigheid van deeltijdse contracten is niet mogelijk

TERUGBLIK

In 2002 werd in het VPS voorzien dat vanaf 1 juli 2002 het merendeel van het vastbenoemd personeel in overleg met de lijnmanager kan kiezen voor een deeltijd baan volgens het gewenste percentage, met een minimum van 50%. Voorheen kon men slechts verlof voor deeltijdse prestaties nemen in de prestatieverhoudingen 50%, 80% of 90%. Uit de cijfergegevens voor 2003 blijkt dat slechts 5% van de personeelsleden die verlof voor deeltijdse prestaties nemen, van die nieuwe mogelijkheden gebruik heeft gemaakt en dat er dus blijkbaar weinig nood is aan meer keuzevrijheid terzake.

In het ontwerp van raamstatuut worden de verschillende verlofstelsels beter op elkaar afgestemd (slechts één type van ouderschapsverlof meer en de verschillende vormen van gecontingent verlof worden ondergebracht onder het "onbetaald verlof"). Tevens voorziet het ont-

werp dat niet alle 35 vakantiedagen in eenzelfde kalenderjaar dienen opgenomen te worden en hergroepeert en vereenvoudigt het de verschillende vormen van dienstvrijstelling. Ook voorziet het raamstatuut dat het personeelslid maximum 11 verlofdagen per jaar kan opsparen en opnemen in een ander kalenderjaar, uiterlijk vóór de pensionering. Door die regeling kunnen werknemers hun loopbaan rustiger beëindigen of hun opgespaarde verlofdagen aanwenden wanneer ze dit het meest nodig achten in hun loopbaan. Om aan de vraag van het lijnmanagement naar soepeler vervangingsmogelijkheden en extra ondersteuning tijdens piekperiodes tegemoet te komen, werden de mogelijkheden van interimarbeid onderzocht. Tot op heden laat de federale reglementering dit echter niet toe. Voor contractuele personeelsleden werd het vaderschapsverlof ingevoerd. Over een gelijkaardige regeling voor vastbenoemden is ondertussen ook een akkoord bereikt.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Combinatiebeleid

Werknemers willen verschillende rollen kunnen combineren tijdens een in de tijd samengedrukte loopbaan. Er bestaat een maatschappelijke trend om op steeds latere leeftijd in te treden op de arbeidsmarkt en op steeds jongere leeftijd de actieve loopbaan te stoppen. Tegelijk heerst er een sterk prestatiegerichte cultuur, zowel op het werk als in de vrije tijd. Onder druk van deze factoren, maar ook om tegemoet te komen aan individuele en collectieve behoeften zoals zorg- en opvoedingstaken, levenslang leren, professionele bijscholing en engagement in het verenigingsleven, zullen loopbanen in de toekomst op andere manieren ingevuld moeten worden.

De Vlaamse Overheid vervult op dit vlak een voorbeeldfunctie door haar werknemers verschillende mogelijkheden van loopbaanonderbreking en een waaier van andere regelingen aan te bieden, die hen moeten toelaten om in de verschillende fasen van hun loopbaan een evenwicht tussen werk en andere engagementen te bewaren. Het gaat ondermeer om 35 dagen vakantieverlof, verlof tussen Kerst en Nieuwjaar, flexibele arbeidstijden, thuiswerk, omstandigheidsverlof, zorgverloven, loopbaanonderbreking, borstvoedingspauzes, deeltijds werken, gecontingenteerd verlof, verlof voor opdracht, vormingsverlof, politiek verlof, verlof voor syndicale activiteiten, kinderopvang tijdens de schoolvakanties en dienstvrijstellingen.

Het deeltijds werken binnen het ministerie gaat in stijgende lijn: in 2003 werkte meer dan een vijfde van het personeel deeltijds. Het gaat hierbij om contractuelen met een deeltijdse arbeidsovereenkomst, vastbenoemden die verlof voor deeltijdse prestaties namen of personeelsleden die hun loopbaan tijdelijk halftijds onderbroken hebben. Vooral vrouwen maken gretig gebruik van dit aanbod: slechts 55,4% werkte in 2003 nog voltijds, tegenover 93,4% van de mannen.

In het ministerie is het aanbod aan flexibele arbeidsregelingen dus zeker voldoende uitgebreid, de uitdaging bestaat er nu vooral in voor het management om die regelingen in de praktijk op een harmonische wijze toe te passen. Voor sommige functies zijn de titularissen immers moeilijk te vervangen. Bovendien dient bij vervanging telkens geïnvesteerd te worden in een inwerkperiode. Ook budgettair gezien is er niet steeds ruimte om tot vervanging over te gaan, omdat het loon geheel of gedeeltelijk wordt doorbetaald tijdens de afwezigheid.

Daarnaast is het belangrijk dat de Vlaamse overheid de bestaande regelingen en nieuwe initiatieven bewust op

elkaar afstemt. Bovendien dient een coherent combinatiebeleid ook oudere werknemers te stimuleren om zo lang mogelijk aan de slag te blijven.

Vergrijzing

Tijdens de Europese Top van Lissabon werd door de Europese Raad als streefdoel voor de lidstaten vooropgesteld dat in 2010 nog 50% van de 55-plussers op de arbeidsmarkt actief zou zijn. Thans bedraagt het Europees gemiddelde 40% en in België is dit zelfs maar 25%. De trend om op steeds jongere leeftijd uit te treden, gecombineerd met de vergrijzing van de bevolking, zal op termijn een bedreiging vormen voor de financiering van de pensioenen.

België en Vlaanderen dienen dus hun inspanningen op te drijven om 55-plussers langer aan het werk te houden. De Vlaamse overheid heeft in het verleden een aantal uitstapmomenten gekend, maar is niet van plan om die nog te herhalen. In tegenstelling tot de privé-sector kent de overheid geen brugpensioen. De officiële pensioenleeftijd is 65 jaar en vervroegde pensionering op 60 jaar is mogelijk. Qua gemiddelde pensioenleeftijd volgt de overheid dus niet de trend in de privé-sector. De personeelsleden van de Vlaamse overheid zijn tot op latere leeftijd actief en er dienen inspanningen geleverd om die situatie te behouden. De uitdaging bestaat er hierbij vooral in om de oudere werknemers tot aan het einde van hun loopbaan gemotiveerd en in optimale omstandigheden aan het werk te houden.

De verschillende verlofstelsels

Bij analyse van het gebruik van de diverse verlofstelsels stellen we duidelijke verschillen vast volgens leeftijd en geslacht.

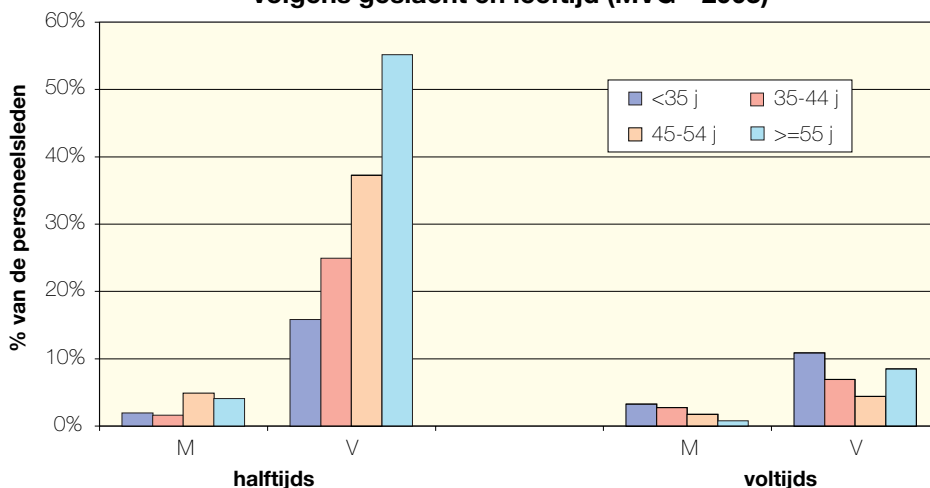
Volledige loopbaanonderbreking wordt vooral genomen door personeelsleden in de leeftijdsgroepen van 30 tot 34 jaar en van 35 tot 39 jaar. Halftijdse loopbaanonderbreking kent het meest succes tussen 50 en 59 jaar. Ongetwijfeld heeft dit te maken met de verhoogde premie voor loopbaanonderbreking vanaf 50 jaar en het wegvallen van de beperking in duurtijd. Toch merkt men ook reeds in de leeftijdsgroep van 45 tot 49 jaar een verhoogde belangstelling voor de halftijdse loopbaanonderbreking: 7,8% van die personeelsleden maakt hiervan gebruik.

Bijna 17% van de personeelsleden in de leeftijdsgroep van 50 tot 54 jaar neemt verlof voor deeltijdse prestaties. Dit komt omdat ambtenaren van niveau B en lager vanaf 50 jaar hier recht op hebben volgens het VPS.

TABEL 14. - LOOPBAANONDERBREKING EN VERLOF VOOR DEELTIJDSE PRESTATIES VOLGENS GESLACHT EN LEEFTIJD (MVG - 2003)

		geslacht	leeftijd								totaal
			< 24 j	25-29 j	30-34 j	35-39 j	40-44 j	45-49 j	50-54 j	55-59 j	
halftijdse	M	0,00%	0,16%	1,76%	1,18%	0,41%	1,51%	3,35%	2,87%	1,16%	1,80%
loopbaan-	V	1,43%	3,96%	10,40%	13,39%	11,54%	17,14%	20,11%	35,16%	20,00%	13,96%
onderbreking	T	0,76%	2,13%	6,12%	6,85%	5,52%	7,82%	9,52%	9,14%	3,76%	6,72%
voltijdse	M	0,82%	1,11%	1,32%	1,58%	1,14%	1,01%	0,70%	0,78%	0,00%	0,96%
loopbaan-	V	0,36%	4,11%	6,36%	4,72%	2,19%	1,86%	2,50%	4,84%	3,64%	3,39%
onderbreking	T	0,57%	2,67%	3,86%	3,03%	1,62%	1,35%	1,36%	1,56%	0,50%	1,94%
verlof voor deeltijdse	M	0,00%	0,16%	1,32%	1,71%	3,30%	3,03%	6,51%	4,81%	2,03%	3,42%
prestaties	V	0,00%	1,17%	10,26%	22,68%	28,19%	25,47%	34,35%	26,77%	12,73%	20,51%
	T	0,00%	0,69%	5,83%	11,43%	14,73%	12,08%	16,75%	9,07%	3,51%	10,33%

Figuur 25. - Loopbaanonderbreking (half- en voltijds) volgens geslacht en leeftijd (MVG - 2003)



loopbaanonderbrekers en personeelsleden met verlof voor deeltijdse prestaties in niveau C.

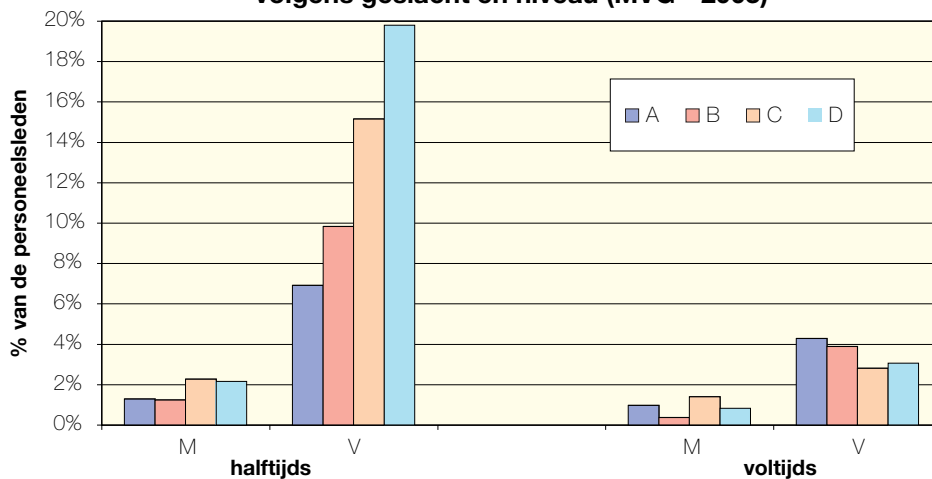
Het gebruik van zorgverloven en halftijdse loopbaanonderbreking is bij de 50-plussers toegenomen over de periode 2002-2003. Het gewone stelsel van loopbaanonderbreking daarentegen kent minder succes in 2003.

Ook opvallend zijn de verschillen volgens niveau en geslacht wat betreft het gebruik van de verschillende verlofstelsels. Voltijdse loopbaanonderbreking wordt het meest gebruikt door vrouwen van niveau A en B, halftijdse loopbaanonderbreking en verlof voor deeltijdse prestaties het meest door vrouwen van niveau C en D. Bij de mannen kent men het hoogste percentage volledige

TABEL 15. - LOOPBAANONDERBREKING EN VERLOF VOOR DEELTIJDSE PRESTATIES VOLGENS GESLACHT EN NIVEAU (MVG - 2003)

		geslacht	niveau				totaal
			A	B	C	D	
halftijdse loopbaanonderbreking	M	1,28%	1,24%	2,26%	2,15%	1,80%	
	V	6,91%	9,83%	15,15%	19,80%	13,96%	
	T	3,11%	5,44%	7,94%	9,43%	6,72%	
voltijdse loopbaanonderbreking	M	0,96%	0,37%	1,39%	0,83%	0,96%	
	V	4,28%	3,88%	2,81%	3,06%	3,39%	
	T	3,11%	5,44%	7,94%	9,43%	6,72%	
verlof voor deeltijdse prestaties	M	1,67%	3,84%	6,32%	2,77%	3,42%	
	V	12,51%	19,92%	27,24%	20,39%	20,49%	
	T	5,21%	11,71%	15,53%	10,04%	10,33%	

**Figuur 26. - Loopbaanonderbreking (half- en voltijds)
volgens geslacht en niveau (MVG - 2003)**



Benchmarks

Cijfers van het NIS over de arbeidsmarkt in Vlaanderen geven aan dat in 2002 95% van de mannen voltijds werkte tegenover 58,5% van de vrouwen. Deze verhouding leunt sterk aan bij de verhouding binnen het ministerie, waar in 2003 slechts 55,4% van de vrouwen voltijds werkte tegenover 93,4% van de mannen.

Een onderzoek bij 695 Vlaamse organisaties in 2002 (PASO: Panel Survey of Organizations in Flanders-editie 2004) toont aan dat bijna 90% van de mannen voltijds werkt, tegenover maar 60% van de vrouwen. De grote deeltijdbaan (25 à 35u per week) wordt nog maar in beperkte mate toegepast, hoewel er veel vraag naar is, zowel bij mannen en vrouwen als bij leidinggevendenden.

Werktijdregelingen

In 73% van de organisaties in Vlaanderen wordt het aantal werkdagen per week bepaald door de werkgever (meestal een vijfdaagse werkweek) en kunnen de werknemers zelf niet kiezen. Dit staat echter in schril contrast met de grote vraag naar deeltijdbanen. In bijna 67% van de organisaties worden (regel-

matig) uren gepresteerd en bijna 23% van de organisaties voorziet in een uitbetaling van de uren. Medewerkers willen echter in de toekomst geen of minder uren doen en wensen een uitbetaling met een toeslag, meer compensatie in tijd en een vrije opname van de uren. In ruim 30% van de organisaties hanteert men in zeker mate glijdende werktijden. In Nederland daarentegen wordt in 66% van de organisaties in de dienstensector een regeling voor glijdende werktijd aangeboden. Werknemers vinden glijdende werktijden en een "vrije" opname van de hoofdpauze erg belangrijk.

Verlofregelingen

Bijna 61% van de organisaties biedt de mogelijkheid om de vakantiedagen grotendeels vrij op te nemen, terwijl in 39% van de organisaties de vakantiedagen grotendeels zijn vastgelegd. De voorkeur van de werknemers (63%) gaat duidelijk naar een vrije opname of een systeem van tijdsparen met vrije opname. In 70% van de organisaties kunnen werknemers het contractueel aantal werkuren tijdelijk verminderen, via diverse formules. Een beperkte groep van werknemers maakte gebruik van een tijdelijke vermindering van werkuren, meestal een vermindering van maximaal 25 à 50%.

TABEL 16. - EVOLUTIE VAN DE ZORGERLOVEN EN DE LOOPBAANONDERBREKING VOLGENS VERLOFREGIME (MUG : 2002-2003)

	2002			2003		
	halftijds	voltijds	totaal	halftijds	voltijds	totaal
ouderschapsverlof	66	71	137	88	56	144
palliatief verlof	3	6	9	7	3	10
bijstandsverlof	47	26	73	60	24	84
50 jaar en ouder	199	0	199	254	0	254
loopbaanonderbreking	413	214	627	365	145	510
totaal	728	317	1.045	774	228	1.002

AANBEVELINGEN

Bij de P&O-verantwoordelijken van de Vlaamse overheid bestaat er algemene consensus over de prioriteit van een aangepast combinatiebeleid, waardoor werknemers hun diverse activiteiten (beroep, gezin, vrije tijd, persoonlijke verzorging, engagementen in verenigingsleven) harmonieus op elkaar kunnen afstemmen, zonder dat het organisatiebelang in het gedrang komt (efficiënte en klantgerichte dienstverlening voor de burger en gezonde overheidsfinanciën). Zoals vorig jaar reed aangehaald, dienen voorwaarden gecreëerd te worden voor een "voorbeeldig, duurzaam en sociaal" maar ook financieel legitimeerbaar P&O-beleid.

Om dit te bereiken worden volgende aanbevelingen gedaan:

- het uitwerken van ondersteunende maatregelen voor het lijnmanagement om de combinatiefaciliteiten waarover werknemers beschikken efficiënt te kunnen inpassen in de werkorganisatie;
- het voorzien van soepele vervangingsmogelijkheden zodat de werklast voor collega's die wel voltijds blijven werken, niet op hen afgewenteld wordt en de doelstellingen van de organisatie kunnen gehaald worden;
- het responsabiliseren van de werknemers om geen oneigenlijk gebruik te maken van bepaalde faciliteiten;
- het beter omkaderen van systemen van telethuiswerk die stressreducerend werken en die een betere afstemming van beroeps- en gezinsleven mogelijk maken;
- het onderzoeken van de mogelijkheid om een vervangingspool op te richten waaruit de hele Vlaamse overheid kan putten;
- het uitbreiden van regelingen waarbij werknemers zo veel mogelijk zelf kunnen bepalen wanneer ze hun verlof opnemen.

Om oudere werknemers langer en gemotiveerd aan het werk te houden, worden volgende aanbevelingen geformuleerd:

- een betere informatieverstrekking naar oudere werknemers over mogelijkheden van deeltijds werken;
- het aanbieden van mogelijkheden van deeltijds werk aan het einde van de loopbaan die een werkelijke vermindering van de werkbelasting betekenen;
- werknemers in continudiensten en fysisch of psychisch belastende functies via jobrotatie (bv. van technische naar administratieve functies) de mogelijkheid geven om tijdig over te schakelen op minder belastende taken (bv. administratieve taken, geen weekends en nachten meer, ...) zonder nadelen voor de pensioenberekening;
- het valoriseren van de kennis en ervaring van oudere werknemers, bvb. als coach van jongere werknemers;
- het organiseren van kennisoverdracht via een systeem van uitgroefuncties;
- het investeren in maatregelen van een leeftijdsbewust P&O-beleid waardoor werknemers inzetbaar blijven en niet voortijdig afhaken.

Anders werken

De kwaliteit van de werkomgeving heeft een grote invloed op de tevredenheid en prestaties van het personeel. Om nieuwe of bestaande werkomgevingen in het ministerie beter toe te snijden op het profiel, de cultuur en de behoeften van de organisatie en haar werknemers, zijn er een aantal principes m.b.t. "Anders werken" vastgelegd. Anders werken speelt in op 2 tendensen: kantoorinnovatie en werken op afstand (thuiswerk, telewerken in satellietkantoren,...).

De Vlaamse regering besliste op 20 september 2002 om de gebouwen, dienstig voor de huisvesting van de Vlaamse ambtenaren, fasegewijs maximaal in te richten volgens de principes van anders werken.

Uit de cijfers blijkt dat ook in 2003 weer een sterke vooruitgang is geboekt op het vlak van het thuiswerken. Eind 2003 beschikten reeds 691 personeelsleden (5,4% van alle personeelsleden) over de nodige infrastructuur (draagbare PC + printer, telefoon, ISDN-lijn, router,...) voor telewerk, of een stijging met 41% ten opzichte van 2001.

Benchmarks

- Uit het reeds eerder geciteerde PASO-onderzoek (2002) blijkt dat slechts in 19% van de organisaties werknemers in zekere mate kunnen thuiswerken, al of niet met specifieke ondersteuning. In Nederland geldt dit voor bijna 30% van de organisaties. Maar liefst 30% van de werknemers wil thuis werken, maar wel beperkt in de tijd (slechts 2% wenst dit 3 à 5dagen per week te doen). Bijna 20% van de werknemers wil ondersteuning voor het thuiswerken, terwijl slechts 3% effectief ondersteuning geniet.

AANBEVELINGEN

Kantoorinnovatie en telewerk moeten in de toekomst nog meer als één geheel worden benaderd. De mogelijke nadelen van kantoorinnovatie kunnen immers gedeeltelijk opgevangen worden door telewerk. Anderzijds kan telewerk zelf een herinrichting en meer economisch gebruik van de kantoorruimte stimuleren. Het verder uitbouwen van satellietwerkplekken in de Vlaams Administratieve Centra (VAC's) kan telewerk stimuleren. Op satellietwerkplekken kunnen in de buurt wonende of passerende mobiele werknemers terecht. Hierdoor worden hun reistijden korter en blijven sociale interacties met andere werknemers mogelijk. De scheiding tussen werk en privé blijft bestaan en het risico op sociaal isolement daalt. Verder vormen satellietwerkplekken een goed alternatief voor werknemers met te weinig ruimte voor thuiswerk. Ze dragen ook bij tot de vermindering van het woon-werk verkeer en de verbetering van de stedelijke leefbaarheid en vitaliteit. De aanwezige hard- en software en netwerkinfrastructuur kunnen beter benut worden.

Kritieke randvoorwaarden zijn ondermeer een goede locatie (bereikbaarheid), een flexibele inrichting van de werkplaatsen voor office-sharing, hoogwaardige infrastructuur en een groepsagenda en reservatiesysteem voor de vlotte werkorganisatie.

BLIKUANGER

ABAFIM werkt anders – een praktijkverhaal uit het departement Algemene Zaken en Financiën

Toen bekend werd dat de administratie Budgettering, Accounting en Financieel Management (ABAFIM) zou verhuizen van het Boudewijngebouw naar het Phoenixgebouw, werd beslist om voor de gehele administratie “anders werken” in te voeren. Voordien werkte al één afdeling van ABAFIM in een omgeving van “anders werken”, en ook het thuiswerken was reeds vroeger geïntroduceerd, zij het voor een beperkte groep.

“Anders werken” houdt in dat de personeelsleden niet meer in een individueel kantoor werken, maar in een omgeving met taakgebonden werkplekken. De personeelsleden krijgen de mogelijkheid om, als de directe leidinggevende dit toelaat, op regelmatige basis thuis te werken. De administratie, de HRM- en de communicatieverantwoordelijke namen, in samenwerking met de Kenniscel “Anders Werken”, verscheidene initiatieven om ABAFIM in dit veranderingsproces te begeleiden.

Eerst en vooral organiseerde de HRM-verantwoordelijke voor de betrokken leidinggevendenden een workshop rond anders werken. Mogelijke problemen en frustraties (bv. privacy, concentratieproblemen, wie mag wel en wie mag niet telewerken) en mogelijke aanzetten tot oplossingen werden geïnterviewd. Op basis van deze input stelde de HRM-verantwoordelijke in samenwerking met de kenniscel een voorstel tot “afsprakenkader” op. Dit voorstel onderging een toetsingsmoment binnen het COVA, werd vervolgens verfijnd in een nieuw overleg met de leidinggevende en kreeg een finale zegen op het COVA. Het afsprakenkader is een “kader”. Dat wil zeggen dat op een aantal vlakken (bv. permanentie) nog de mogelijkheid blijft om binnen een cel of dienst bijkomende afspraken te maken.

Om na te gaan of dit afsprakenkader ook aansloot bij de bekommernissen van de personeelsleden, stelde de kenniscel het “Stellingenspel” ter beschikking, aan de hand waarvan de leidinggevendenden, onder begeleiding van de HRM-verantwoordelijke, een aantal gevoelige punten binnen het team bespreekbaar maakten. De voorstellen van de personeelsleden in verband met de nieuwe werkomgeving werden ofwel toegevoegd aan het algemeen afsprakenkader ofwel als een aanvullende afspraak binnen de cel of dienst vastgelegd.

Met betrekking tot thuiswerk, stelden de HRM-verant-

woordelijke en de kenniscel twee checklists ter beschikking. Aan de hand van de eerste checklist kan nagegaan worden, of een functie zich leent tot telewerk. Indien dit het geval is, kunnen de leidinggevende en het personeelslid aan de hand van de tweede checklist samen beslissen om al dan niet tot thuiswerk op regelmatige basis over te gaan. Met deze tweede lijst, gebaseerd op het competentiewoordenboek Vlaamse Overheid, wordt onderzocht of het personeelslid bepaalde competenties, vereist voor thuiswerk, toont. Als deze competenties nog niet aanwezig zijn, kunnen er ontwikkelgerichte doelstellingen geformuleerd worden om in de toekomst thuiswerk wel mogelijk te maken.

De communicatieverantwoordelijke vertaalde het afsprakenkader naar een vlot te begrijpen document, dat op het intranet werd geplaatst. Bovendien werden de hoofdlijnen van dit document in een folder samengebracht en verspreid onder de personeelsleden tijdens de bij ABAFIM gebruikelijke “Happy Hours”. Diverse keren werden op deze bijeenkomsten de stand van zaken en de moeilijke punten van de veranderingen toegelicht. Discussie werd hierbij niet uit de weg gegaan. Zo was er een panelgesprek waar vier personeelsleden actief aan deelnamen en waarbij ook het publiek kon reageren. Door het oor permanent te luisteren te leggen bij de personeelsleden, kon de initieel sceptische houding grotendeels omgebogen worden, met als resultaat een geslaagd en gedragen veranderingstraject.

Voor meer informatie: www.vlaanderen.be/anderswerken

■ GEZONDHEID

KENGETALLEN

kengetal	omschrijving	2002	2003
arbeidsverzuim ⁽¹⁾	totaal aantal werkdagen afwezigheid in jaar x wegens ziekte, arbeidsongeval, beroepsziekte en zwangerschap gedeeld door de totale bruto arbeidstijd in werkdagen (incl. vakantiedagen)	6,97% (192.003 / 2.754.135)	6,11% (177.316 / 2.903.821)
afwezigheid wegens ziekte ⁽¹⁾	totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens ziekte in jaar x gedeeld door de totale bruto arbeidstijd in werkdagen (incl. vakantiedagen)	6,24% (171.795 / 2.754.135)	5,44% (158.109 / 2.903.821)
afwezigheid t.g.v. arbeidsongevallen ⁽¹⁾	totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens arbeidsongevallen in jaar x gedeeld door de totale bruto arbeidstijd in werkdagen (incl. vakantiedagen)	0,39% (10.761 / 2.754.135)	0,31% (8.887 / 2.903.821)
afwezigheid t.g.v. zwangerschap ⁽¹⁾	totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens zwangerschap in jaar x gedeeld door de totale bruto arbeidstijd in werkdagen (incl. vakantiedagen)	0,34% (9.447 / 2.754.135)	0,36% (10.320 / 2.903.821)
gemiddelde ziekte duur per werknemer	gemiddeld aantal ziekte dagen (werkdagen) in jaar x per bruto VTE	15,31 (171.795 / 11.224)	13,45 (158.109 / 11.756)
gemiddelde ziekte duur per ziekmelding	totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens ziekte gedeeld door het totaal aantal ziekmeldingen in jaar x	7,9 werkdagen (171.795 / 21.797)	6,3 werkdagen (158.109 / 25.205)
gemiddelde afwezigheidsduur per arbeidsongeval	totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens een arbeidsongeval gedeeld door het totaal aantal arbeidsongevallen in jaar x (excl. incidenten)	29,3 werkdagen (10.761 / 367)	24,1 werkdagen (8.887 / 369)
gemiddelde frequentie ziekmeldingen per werknemer	totaal aantal ziekmeldingen gedeeld door de bruto VTE in jaar x	1,94 (21.797 / 11.224)	2,14 (25.205 / 11.756)
gemiddelde frequentie arbeidsongevallen per werknemer	totaal aantal arbeidsongevallen op het werk of op weg naar het werk (excl. incidenten) in jaar x gedeeld door de bruto VTE in jaar x	0,033 (367 / 11.224)	0,031 (369 / 11.756)
gemiddelde frequentie zwangerschap per werknemer	totaal aantal zwangerschappen gedeeld door de bruto VTE in jaar x	0,013 (151 / 11.224)	0,015 (180 / 11.756)
griepvaccinaties	% van alle personeelsleden dat zich in jaar x liet inenten tegen griep	24,73% (3.410 / 13.787)	23,26% (3.222 / 13.851)
aantal arbeidsongevallen op het werk en op weg naar het werk	aantal arbeidsongevallen met tenminste 1 dag werkverlet, de dag van het ongeval niet inbegrepen (op het werk t.o.v. op weg naar het werk) in jaar x	266 / 101	272 / 97
arbeidsongevallen frequentie per werkdag	aantal arbeidsongevallen met tenminste 1 dag werkverlet per werkdag	1,74 (367 / 211)	1,74 (369 / 212)
geraamd loonkostverlies door afwezigheid t.g.v. ziekte	[totaal aantal werkdagen afwezigheid t.g.v. ziekte in jaar x] x [gemiddelde loonkost per bruto VTE per werkdag]	29.638.987 euro	26.367.716 euro
geraamd loonkostverlies door afwezigheid t.g.v. arbeidsongevallen	[totaal aantal werkdagen afwezigheid t.g.v. een arbeidsongeval in jaar x] x [gemiddelde loonkost per bruto VTE per werkdag]	1.811.867 euro	1.482.078 euro
geraamd loonkostverlies door afwezigheid t.g.v. zwangerschap ⁽²⁾	[totaal aantal werkdagen afwezigheid t.g.v. zwangerschap in jaar x] x [gemiddelde loonkost per bruto VTE per werkdag]	829.676 euro	941.579 euro

(1) nieuwe berekening aangepast aan de berekeningswijze van SD Worx

(2) de afwezigheid t.g.v. zwangerschap is enkel bezoldigd voor het statutair personeel. Het loonkostverlies wordt dan ook alleen op basis daarvan berekend.

TERUGBLIK

In het Beleidsrapport P&O 2002 werd aanbevolen om op basis van de gegevens van de arbeidsgeneeskunde en ziektecontrole nieuwe pijnpunten op te sporen en actieplannen op te stellen voor een preventieve en curatieve aanpak. Er werd tevens gesteld dat de geïntegreerde en interdisciplinaire samenwerking rond welzijn op het werk verder gestimuleerd moet worden via de werkgroepen "geïntegreerd gezondheidsbeleid", die de meerjarenactieplannen voorbereiden, opvolgen, evalueren en bijsturen.

De voornaamste acties in het overgangsjaar 2003 waren het voortzetten van stressprojecten in de departementen Onderwijs en LIN, griepvaccinaties in alle departementen en opleidingen ter preventie van bot- en gewrichtsklachten voor specifieke doelgroepen in de departementen AZF (DAB Keukenpersoneel en de DAB Schoonmaak), LIN en WVC. In de departementen Onderwijs en WVC werden cardiovasculaire opsporingscampagnes georganiseerd. In het departement AZF werd voor het eerst een vaccinatiecampagne georganiseerd tegen hepatitis A en B en tegen tetanus-difterie.

Op de Vlaanderendag hebben de verpleegkundigen van de cel personeelswelzijn van de IDPB het project "gezonde ambtenaar in beweging" voorgesteld. Andere initiatieven in dit kader zijn:

- informatiesessies over de preventie van rugklachten en praktijk rugschool en over RSI-preventie (onthaaldag nieuwe ambtenaren met bewegingspauze, werkpost-observatie en zit instructie voor beeldschermwerkers);
- organisatie van een rookstopcursus;
- sensibilisering voor gezonde voeding in het kader van andere acties zoals "kom op tegen kanker" en "week van het hart" en via het aanbod van de "FIT"-schotel in het bedrijfsrestaurant;
- stressreductietechnieken met individuele hulp en coaching, een workshop "Stress" en sessies relaxatietechnieken;
- promotie van sport en beweging via financiële tussenkomst in sportabonnementen en fitness.

Tenslotte werd in "risicovolle" administraties van het departement LIN de aanzet gegeven voor de integratie van de resultaten van de uitgevoerde risicoanalyses in een globaal preventieplan en jaarcactieplannen.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

In 2003 was het personeel van het ministerie 177.316 werkdagen afwezig omwille van ziekte, arbeidsongeval of zwangerschap. Die afwezigheid komt overeen met een globaal arbeidsverzuim van 6,11% ([hoofdstuk "Personeelssterkte en evolutie"](#)). Het verzuimpercentage wordt op een "marktconforme" wijze¹¹ berekend, zodat we het verzuim in het ministerie kunnen vergelijken met andere organisaties. Het arbeidsverzuim is gedaald ten opzichte van 2002: toen bedroeg het nog 6,97%. Dit is vooral te wijten aan de afname van het ziekteverzuim. Figuur 27 geeft de opsplitsing weer van het totale arbeidsverzuim volgens de drie voornoemde afwezigheidsorzaken.

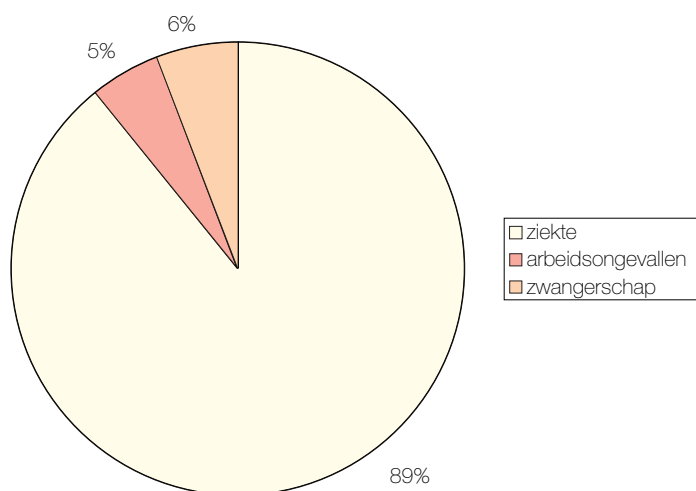
Nu wordt dieper ingegaan op de problematiek van ziekte en arbeidsongevallen en de maatregelen die hierrond in 2003 zijn genomen.

A. Ziekte

De cijfers

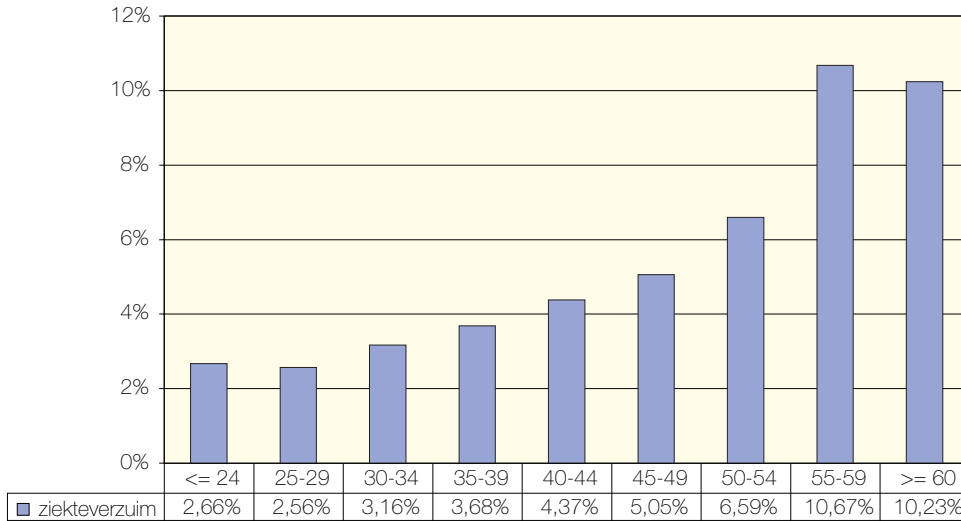
Voor de berekening van het ziekteverzuimpercentage in 2003 werd dezelfde marktconforme berekeningswijze gehanteerd (zie hoger). Het ziekteverzuim is in 2003 gedaald van 6,24% naar 5,44%. Wellicht is dit voor een groot deel te wijten aan de uitstapregeling voor 56-plussers. We stellen immers vast dat het ziekteverzuim in de oudere leeftijdsgroepen het hoogst is (zie verder).

Figuur 27. - Totaal arbeidsverzuim volgens de soort afwezigheid (MVG - 2003)

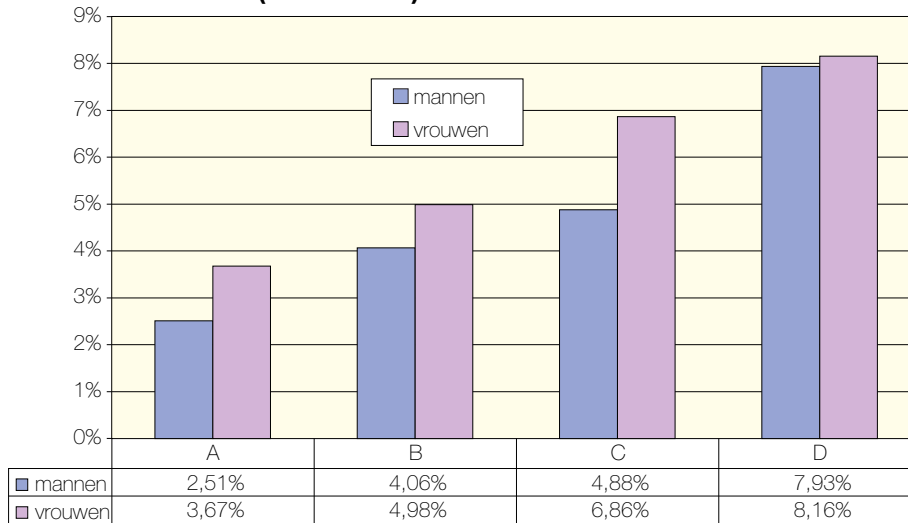


¹¹ Het arbeidsverzuimpercentage wordt, naar analogie met de berekeningswijze die door SD-Worx wordt gehanteerd, berekend als volgt: het totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens ziekte, arbeidsongeval en zwangerschap, gedeeld door de totale bruto arbeidstijd in werkdagen (inclusief de vakantiedagen). Dezelfde berekeningswijze wordt toegepast voor de onderliggende verzuimpercentages (ziekte, arbeidsongevallen en zwangerschap).

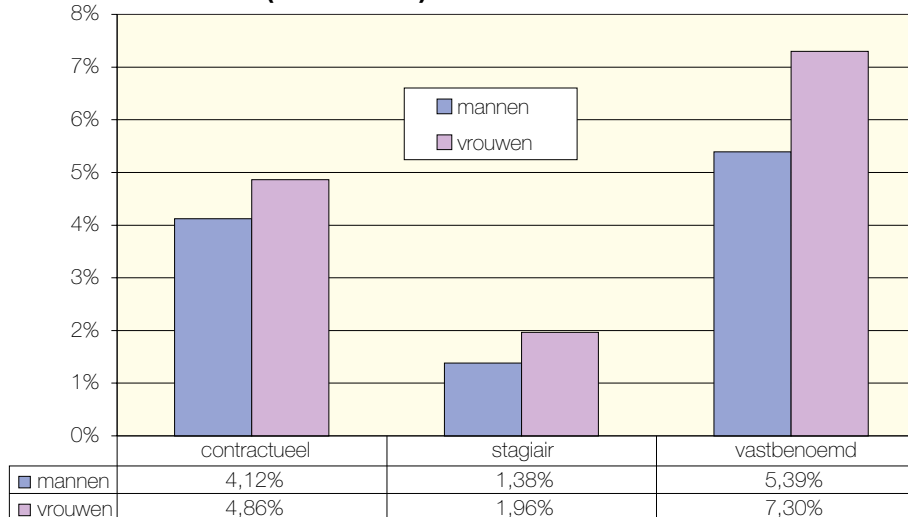
Figuur 28. - Ziekteverzuim volgens leeftijd (MVG - 2003)



Figuur 29. - Ziekteverzuim volgens niveau en geslacht (MVG - 2003)



Figuur 30. - Ziekteverzuim volgens geslacht en statuut (MVG - 2003)



Gemiddeld duurde de afwezigheid per ziekmelding in 2003 6,3 werkdagen. Ook dit is minder dan vorig jaar, toen de gemiddelde ziekteafwezigheid nog 7,9 werkdagen bedroeg. Een personeelslid van het ministerie was in 2003 gemiddeld 13,45 werkdagen afwezig wegens ziekte. We zullen verderop in de tekst zien dat dit cijfer sterk beïnvloed wordt door de langdurige afwezigheid van enkele personeelsleden. Ongeveer 37% van de personeelsleden was in 2003 geen enkele dag afwezig wegens ziekte.

Gemiddeld was een personeelslid (uitgedrukt in VTE) in het ministerie 2,14 keer ziek in 2003. Ongeveer 59% van de personeelsleden was in 2003 maximaal 1 keer afwezig wegens ziekte. De ééndagsafwezigheden wegens ziekte maken 40,38% uit van het totaal aantal ziekmeldingen. Anderzijds vertegenwoordigen ze samen slechts 6,39% van het totaal aantal werkdagen afwezigheid

wegens ziekte. Uit figuur 33 blijkt dat ongeveer 47% van de ééndagsafwezigheden op een maandag of vrijdag vallen. Op woensdag wordt het kleinste aantal ééndagsafwezigheden geregistreerd.

Het ziekteverzuim blijft het hoogst in het departement Onderwijs (7,01%), gevolgd door het departement LIN (5,68%) en het departement WWC (5,49%).

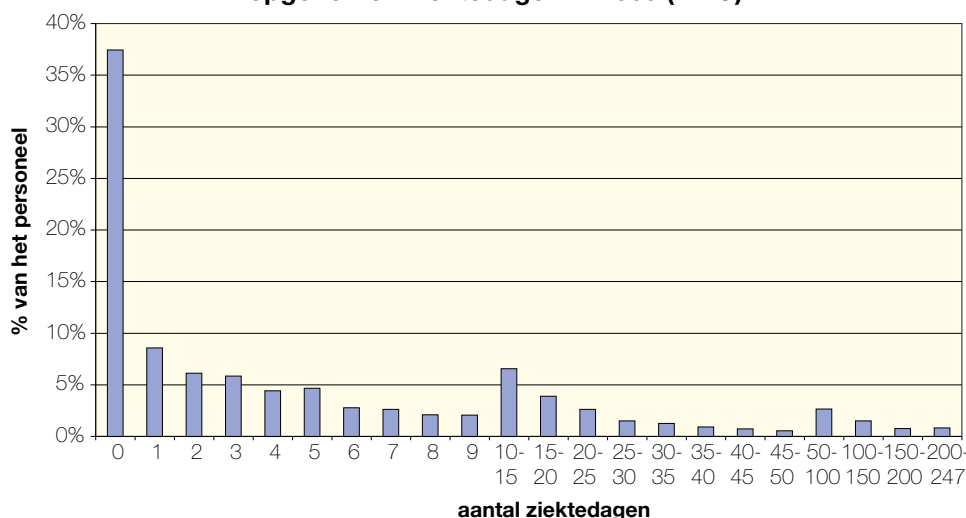
Ook andere, reeds eerder vastgestelde, tendensen worden bevestigd:

- het ziekteverzuim bij de vrouwen ligt een stuk hoger dan bij de mannen (resp. 6,20% en 5,01%).
- Anderzijds duurt de afwezigheid bij de mannen langer: gemiddeld 7,72 werkdagen tegenover 4,96 werkdagen bij de vrouwen. De ziektefrequentie is dan weer hoger bij de vrouwen: gemiddeld 3,08 ziekmeldingen per werknemer per jaar

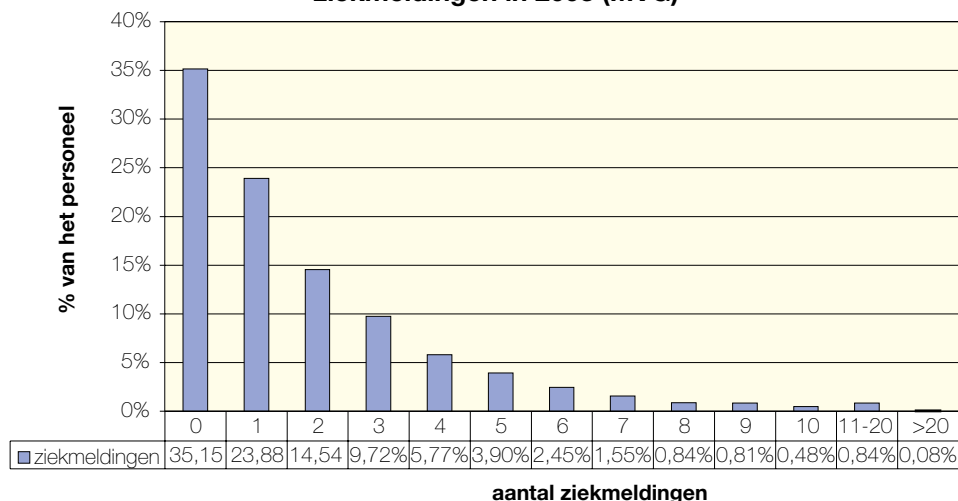
tegenover 1,61 voor de mannen. Vrouwen zijn dus vaker afwezig dan mannen maar hun afwezigheid is meestal van kortere duur (meer ééndagsafwezigheden). De grotere ziektefrequentie bij vrouwen is te verklaren door een combinatie van diverse genderverschillen die het ziekteverzuim beïnvloeden, zoals het verschil inzake opleidingsniveau (hoe hoger de opleiding, hoe minder afwezig wegens ziekte), inzake functioneringsniveau (hoe meer verantwoordelijkheid op het werk, hoe minder afwezig wegens ziekte) en inzake huishoudelijke verantwoordelijkheden (hoe zwaarder de belasting thuis, hoe meer afwezigheid wegens ziekte).

- zowel bij mannen als bij vrouwen verschilt het ziekteverzuim naargelang van het hiërarchisch niveau. Hoe lager het niveau, hoe hoger de afwezigheid wegens ziekte. Het ziekteverzuim blijft het hoogst in de niveaus C (5,68%) en vooral D (8,01%).

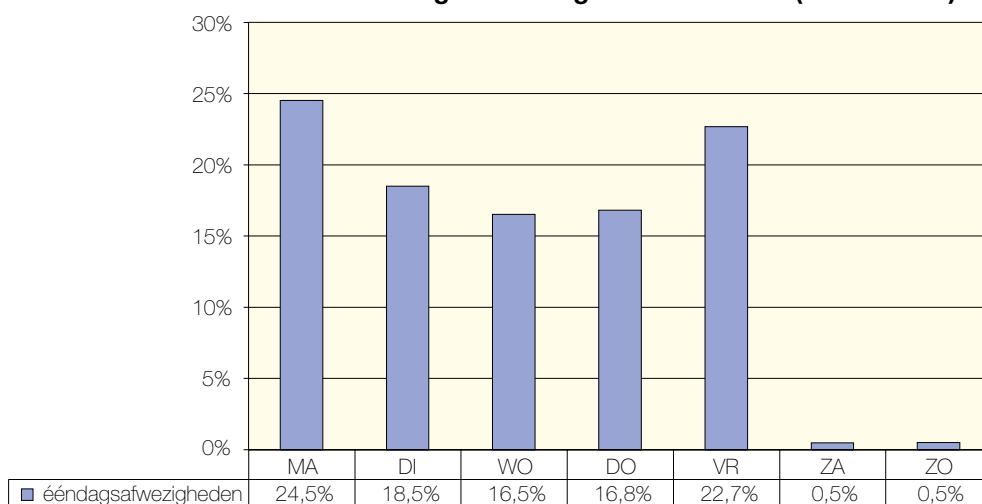
Figuur 31. - Verdeling van het personeel volgens het aantal opgenomen ziektedagen in 2003 (MVG)



Figuur 32. - Verdeling van het personeel volgens het aantal ziekmeldingen in 2003 (MVG)



Figuur 33. - Spreiding van de ééndagsafwezigheden wegens ziekte volgens de dagen van de week (MVG - 2003)



TABEL 17. - ZIEKMELDINGEN VOLGENS ZIKTEDUUR IN WERKDAGEN (MVG - 2003)

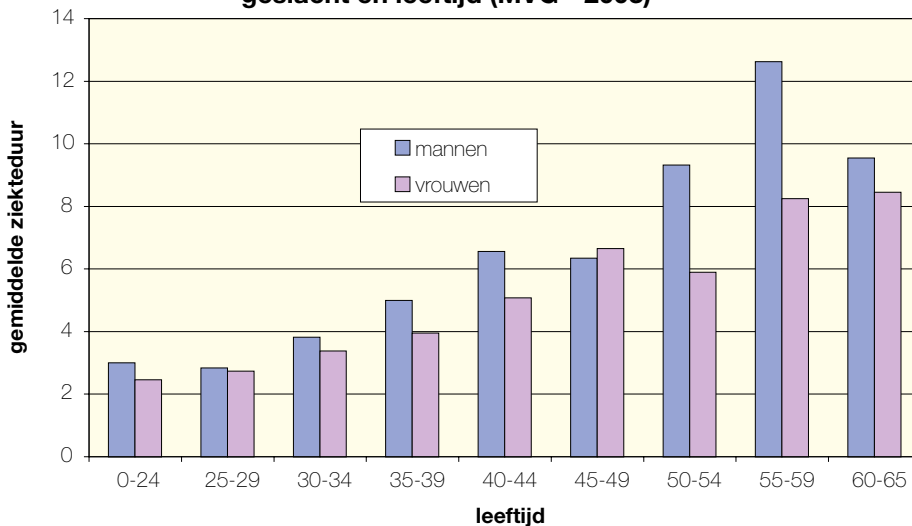
aantal werkdagen afwezigheid in 2003	aantal ziekmeldingen	%
1	10.106	40,38%
2	3.129	12,50%
3	2.924	11,68%
4	1.932	7,72%
5	1.998	7,98%
6-10	2.006	8,02%
11-15	607	2,43%
16-20	477	1,91%
21-40	845	3,38%
41-60	307	1,23%
61-80	194	0,78%
81-100	110	0,44%
101-120	71	0,28%
121-140	98	0,39%
141-160	40	0,16%
161-180	31	0,12%
181-200	26	0,10%
201-220	21	0,08%
221-240	21	0,08%
1 jaar	83	0,33%
	25.026	100,00%

- zowel bij mannen als bij vrouwen stijgt het ziekteverzuim naarmate de leeftijd toeneemt. De hoogste afwezigheid wegens ziekte wordt vastgesteld bij de mannen vanaf 55 jaar.

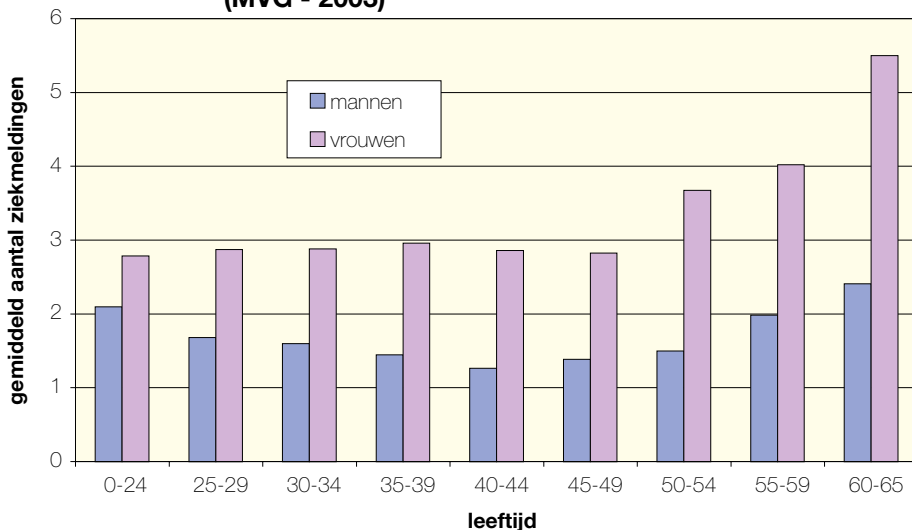
Een groot deel van de actuele gezondheidsproblemen komt voort uit het sedentair leven en de hogere arbeids-eisen (psycho-sociale belasting). Die evolutie is ook zichtbaar in het ministerie:

- ergonomie: door meer beeldschermwerk, minder taakafwisseling en meer gebruik van de laptop neemt het aantal bot-en gewrichtsklachten toe; volgens recent wetenschappelijk onderzoek zijn preventie-maatregelen in de werksituatie noodzakelijk om RSI-klachten (repetitive strain injury) bij beeldschermwerkers te voorkomen. Twee op de drie personen heeft ooit te maken met rugklachten.
- roken: het rookbeleid dient aangepast te worden aan het huidige maatschappelijk draagvlak en aan de wijzigende federale reglementering terzake : de rookvrije werkplek wordt een recht vanaf 01/01/2006;
- cardio-vasculaire preventie: uit hart-en bloedvaten-onderzoek blijkt een verhoogd risico: meer dan de helft van de onderzochten leidt aan overgewicht en heeft een te hoog cholesterolgehalte, vooral door gebrek aan lichaamsbeweging in combinatie met een te calorie- en vetrijke voeding.
- stress: er wordt nog een toename van het langdurig ziekteverzuim ten gevolge van stress (depressie en burn-out) verwacht. De meest kwetsbare groepen kunnen opgespoord worden via psycho-sociale

Figuur 34. - Gemiddelde ziekte duur in werkdagen volgens geslacht en leeftijd (MVG - 2003)



Figuur 35. - Ziektefrequentie per VTE volgens geslacht en leeftijd (MVG - 2003)



risico-analyse en hun individuele weerbaarheid kan vergroot worden door stressreductietechnieken.

De jaarrapporten van de geneeskundige diensten (arbeidsgeneeskunde en ziektecontrole) bevestigen de reeds eerder vastgestelde problemen: de bot- en gewrichtsaandoeningen (vooral bij de mannen en in de departementen AZF en LIN), de neuropsychiatrische aandoeningen (vooral bij de vrouwen en in de departementen OND, WVC en LIN) en de cardiovasculaire aandoeningen. De veroudering van het personeel zal hierin wellicht een sterk bepalende factor zijn.

De maatschappelijke en reglementaire (Europees, federaal) tendensen vragen steeds meer aandacht voor alle

aspecten van "welzijn op het werk". Kenmerkend hierbij is onder meer dat de "zachte" waarden (zoals psychosociale belasting, geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk, ergonomie, ...) aan belang winnen ten aanzien van de "klassieke" arbeidsveiligheid en het gezondheidstoezicht. Tevens valt op dat de wetgever de verantwoordelijkheid in verband met het "welzijn op het werk" van de personeelsleden meer en meer legt bij de werkgever en de lijn. De systematische aanpak van alle aspecten van "welzijn op het werk" wordt opgelegd aan alle werkgevers waaronder ook de Vlaamse overheid. Door de reorganisatie en decentralisatie ontstaat een veelheid aan werkgevers, waardoor de centrale aansturing van één beleid inzake "welzijn op het werk" bemoeilijkt wordt.

Maatregelen

Er is voor het ministerie een geïntegreerd gezondheidsbeleid uitgewerkt, dat zich richt op de belangrijkste risicogroepen. Een eerste aanzet werd gegeven door de uitvoering van de acties van de meerjarenplannen "Geïntegreerd gezondheidsbeleid 1999-

2004" op basis van de gegevens van de Controlegeneeskundige Dienst (SECUREX) en de Externe Diensten voor Preventie en Bescherming op het Werk.

In 2003 zijn er bij het personeel van het ministerie 3.355 ziektecontroles uitgevoerd. Verder namen alle departementen opnieuw deel aan de griepvaccinatiecampagne: er werden 3.222 personeelsleden ingeënt. Daarnaast waren er nog volgende departementale initiatieven :

- een cursus "preventie van rugklachten" in het departement AZF voor 188 personeelsleden van de DAB Schoonmaak en DAB catering;

- een opleiding "aandacht voor je rug" in het departement LIN voor 182 personeelsleden;
- het pilootproject "RSI-Ergonomie" in het departement WWC voor het MIS-team en de informaticasteunpunten (25 deelnemers);
- cardiovasculair onderzoek voor 400 personeelsleden van het departement Onderwijs en 230 personeelsleden van het departement WWC.

B. Arbeidsongevallen

De cijfers

In 2003 zijn er bij de diensten van de Vlaamse regering 369 arbeidsongevallen gemeld waarvan 272 (73,7%) op het werk zelf en 97 (26,3%) op de weg van en naar het werk. Ten opzichte van 2002 is dit een lichte stijging. De onderlinge verhouding is nagenoeg gelijk gebleven.

Arbeidsongevallen hebben niet alleen fysieke en psychologische gevolgen voor de slachtoffers, maar ook een sociale impact op de directe omgeving evenals een financiële kost voor de organisatie. De afwezigheid ten gevolge van arbeidsongevallen leidt tot een verlies aan arbeidstijd van 8.887 werkdagen, of 0,31% van de totale bruto arbeidstijd.

De verdere analyse heeft enkel betrekking op de arbeidsongevallen op het werk. Zoals in 2002 is ook in 2003 gemiddeld per werkdag één arbeidsongeval gebeurd. De ernst van de arbeidsongevallen, uitgedrukt in duur van de

Benchmarks

Het Human Resources Kenniscentrum SD Worx verricht jaarlijks een grootschalig onderzoek naar het arbeidsverzuim in België. Het onderzoek in 2003 heeft betrekking op 390.120 werknemers in 11.598 ondernemingen uit de privé-sector. Volgens dit onderzoek omvatte het arbeidsverzuim in 2003 6,46% van de totale arbeidstijd. Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2002, die te wijten is aan een toenemend ziekteverzuim, terwijl het verzuim ten gevolge van arbeidsongevallen en zwangerschap is gedaald.

Met 4,9% (in 2001 was dit nog 4,48%) maakte het ziekteverzuim in 2003 meer dan driekwart van het totale arbeidsverzuim uit. Voor bedrijven met meer dan 1000 werknemers lag het ziekteverzuim nog een stuk hoger (6,07%). Men stelt immers vast dat het ziekteverzuim stijgt naarmate de omvang van het bedrijf toeneemt. KMO's met minder dan 100 werknemers scoren met 4,27% een stuk onder het Belgische gemiddelde van 4,9%.

Verder blijken uit het onderzoek van SD Worx dezelfde trends als in het ministerie. Het ziekteverzuim bij vrouwen ligt hoger dan bij mannen (5,51% tegenover 4,53%), alhoewel het ziekteverzuim bij vrouwen licht gedaald is ten opzichte van 2002. De kloof tussen

arbeiders en bedienden blijft groot : 7,17% tegenover 3,43%. Ook hier daalt het ziekteverzuim van de arbeiders licht ten opzichte van 2002.

Uit een analyse van het ziekteverzuim bij de overheid in het Verenigd Koninkrijk blijkt ondermeer dat het personeel in 2002 gemiddeld slechts 1,6 keer ziek was (tegenover 2,14 keer voor het ministerie). Ook de gemiddelde ziekteafwezigheid per werknemer op jaarbasis ligt een stuk lager (9,8 werkdagen tegenover 13,45 werkdagen in het ministerie).

Op niveau van de 5 basispijlers van het WHP (Workplace Health Promotion), nl. roken, voeding, stress, ergonomie en beweging, positioneert het ministerie zich in de middenmoot. Gezondheidsbevorderende projecten zijn vaak gelimiteerd tot bepaalde doelgroepen of entiteiten. Op ergonomisch vlak is er nog een achterstand. Er zijn geen cijfers beschikbaar over de RSI-problematiek.

Een groot aantal bedrijven werkt in gemeenschappelijke ruimtes volledig rookvrij en biedt financiële steun bij stoppen met roken. Onze bedrijfsrestaurants bieden gezonde en evenwichtige schotels. Op vlak van stress hebben reeds veel bedrijven een volledige psycho-sociale risicoanalyse uitgevoerd, in het ministerie gebeurde dit slechts in twee departementen.

afwezigheid, is gedaald ten opzichte van 2002, nl. van 29,3 werkdagen naar 24,1 werkdagen. In 2003 vond er één ongeval met dodelijk afloop plaats, maar dit ongeval werd niet erkend als arbeidsongeval.

De voornaamste oorzaken van de arbeidsongevallen in 2003 worden in figuur 36 weergegeven. De meest voorkomende oorzaken zijn :

- val van personen (30%);
- inspanningen, verkeerde bewegingen en uitglijden (27,5%);
- contact met voorwerpen (24,6%).

Samen verklaren ze vier op de vijf arbeidsongevallen.

Vooraf de laatste groep is toegenomen in vergelijking met 2002. In mindere mate zijn val van voorwerpen (6,8%), klemming tussen voorwerpen (5%) en blootstelling aan stoffen of andere gevaren (1,8%) oorzaken van arbeidsongevallen. De groep "andere vormen van ongevallen", waaronder agressie, sportletsels, stress, enz... vertegenwoordigen 4,3%. Deze laatste groep is wel kleiner dan in 2002. De ongevallen ten gevolge van agressie (op het werk) vinden meestal plaats in de Gemeenschapsinstellingen voor Bijzonder Jeugdzorg.

Maatregelen

- het vorig jaar gestarte programma van risico-evaluaties van kunstwerken (beweegbare bruggen, sluizen en pompgemalen) bij de administratie Waterwegen en Zeewezen in samenwerking met de administratie Ondersteunende Studies en Opdrachten werd verder

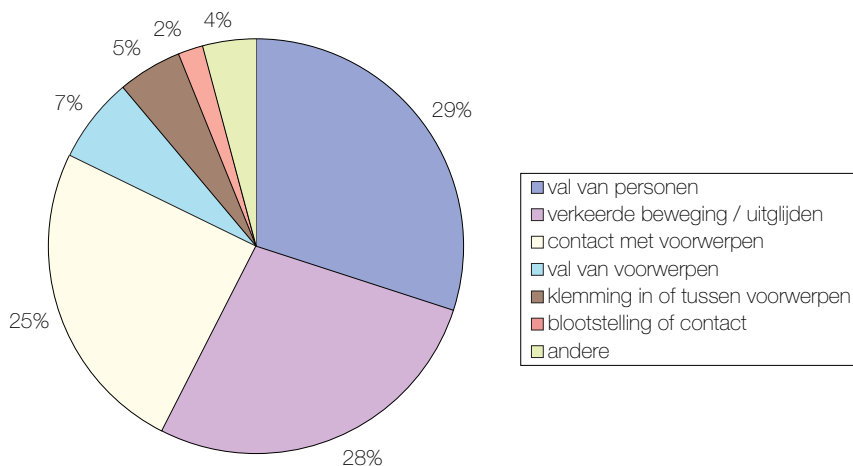
gezet. Ook voor andere diensten werden naar aanleiding van de risico-evaluaties maatregelen voorgesteld en uitgevoerd. Verder werden met de betrokken personeelsleden en preventiediensten voor een aantal specifieke functies nieuwe risico-evaluaties uitgevoerd, op basis waarvan nieuwe maatregelen worden uitgewerkt.

- er werden verschillende instructiekaarten opgesteld i.v.m. het gebruik van arbeidsmiddelen (voor natuur en bosbouw), voor functies (groenarbeiders, wegeninspecteur en landmeter bij kruispunten, boorders en sondeerders). Het gebruik van deze instructiekaarten ging steeds gepaard met een informatieronde voor het betrokken personeel en hun hiërarchische lijn.
- in het departement WVC werd via workshops de aandacht gevestigd op de RSI-problematiek (Repetitive Strain Injury).

Benchmarks

Het algemeen Instituut voor Preventie, Bescherming en Welzijn brengt jaarlijks ongevallencijfers uit alle arbeidssegmenten samen en bundelt die in een rapport waarin op basis van de specialiteit en bedrijfsactiviteit het gemiddelde arbeidsongevallencijfer wordt bepaald. Hieruit blijkt dat de arbeidsongevallenfrequentie en de globale ernstgraad in het ministerie onder het gemiddelde van de openbare besturen ligt.

Figuur 36.- Belangrijkste oorzaken van arbeidsongevallen (MVG - 2003)



AANBEVELINGEN

Om misbruik van het systeem van verminderde prestaties wegens ziekte te vermijden en de nadelige gevolgen van langdurige afwezigheid wegens ziekte op de continuïteit van de dienstverlening te beperken, is een grondige evaluatie van deze vorm van ziekteverlof noodzakelijk. Er moet ook vermeden worden dat ambtenaren, waarvan het ziektekrediet is uitgeput, door langdurig gebruik van verlof voor verminderde prestaties wegens ziekte niet voortijdig gepensioneerd kunnen worden.

Om de gezondheidstoestand van het personeel en hierdoor ook hun arbeidstevredenheid en de kwaliteit van hun prestaties te bevorderen, is permanente sensibilisering en vorming rond de 5 gezondheidspijlers van het WHP (nl. roken, voeding, stress, ergonomie en beweging) nodig om zelfzorg te stimuleren, zowel in Brussel als in de provincies (project "gezonde ambtenaar in beweging").

Welzijn op het werk dient geïntegreerd te worden in het globale beleid inzake kwaliteitszorg. Daartoe dienen in het kader van een dynamisch risicobeheersingssysteem hinder en risico's te worden opgespoord en beheerd (met behulp van het "globaal preventieplan" en "jaaractieplannen"). De doelstelling is om :

- welzijn op het werk volwaardig deel te laten uitmaken van de organisatiecultuur en van de bedrijfsvoering;
- in alle domeinen van "welzijn op het werk" een hoog kwaliteitspeil te bereiken;
- het arbeidsklimaat te verbeteren en daardoor het werkverzuim te verminderen;
- de Vlaamse overheid toonaangevend te maken op het vlak van "welzijn op het werk", ten opzichte van andere sectoren.

De geïntegreerde aanpak van het preventiebeleid inzake arbeidsongevallen d.m.v. globale preventieplannen en jaaractieplannen, dient verder gezet. Hierbij vormen uitvoering en opvolging van risico-evaluaties, instructies en preventiemaatregelen een belangrijke basis. Er moet nog meer en blijvend aandacht worden besteed aan de RSI-problematiek, via informatieverstrekking, workshops en werkpostbezoeken. Hierbij aansluitend wordt een gecoördineerde aankoop van ergonomische hulpmiddelen aanbevolen.

BLIKUANGER

Het alcohol- en drugbeleid in het departement Leefmilieu en Infrastructuur

Historiek

Dit artikel mag niet de indruk wekken dat het departement LIN gedurende de afgelopen 10 jaar geen aandacht besteed heeft aan de problematiek rond alcohol en drugs. Het tegendeel is waar. In 1996 heeft een werkgroep reeds een inhoudelijk zeer degelijk beleid uitgetekend. De reden waarom het toenmalige beleid zo weinig resultaten heeft opgeleverd, is terug te vinden in de beperkte uitvoering ervan. Het beleid is namelijk destijds blijven hangen op het niveau van het management. Een degelijk stuk voorbereidend werk was dus wel al gebeurd en dat was ook de opstap om een nieuwe aanpak vorm te geven.

Een nieuw beleid

Om een doeltreffend beleid inzake alcohol en drugs te kunnen voeren heeft de afdeling Personeel, in samenspraak met de arbeidsarts van IDEWE, de VAD (Vereniging voor Alcohol en andere Drugs), de IDPB (Interne Dienst voor Preventie en Bescherming), de Sociale Dienst en vertegenwoordigers van de grootste administraties, terzake een zeer concrete visie uitgewerkt.

Naast onmiddellijke bijstand in een aantal individuele cases werden ook een communicatie en handleiding (stappenplan en richtlijnen) opgesteld, zowel voor het management, als voor de direct leidinggevenden en de werknemer zelf. Tevens werden samen met de VAD een aantal proefprojecten begeleid in diverse afdelingen. Vooral perifere werkplaatsen kregen bijzondere aandacht.

De beleidsvisie inzake drugs- en alcoholgebruik die door voormelde beleidsgroep op punt werd gesteld, tracht in de eerste plaats een mentaliteitswijziging tot stand te brengen. Die is in de eerste plaats nodig bij hen die belast zijn met de uitvoering van het beleid op de werkvloer. Het management was er ongetwijfeld reeds van overtuigd dat deze problematiek diende aangepakt te worden. Via een systematische aanpak wordt het beleid nu organisatiebreed gepromoot.

Kritisch onderzoek en uitvoering van het beleid

Door Wouter Thielemans, laatstejaarsstudent bij EHSAL, werd de huidige situatie bij LIN duidelijk in beeld gebracht in zijn studie "Heropstart van een alcohol- en drugbeleid vanuit een brede HR-context". De aanbevelingen in zijn rapport vormden een bijkomende impuls om in dit dossier een doorbraak te bewerkstelligen.

Uit dat onderzoek bleek dat probleemgebruik inderdaad beleidsmatig moet benaderd worden. Probleemgebruik kan worden omschreven als gebruik dat leidt tot functioneringsproblemen op het werk. Uit onderzoek blijkt dat 5 à 10 procent van de beroepsbevolking tot de categorie van probleemgebruikers kan gerekend worden. De negatieve gevolgen hiervan uiteten zich in een verminderde gezondheid, veiligheid en welzijn van het individu en zijn omgeving, en een afname van de kwantiteit en kwaliteit van het geleverde werk.

Dit maakt de noodzaak van een sluitend en evenwichtig alcohol- en drugbeleid duidelijk. Dit beleid kan verschillende vormen aannemen, van repressie over minimumpreventie naar maximumpreventie. De doeltreffendheid van preventie kan het best worden samengevat onder het motto "voorkomen is beter dan genezen". Preventie verschilt van repressie doordat het gericht is op het stimuleren van gewenst gedrag in plaats van het uitdoven van ongewenst gedrag.

Preventie kreeg ook de voorkeur omdat dit zowel economisch, juridisch als ethisch de beste manier blijkt om met de problematiek om te gaan. Ook het inzicht dat werkgebonden factoren probleemgebruik kunnen veroorzaken of tenminste versterken, was determinerend voor het belang dat de beleidsgroep heeft gehecht aan "preventie" bij het uitwerken van de beleidsvisie inzake alcohol- en drugbeleid binnen LIN.

Ook in het geïntegreerd gezondheidsbeleid waarrond LIN reeds jaren werkt en waarvan een alcohol- en drugbeleid ontegensprekelijk een belangrijk onderdeel is geworden, wordt het preventieve eerder dan het curatieve aspect benadrukt.

De mate waarin een alcohol- en drugbeleid preventief is, is afhankelijk van volgende factoren: de keuze van de doelgroep van het beleid, het niveau waarop de maatregelen worden getroffen en het multidisciplinaire karakter van het beleid. Ten eerste richt een preventief beleid zich naar een ruimere doelgroep in plaats van zich te beperken tot de probleemgebruikers. Een tweede kenmerk van

preventie is dat de organisatie erkent dat probleemgebruik deels kan te wijten zijn aan de organisatie van het werk zelf, met als gevolg dat ook maatregelen op het niveau van de organisatie worden getroffen. Ten derde veronderstelt preventie dat het alcohol- en drugbeleid tot stand komt via een ruime beleidsgroep enerzijds, en impliceert het anderzijds een aantal beleidsinstrumenten die iedereen bij de uitvoering van het beleid betrekken.

Het VAD-model dat binnen LIN grotendeels werd geïmplementeerd is een voorbeeld van een alcohol- en drugbeleid dat qua vorm maximumpreventie benadert. Een ideaal alcohol- en drugbeleid richt zich volgens de VAD naar iedereen, dus ook naar diegenen die vandaag nog geen probleem hebben. Ook pleit de VAD voor een multidisciplinaire aanpak van de alcohol- en drugproblematiek, zowel wat de totstandkoming als de uitvoering van het beleid betreft.

Het vervolgtraject

Naar de toekomst toe zal LIN zeker nog een aantal opportuniteiten benutten op het vlak van preventie. De focus zal minder liggen op de beperkte groep van de zware probleemgebruikers en verschuiven naar acties om een aantal alcoholspecifieke werkgebonden factoren verder te verbeteren, waaronder o.a. het verminderen van de beschikbaarheid van alcohol op de werkvloer. Een voorbeeld hiervan is het verbod op alcoholverbruik aan boord van vaartuigen.

Andere belangrijke aandachtspunten zijn: de multidisciplinaire uitvoering van het beleid en een betere integratie van het alcohol- en drugbeleid in het prestatie management (PLOEG) via een goede ondersteuning voor de leidinggevenden.

■ DIVERSITEITSBELEID : GELIJKE KANSEN BINNEN EEN POSITIEF ARBEIDSKLIJMAAT

KENGETALLEN

A. Kort geschoolden

kengetal	omschrijving	2002	2003
vertegenwoordiging kort geschoolden t.o.v. de maatschappelijke norm	aantal personen met maximaal diploma lager secundair onderwijs (niveau D) t.o.v. de totale personeelssterkte (in % en absolute cijfers) op 31/12/jaar x t.o.v. het maatschappelijke normpercentage	34,5% (4.297 / 12.440) ⁽¹⁾ 40%	32,1% (4.123 / 12.830) 40%
afwezigheid wegens ziekte bij kort geschoolden	gemiddeld percentage werkverlet wegens ziekte in jaar x van de kort geschoolde personeelsleden (niveau D) t.o.v. het percentage van de andere niveaus	D: 8,82% overige: 4,94% ⁽¹⁾	D: 8,01% overige: 4,27%

B. Vrouwen

kengetal	omschrijving	2002	2003
vertegenwoordiging vrouwen t.o.v. de maatschappelijke norm	aantal vrouwelijke personeelsleden t.o.v. de totale personeelssterkte (in % en absolute cijfers) op 31/12/jaar x t.o.v. het maatschappelijke normpercentage	39,5% (5.192 / 13.141) 42,9%	40,3% (5.174 / 12.830) 42,9%
in- en uitstroom van vrouwen op jaarbasis	het aantal in jaar x ingestroomde vrouwen t.o.v. de totale instroom in jaar x versus het aantal in jaar x uitgestroomde vrouwen t.o.v. de totale uitstroom in jaar x	IN : 45,9% (772 / 1.682) UIT : 37,9% (251 / 662)	IN : 50,2% (769 / 1.533) UIT : 42,6% (681 / 1.598)
vrouwen binnen niveau A	% vrouwen binnen niveau A t.o.v. % vrouwen binnen de andere niveaus op 31/12/jaar x	A: 30,1% (1.020 / 3.385) overige: 42,6% (3.853 / 9.055) ⁽¹⁾	A: 32,6% (1.215 / 3.724) overige: 43,6% (4.008 / 9.187)
vrouwen in managementfuncties	% vrouwen in managementfuncties t.o.v. % statutaire vrouwen binnen niveau A op 31/12/jaar x	management: 19,5% (33 / 169) A-statutair: 25,4% (680 / 2.677) ⁽¹⁾	management: 19,0% (33 / 174) A-statutair: 28,5% (847 / 2.974)

C. Alloctonen

kengetal	omschrijving	2002	2003
vertegenwoordiging niet-Belgen t.o.v. de maatschappelijke norm	aantal niet-Belgen (EU en niet-EU) t.o.v. de totale personeelssterkte (in % en absolute cijfers) op 31/12/jaar x t.o.v. het maatschappelijke normpercentage	0,464% (61 / 13.141) 4,1% (EU: 2,8%; niet-EU: 1,3%)	- 4,1% (EU: 2,8%; niet-EU: 1,3%)
instroom niet-Belgen op jaarbasis	aantal niet-Belgen op 31/12/jaar x die nog niet in dienst waren op 31/12/jaar x-1 t.o.v. de volledige instroom tussen beide tijdstippen	2,16% (38 / 1.758)	-

D. Personen met een handicap

kengetal	omschrijving	2002	2003
vertegenwoordiging personen met een handicap t.o.v. de maatschappelijke norm	aantal personen met een handicap t.o.v. de totale personeelssterkte (in % en absolute cijfers) op 31/12/jaar x t.o.v. het maatschappelijke normpercentage	1,195% (157 / 13.141) 4,5%	- 4,5%
instroom personen met een handicap op jaarbasis	aantal personen met een handicap op 31/12/jaar x die nog niet in dienst waren op 31/12/jaar x-1 t.o.v. de volledige instroom tussen beide tijdstippen	0,34% (6 / 1.758)	-

(1) excl. het personeel overgeheveld n.a.v. het Lambertontakkoord

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Positief arbeidsklimaat

Binnen de Vlaamse overheid wil men blijven werken aan een positief arbeidsklimaat, grensoverschrijdend gedrag is hier niet op zijn plaats. Die aandacht is structureel verankerd in de managementcode P&O: *“Er heerst een positief arbeidsklimaat waar ruimte is voor diversiteit (verschillende stijlen, denkbeelden, visies,.....) en waar grensoverschrijdend gedrag niet getolereerd wordt.”*

Dat grensoverschrijdend gedrag niet getolereerd wordt, werd in 2003 nog eens gecommuniceerd in niet mis te verstane termen, in een omzendbrief naar aanleiding van de implementatie van de wetgeving inzake welzijn op het werk (wet van 11 juni en KB van 11 juli 2002). Aan alle medewerkers en in het bijzonder aan alle leidinggevendenden wordt gevraagd mee te werken aan een positief arbeidsklimaat. Via regelmatige communicatieacties onder het label 'SPREEKBUIS' (Vraag van de Maand, Fier op je Team) wordt dit onder de aandacht gehouden.

Voor de behandeling van klachten werden met het bestaande interne netwerk van vertrouwenspersonen en externe actoren (de externe preventieadviseurs en de vzw Limits) de afspraken geactualiseerd.

In totaal kwamen in 2003 bij het externe meldpunt "SPREEKBUIS" voor het ministerie 75 (informele) meldingen van personeelsleden binnen, waarvan 48 benoemd werden als "pesterijen" en 4 als OSGW. In 2002 waren er 55 meldingen. Er werden ook 3 formele klachten ingediend en – conform de wetgeving – behandeld door de (externe) preventieadviseurs.

Evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen, personen met een handicap en allochtonen binnen de Vlaamse overheid

De Vlaamse overheid kreeg de opdracht een voorbeeldfunctie waar te maken inzake het realiseren van een evenredige vertegenwoordiging in haar personeelsbestand (decreet 8 mei 2002). De Vlaamse regering wil deze voorbeeldfunctie als werkgever effectief realiseren en wil het P&O-beleid zo hanteren dat de evenredige vertegenwoordiging van mannen/vrouwen, allochtonen en personen met een handicap wordt gerealiseerd in haar personeelsbestand. Om dit doel te bereiken worden zowel initiatieven genomen binnen het reguliere P&O-beleid als specifieke positieve acties.

Specifieke inspanningen werden onder meer geleverd om de toegankelijkheid van de Vlaamse overheidsgebouwen voor personen met een handicap te vergroten.

Zo werden in 2003 twaalf gebouwen doorgelicht m.b.t. de toegankelijkheid voor personen met een handicap. Dit gebeurde in een samenwerking tussen de afdeling Gebouwen, de cel Gelijke kansen in Vlaanderen, de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk en de dienst Emancipatiezaken. Binnen de afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen werd een specifieke arbeidsmarktcommunicatie naar allochtonen en personen met een handicap gerealiseerd en binnen de administratie Personeelsontwikkeling werden initiatieven genomen om de stagemogelijkheden voor de kansengroepen te bevorderen.

Om de globale vorderingen qua evenredige vertegenwoordiging te kunnen monitoren, is er nood aan correcte cijfergegevens over het aantal vrouwen, allochtonen en personen met een handicap in de organisatie. Die zijn momenteel niet op een betrouwbare wijze beschikbaar. Voor allochtonen en personen met een handicap beschikt de organisatie niet over een goed registratiesysteem, zodat de huidige cijfergegevens geen correct beeld geven. Zo worden nog steeds allochtonen geregistreerd op basis van nationaliteit, terwijl veel allochtonen reeds de Belgische nationaliteit hebben.

De Vlaamse regering wil werken met streefcijfers. Om de vorderingen te kunnen meten is het dan ook zeer belangrijk om op basis van eenzelfde definitie een nulmeting door te voeren, zodat de evoluties in het personeelsbestand kunnen worden gevolgd.

De Vlaamse regering heeft zich geëngageerd om rond diversiteit en gelijke kansen te werken (cf. het engagement op de Rondetafelconferentie van 2 december 2003: tegen 2010 zijn er 4,5% personen met een handicap tewerkgesteld binnen de Vlaamse overheid). De leidend ambtenaren spelen een belangrijke rol in het bereiken van deze engagementen. De dienst Emancipatiezaken heeft vastgesteld dat door het opleggen van een diversiteitsdoelstelling er meer aandacht wordt geschonken aan deze thema's, en dat er meer expertise wordt opgebouwd. Het is dan ook belangrijk dat het realiseren van een evenredige vertegenwoordiging als doelstelling wordt opgenomen in de aanstuuringsinstrumenten van de leidend ambtenaren. De leidend ambtenaren kunnen voor deze opdracht beroep blijven doen op ondersteuning vanuit de interne emancipatiestructuur (die ook in de toekomst behouden blijft).

Startbanen

Startbanen vormen potentieel een uitgelezen instrument om specifieke doelgroepen te rekruteren die via de gangbare wervingskanalen moeilijk op de externe arbeidsmarkt bereikt worden.

In de loop van 2003 waren in het ministerie in het totaal 176 personen met een startbaanovereenkomst tewerkgesteld, en 27 bij de VWI's. Van die 203 werknemers behoorden er 109 (of ongeveer 54%) tot één van volgende doelgroepen: kortgeschoolden, allochtonen of personen met een handicap. Vooral de kortgeschoolden (dit zijn personen die het secundair onderwijs niet volledig doorlopen hebben) waren sterk vertegenwoordigd: 98 werknemers of 48% van het totaal aantal startbaners.

TABEL 18. - PERSONEELSLEDEN MET EEN STARTBAANOVEREENKOMST (MVG EN VWI - 2003)

	mannen	vrouwen	totaal
MVG	87	89	176
doelgroepen			
kortgeschoolden	47	34	81
niet-Belgen	5	6	11
gehandicapten	0	0	0
totaal	52	40	92
%	59,8%	44,9%	52,3%
VWI	20	7	27
doelgroepen			
kortgeschoolden	15	2	17
niet-Belgen	0	0	0
gehandicapten	0	0	0
totaal	15	2	17
%	75,0%	28,6%	63,0%

AANBEVELINGEN

Positief Arbeidsklimaat

- de formele klachtenprocedure zal verder worden verfijnd en dient ook meer bekendheid te krijgen bij het personeel;
- door het inbouwen in het reguliere vormingsaanbod en door continue sensibilisering blijft de aandacht voor dit thema behouden. Het is belangrijk dat leidinggevendend ondersteund worden in het omgaan met de problematiek van grensoverschrijdend gedrag op het werk;
- vanuit een proefproject inzake geautomatiseerde registratie van klachten binnen het departement LIN wordt gewerkt aan de opmaak van een uniform registratiesysteem voor het ministerie binnen het VLIMPERS-systeem.

Evenredige vertegenwoordiging

- ook na de reorganisatie is het belangrijk dat de verantwoordelijkheid voor de realisatie van een evenredige vertegenwoordiging op het juiste niveau blijft. Dit betekent dat die doelstelling wordt opgenomen in de instrumenten voor de aansturing van de leidend ambtenaren. De Vlaamse regering gaf aan die topambtenaren de opdracht om een groeipad op te stellen voor hun entiteit. Hiervoor is er nood aan streefcijfers én correcte kengetallen om de evoluties te kunnen opvolgen. De entiteiten dienen gemeenschappelijke definities te hanteren voor "allochtonen" en "personen met een handicap" en in een registratiesysteem te voorzien.

Gender

- acties (structureel én cultureel) ondernemen om het genderevenwicht te bevorderen in het midden- en topmanagement van de Vlaamse overheid (bv. netwerking en mentoringsprojecten voor vrouwen met leidinggevend potentieel, sensibiliseringscampagnes,...);
- de logistieke en culturele randvoorwaarden versterken zodat mannen en vrouwen middels deeltijds werk en loopbaanonderbreking werk en privé optimaal kunnen combineren (bv. omkaderen van telewerken, het stimuleren van mannen tot deeltijds werk en loopbaanonderbreking, leidinggeven in deeltijd faciliteren,...)

Allochtonen en personen met een handicap

- screening van het wervings- en selectieproces op de neutraliteit naar die doelgroepen en het wegwerken van wat niet neutraal is;
- communicatie-acties ter verbetering van het imago van de Vlaamse overheid als werkgever bij die doelgroepen;
- een systeem van compenserende maatregelen bij de tewerkstelling van een personeelslid met een arbeidshandicap dat rendementsverlies heeft;
- voortzetten van de inspanningen voor de toegankelijkheid van de gebouwen van de Vlaamse overheid voor personen met een handicap;
- voorbeeldfunctie vertonen inzake toegankelijkheid van informatievoorziening, door te zorgen dat alle websites beantwoorden aan de toegankelijkheidsnormen;
- het systeem van arbeidspost-aanpassingen voor personen met een handicap uitbreiden naar alle Vlaamse ambtenaren (nu geldt dit enkel voor het ministerie).

BLIKUANGER

EAP & slachtofferzorg: psychologische ondersteuning van personeelsleden van het departement Leefmilieu en Infrastructuur

Aanleiding

Binnen het departement LIN wordt sinds enkele jaren psychologische ondersteuning aangeboden aan personeelsleden. Deze ondersteuning bestaat enerzijds uit slachtofferhulp en anderzijds uit het zogenaamde EAP (Employee Assistance Program).

Slachtofferhulp is er specifiek gekomen omdat er binnen LIN behoorlijk wat risicovolle functies bestaan. Omwille van de aard van de job komen immers heel wat personeelsleden frequent in gevaarlijke situaties terecht.

Het opstarten van het EAP-programma is daarentegen voortgekomen uit gesprekken i.v.m. functioneringsproblemen door HRM LIN en de behoefte daaraan werd bevestigd door het stressonderzoek (uitgevoerd in 2001). In het bij dit stressonderzoek horende stressactieplan bestond één van de actiepunten uit persoonlijke ondersteuning. Het bleek immers dat de problematiek bij een beperkt aantal personeelsleden zo ernstig was dat gespecialiseerde ondersteuning noodzakelijk was.

Gelijkenissen slachtofferhulp & EAP

De aanleiding om met slachtofferhulp en EAP te starten was dan wel anders maar toch hebben deze beide vormen van psychologische bijstand een aantal gemeenschappelijke kenmerken:

Het doel is steeds de reïntegratie op de werkvloer bevorderen en het functioneren verbeteren of normaliseren.

De psychologische ondersteuning die aangeboden wordt, gebeurt door externen in een beperkt aantal sessies (slachtofferhulp: max. 5, EAP: max. 10).

Onderscheid slachtofferhulp & EAP

Ondanks het feit dat slachtofferhulp en EAP onder één koepel vallen en de eerder vermelde gelijkenissen zijn er toch ook een aantal belangrijke verschillen:

Slachtofferhulp is aangewezen n.a.v. een traumatische of plotse gebeurtenis. Om hierbij kort op de bal te spelen heeft LIN een permanentie opgezet (24 uur/24 uur, 365

dagen/365 dagen). Kenmerkend voor dergelijke gebeurtenissen is immers dat het slachtoffer snel met het verwerkingsproces moet kunnen starten. Hoe sneller dit gebeurt, hoe sneller met de reïntegratie op werkvloer kan begonnen worden. In sommige gevallen zijn er meerdere slachtoffers en kan er sprake zijn van groepssessies. Ook begeleiding van collega's en de partner of andere familieleden behoren tot de mogelijkheden.

EAP bestaat steeds uit een individuele (semi-anoniem) psychologische begeleiding met als primair doel mensen uit de impasse te halen. Deze impasse kan veroorzaakt zijn door een gebeurtenis gerelateerd aan het privé – leven en/of de werkomgeving en is meestal ook langdurig van aard. In elk geval worden er ernstige gevolgen op het vlak van functioneren vastgesteld.

Hoe gebeurt de aanmelding?

Een bijkomend onderscheid tussen EAP en slachtofferhulp is ook de wijze van aanmelding.

Omwille van de hoogdringendheid van het optreden en omdat binnen LIN de functiehouders met de grootste risico's continu werken, wordt voor slachtofferhulp gewerkt met een permanentienummer. Dit permanentienummer wordt zoveel mogelijk verspreid bij de personeelsleden die een risicofunctie uitoefenen, maar is zeker bekend bij de lokale personeelsverantwoordelijken. Het permanentienummer wordt bemand door iemand van de afdeling Personeel van LIN die alle nuttige informatie verzamelt en zelf de externe partner contacteert. De externe partner beschikt over namen en adressen van een pool van psychologen. Eén van deze psychologen neemt vervolgens binnen de 24 uur contact op met het slachtoffer. Deze werkwijze werd o.a. uitgewerkt om een zekere drempel in te voeren en is voor de externe partner ook werkbaarder (slechts een beperkt aantal personen mogen contact opnemen met de externe partner).

De aanmelding voor een EAP gebeurt enkel na een gesprek door HRM LIN met het personeelslid of de leidinggevende. De P&O-professionals bepalen na de intake of het EAP voor het betrokken personeelslid aangewezen is. In sommige gevallen wordt ook het advies van de arbeidsgeneesheer gevraagd of wordt een EAP overwogen nà het advies van de arbeidsgeneesheer. Opnieuw zijn het enkel de P&O-professionals van LIN die contact opnemen met de externe partner. Ook bij een EAP is het eerste contact tussen psycholoog en betrokken personeelslid er al binnen de 24 uur.

In beide gevallen (maar nog meer uitgesproken voor EAP) is de bereidheid van het betrokken personeelslid cruciaal.

Ervaringen

In de loop van de voorbije jaren is het aantal personeelsleden dat een beroep heeft gedaan op deze vorm van psychologische ondersteuning gelukkig beperkt. Hun ervaringen, maar ook de ervaringen van hun directe werkomgeving zijn wel positief.

Om het doel 'reïntegratie op de werkvloer' te kunnen realiseren, is terugkoppeling tussen de externe psycholoog en de werkomgeving (leidinggevende, collega's en de P&O-professionals) noodzakelijk.

In sommige gevallen is een groter aantal sessies nodig om de toestand te normaliseren. Dan raden wij het betrokken personeelslid aan om privé-ondersteuning te vragen.

Toekomst

Ondanks het feit dat de nood voor het gebruiken van deze instrumenten oorspronkelijk het grootst was bij het departement LIN, mag het duidelijk zijn dat zich bij andere entiteiten van het ministerie ook situaties kunnen voordoen waarbij psychologische ondersteuning (EAP of slachtofferhulp) aangewezen is. Sinds kort kunnen ook zij dergelijke dienstverlening aanbieden aan hun personeelsleden. Elk departement duidt hiervoor een contactpersoon aan. Tot nu toe is het departement LIN wel het enige departement dat hiervoor een eigen permanentie uitgebouwd heeft.

BLIKVANGER

Infosessies over het beleid inzake “preventie en bescherming tegen geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag op het werk” bij de Vlaamse Landmaatschappij

De wet van 13 juni 2002 betreffende “de preventie en bescherming tegen geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag op het werk” verplicht werkgevers een preventiebeleid op te zetten. De VLM werkte kort na het in voege treden van de wet een preventiebeleid uit. Eerst werden voorlopige procedures uitgewerkt, na het in voege treden van de uitvoeringsbesluiten werden de definitieve procedures uitgewerkt en werden de interne en externe vertrouwenspersonen aangeduid. De sociaal assistente volgde een opleiding tot vertrouwenspersoon. Hierover werd gecommuniceerd in een bericht naar alle personeelsleden en via intranet.

Omdat de VLM zeer veel belang hecht aan het welzijn van de werknemers en omdat pesten en andere vormen van ongewenst gedrag hieraan afbreuk doen, sprak de Raad van Bestuur zich uit over een zero-tolerantie beleid inzake discriminatie en ongewenst gedrag.

Om het personeel goed te informeren, werd besloten infosessies te organiseren rond de nieuwe wetgeving inzake ongewenst gedrag op het werk. Deze werden voorbereid door de sociaal assistente, de interne en externe preventieadviseur en vonden plaats in het najaar van 2003, zowel in de centrale directie als in de provinciale afdelingen. Leidinggevendenden werden verplicht deze infosessie bij te wonen omdat zij een belangrijke taak hebben in de preventie van ongewenst gedrag. Personeelsleden konden vrijblijvend de infosessie bijwonen.

Tijdens de sessie werden de wetgeving inzake geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag voorgesteld, alsook de informele en formele procedures. De nadruk werd gelegd op preventie van ongewenst gedrag. De interne en externe vertrouwenspersoon gaven toelichting bij de rol die zij vervullen en het hulpverleningskader werd extra in de verf gezet.

De VLM werkt reeds enkele jaren aan een geïntegreerd welzijnsbeleid. Tijdens de infosessies werd ook vermeld dat personeelsleden met psychosociale problemen terecht kunnen bij de sociale dienst. De hulpverlening kan gaan over advisering, ondersteuning, bemiddeling, doorverwijzing, het toekennen van een lening of een bijdrage voor bepaalde kosten. Er wordt getracht een

oplossing te vinden in een vroeg stadium en op een discrete manier. Na de sessie was er gelegenheid om vragen te stellen. Door de uitgebreide communicatie over de infosessies was er een hoge opkomst. De infosessies werden positief geëvalueerd.

Door het organiseren van deze infosessies en de voorstelling van het hulpverleningskader tracht de VLM een lage drempel te creëren om problemen bespreekbaar te maken en tijdig aan te pakken zodat het algemeen welzijn van de personeelsleden verhoogt en bijgedragen wordt tot een positief arbeidsklimaat.

BLIKVANGER

Onderzoek naar de werksituatie van oudere werknemers in de DAB Catering en Schoonmaak van het departement Algemene Zaken en Financiën

Inleiding

In 2003 liet de dienst Emancipatiezaken een onderzoek uitvoeren naar de werksituatie van uitvoerende werknemers vanaf 48 jaar in de diensten Afzonderlijk Beheer Schoonmaak en Catering. Dit onderzoek kaderde in:

- een leeftijdsbewust personeelsbeleid: de gemiddelde leeftijd bij de DAB Catering en de DAB Schoonmaak bedraagt 43 jaar en personeelsleden van 50 jaar en ouder nemen één derde in van de totale groep;
- een personeelsbeleid gericht op alle niveaus: dit was een aandachtspunt uit de beleidsbrief 2003 van de minister van Ambtenarenzaken;
- een genderbewust personeelsbeleid: bij de DAB Schoonmaak was er één man t.o.v. 249 vrouwen, bij de DAB Catering 28 mannen t.o.v. 135 vrouwen.

De bedoeling van het onderzoek was een duidelijke analyse te verkrijgen van de knelpunten die leven bij het doelpubliek. Het onderzoek werd uitgevoerd door Tempera en begeleid door een stuurgroep met vertegenwoordigers van de representatieve vakorganisaties, de leidinggevenden van de DAB Schoonmaak en Catering, de departementale HR-functie, de Interne dienst voor Preventie en Bescherming op het werk, de Sociale Dienst, de afdeling Vorming en de dienst Emancipatiezaken.

Om een beter zicht te krijgen op wat de personeelsleden binnen deze diensten zelf belangrijk vinden en hoe zij hun werksituatie ervaren, werden er groepsgesprekken gevoerd met een aantal onder hen. Naast deze groepsgesprekken vonden er gesprekken plaats met een aantal deskundigen uit het werkveld (zo onder meer met de afdeling HRM en Vorming, DAB, Sociale Dienst, de Arbeidsarts, en de Interne dienst voor Preventie en Bescherming op het werk).

De onderzoeksresultaten

Uit het onderzoek kwamen een vijftal knelpunten naar voor:

1. *Hoge werkdruk*: dit wordt door beide DAB's als belangrijkste knelpunt aangegeven. Een vergelijking die werd uitgevoerd door de afdeling Logistieke Dienstverlening leert echter dat de werkdruk bij schoonmaakfirma's en cateringbedrijven in de private sector hoger ligt.
2. *Loopbaanperspectief – informatie op maat*: uit de probleemanalyse blijkt dat het gebrek aan loopbaanperspectief en de informatie daarover als tweede belangrijke knelpunt wordt aangehaald door de doelgroep.
3. *Beter omgaan met elkaar*: de probleemanalyse toont aan dat dit knelpunt voortvloeit uit een gebrek aan informatie en een vlotte communicatie binnen de dienst.
4. *Meer respect, minder vuil*: uit de groepsgesprekken blijkt dat het gebrek aan respect voor de mensen van DAB Catering en Schoonmaak en het door hen verrichte werk als een knelpunt wordt meegegeven.
5. *Jobmobiliteit en vorming*: de meerderheid van de respondenten is bereid om zich tijdens de werkuren bij te scholen om in aanmerking te kunnen komen voor een functie met een meer lange termijnperspectief.

Het onderzoek reikt een aantal suggesties aan om de arbeidscontext van de doelgroep zodanig te optimaliseren dat het voor oudere personeelsleden mogelijk wordt om hun huidige functie te blijven uitvoeren (dit betekent maatregelen met betrekking tot werkdruk, werksfeer, onderlinge verstandhouding, materiaal en respect van de klanten, zijnde de personeelsleden van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap). Het gaat om enerzijds beleidsaanbevelingen inzake algemeen P&O-beleid en anderzijds om operationele adviezen aan de leiding van beide DAB's.

De problematiek die zich stelt bij deze groep personeelsleden is een duidelijk voorbeeld van het belang van een P&O-beleid dat voldoende aandacht heeft voor de ouder wordende personeelsleden, zeker wanneer deze fysiek belastende functies uitoefenen. In eerste instantie kunnen maatregelen genomen worden in de dagelijkse werksituatie. Indien de Vlaamse overheid haar "voorbeeldig werkgeversschap" wil opnemen, zoals gesteld binnen de aanbevelingen van het beleidsrapport 2002, zullen er echter ook een aantal structurele maatregelen dienen uitgewerkt te worden zodat deze personeelsleden

naar andere functies kunnen worden geleid. Duurzame loopbaanontwikkeling en horizontale doorstroming zijn hierbij sleutelbegrippen.

Concrete initiatieven naar aanleiding van het onderzoek

Er werd uitgebreid gecommuniceerd over de resultaten van het onderzoek naar de beide doelgroepen o.a. via artikels in de eigen tijdschriften "Knabbel en Babbel" en "Klare Taal".

Er werd begeleiding en vorming voorzien voor leidinggevenden met bijzondere aandacht voor het leidinggeven aan en de communicatie naar laaggeschoolden. Er werden ook acties ondernomen omtrent teambuilding. De personeelsleden worden tevens meer betrokken bij de aankoop van materialen en werkkledij.

Tussen de Sociale dienst, de AAD en de DAB's werd afgesproken om op regelmatige basis hangende dossiers of hulpvragen op vlak van pensioen, statuut en sociale regelgeving samen te bespreken. Voor de personeelsleden zal één aanspreekpunt aangeduid worden zodat er geen vrijblijvende doorverwijzingen meer gebeuren en de antwoorden op een gecoördineerde manier kunnen gegeven worden.

Om meer respect af te dwingen bij de ambtenaren voor het werk van de DAB Catering en de DAB Schoonmaak wordt in het voorjaar 2004 gestart met een communicatiecampagne in een poging om elke ambtenaar meer bewust te maken van de problematiek. De basisidee is dat het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap een huishouden op zich is en iedereen een stuk mee de verantwoordelijkheid heeft om ervoor te zorgen dat het er proper werken is. De campagne zal de ambtenaren erop wijzen dat er collega's zijn die elke dag zorgen voor schone gebouwen, catering in vergaderzalen, opgeruimde kitchenettes,... maar dat er tegelijkertijd van elke ambtenaar verwacht wordt om een steentje bij te dragen. Wanneer de campagne aanleiding geeft tot een gedragsverandering zullen de personeelsleden van beide DAB's zich meer gerespecteerd voelen in hun werk. De werkdruk kan hierdoor ook enigszins verlicht worden. De campagne zal gericht worden naar alle ambtenaren.

BLIKUANGER

Doelgroepgericht personeelsteve- heidsonderzoek in het departement Onderwijs

In het kader van het PRO-onderzoek werden in 2003 in het departement Onderwijs de oorzaken van personeels-ontevredenheid en van stress- en burn-out-verschijnselen meer diepgaand onderzocht bij twee doelgroepen: de personeelsleden ouder dan 45 jaar en de afdelingshoofden.

Bij de personeelsleden ouder dan 45 jaar werd eerst het beschikbaar cijfermateriaal over o.a. ziekteverzuim en stressonderzoek dieper geanalyseerd. Vervolgens werd deze analyse aangevuld met gegevens uit drie panelgesprekken en een aantal telefonische interviews.

De rode draad in deze gesprekken bleek de nood aan betrokkenheid en waardering te zijn. Zo voelen deze personeelsleden zich pas betrokken bij hun functie als ze hun opgebouwde kennis en ervaring maximaal kunnen inzetten. Bovendien blijkt dat er tijdiger in opvolging moet voorzien worden om de toekomstige uitstromers de kans te geven hun opvolgers te begeleiden en hun kennis en ervaring te kunnen overdragen. De doelgroep associeert stress in de eerste plaats met de mate waarin hun werk gewaardeerd wordt door de directe chef en de klanten, en niet zozeer met het werkvolume. Betrokkenheid en waardering kunnen volgens de respondenten dan ook helpen voorkomen dat oudere personeelsleden de organisatie voortijdig verlaten.

De bijkomende verlofstelsels zijn volgens de betrokkenen vooral geschikt voor dertigers en veertigers, die moeilijkheden hebben om hun werk met hun privé-situatie te verzoenen. Omdat de 45-plussers meer belang hechten aan een goede werksfeer, sluiten ook de mogelijkheden tot thuiswerk niet echt aan bij hun behoeften. Hoewel ze er dus relatief minder gebruik van maken dan de jongere groep, zijn de 45-plussers tevreden over de verschillende mogelijkheden tot deeltijdse arbeid. Vrije tijd is voor hen belangrijker dan voor de jongere personeelsleden. Of men het werk op oudere leeftijd nog fysiek en psychisch aankan, is volgens de bevroegde groepen voornamelijk persoonsgebonden, maar ouder worden betekent meestal wel dat men het werktempo van vroeger moeilijker kan handhaven.

Daarnaast werden ook alle afdelingshoofden geïnterviewd om hun beleving van de leidinggevende functie na te gaan: wat is er bijzonder aan? Wat geeft voldoening en

wat veroorzaakt stress? Hoe kan deze stress verholpen worden? Een typisch kenmerk van hun leidinggevende functie is volgens de afdelingshoofden de bufferrol die zij vervullen, zowel ten opzichte van de hogere leidinggevenden als ten opzichte van de medewerkers binnen de afdeling. Soms geeft dit het gevoel zich voortdurend tegenover alle partijen te moeten verantwoorden.

De afdelingshoofden halen in hun functie vooral voldoening uit de jobinhoud, uit de eigen regelruimte, uit het bereiken van doelstellingen en resultaten, uit het omgaan en motiveren van het eigen team en ten slotte uit de samenwerking met collega's, medewerkers en externe partners. De hoge werkdruk werd door hen niet negatief ervaren maar eerder noodzakelijk om gemotiveerd te blijven.

Hoewel de eigen persoonlijkheid en de kernactiviteit van de afdeling ook een rol spelen, wordt stress volgens de afdelingshoofden vooral veroorzaakt door zaken waar men geen greep op heeft of meent te hebben: hoge of onduidelijke verwachtingen, de vele vergaderingen, onvoldoende voorbereiding voor die vergaderingen, geen delegatiemogelijkheid, en personeelsproblemen. Stress heeft niet zozeer invloed op het werk zelf maar vooral op het persoonlijk welbevinden. De indruk dat een afdelingshoofd steeds onder hoge werkdruk en negatieve stress staat, verklaart volgens de bevroegden nochtans de beperkte interesse voor de functie. Stress kan teruggedrongen worden door de prestatiecultuur te verminderen en de vergadercultuur te verbeteren, en ook door de interne communicatie en samenwerking te bevorderen. Dit laatste kan gebeuren door het werk beter te plannen, meer duidelijke afspraken te maken en meer naar de medewerkers te delegeren. Ten slotte kan stress ook beperkt worden door meer duidelijke grenzen te stellen en wat meer afstand van het werk te nemen.

BLIKUANGER

De administratie Werkgelegenheid van het departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw maakt werk van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit

Binnen de administratie Werkgelegenheid kwam in 2003 het actieplan diversiteit en evenredige arbeidsdeelname voor 2003 - 2004 tot stand onder verantwoordelijkheid en met de steun van het college van afdelingshoofden (COVA) en dankzij de enthousiaste inzet van de interne werkgroep "Diversiteit".

Waarom een actieplan evenredige arbeidsdeelname en diversiteit?

In onze samenleving is diversiteit een belangrijk gegeven. Onze maatschappij is een smeltkroes van culturen, leefgewoonten en persoonlijkheden. Het is dan ook een logisch gegeven dat elke organisatie streeft naar een weerspiegeling van deze maatschappij in de samenstelling van haar werknemersbestand.

Het creëren van een divers samengestelde organisatie met aandacht voor verschillen leidt tot een grotere creativiteit. Deze creativiteit verhoogt het leervermogen en het inzicht in de maatschappelijke noden, wat uiteindelijk betere resultaten oplevert voor onze klanten. Kortom van een organisatie met aandacht voor verschil wordt iedereen beter.

Samen met de overtuiging dat de aanwezigheid van verschillende inzichten en achtergronden de inspanningen om duurzame werkgelegenheid te creëren in Vlaanderen alleen maar versterkt, wil de administratie Werkgelegenheid mee gestalte geven aan het Vlaams beleid inzake diversiteit en evenredige arbeidsdeelname. Dit gebeurt reeds sinds 1999 via bijvoorbeeld de VESOC (Vlaams Sociaal Economisch Overleg Comité) -diversiteitsplannen die vanuit de administratie worden gestimuleerd, opgevolgd en gefinancierd. Door als initiatiefnemer zelf het goede voorbeeld te geven laten wij zien dat het ons menens is met diversiteit. Het was dan ook een bewuste keuze om bij het opstellen van dit plan dezelfde werkwijze te volgen die aan bedrijven wordt voorgelegd. De procedure aan den lijve ondervinden heeft ook de belangrijke meerwaarde dat ze grondiger kan geëvalueerd worden.

In het decreet van 8 mei 2002 op de evenredige arbeidsmarktparticipatie krijgt de Vlaamse overheidsadministratie daarenboven een voorbeeldfunctie toegewezen om een evenredige vertegenwoordiging van de verschillende kansengroepen in haar eigen diensten te realiseren.

De administratie Werkgelegenheid wil de expertise die ze op dit terrein in huis heeft graag inzetten om binnen de Vlaamse overheid voortrekker en stimulator te zijn in het voeren van een diversiteits- en gelijke kansenbeleid op de eigen werkvloer; dit in samenspraak met de dienst Emancipatiezaken.

Wat is de belangrijkste doelstelling en aard van de acties?

De doelstelling kan worden samengevat als volgt:

"Een personeelsbeleid voeren dat kansen biedt aan iedereen: mannen en vrouwen, allochtonen, personen met een handicap, kort geschoolden, lang geschoolden, met het oog op een evenredige participatie, én dat mogelijke drempels voor in- en doorstroom wegwerkt, waardoor de personeelssamenstelling een afspiegeling wordt van de maatschappij."

Dit is een zeer ambitieuze doelstelling waarvoor nog een hele weg af te leggen is. Daarom is het belangrijk met haalbare stappen te werken. Er is bewust voor gekozen om eerst stevige fundamenten te leggen. In een eerste actieplan zijn dan ook nog geen grote kwantitatieve beloften en verblindende streefcijfers terugvinden. Deze kwantitatieve bouwstenen liggen wel klaar voor een volgend actieplan.

In het diversiteitsplan ligt de nadruk vooral op een aantal kwalitatieve acties. Deze acties moeten bijdragen tot een omgangscultuur waarin respect voor elkeen centraal staat, waar verschillen worden gewaardeerd, waarin iedereen zich goed kan voelen en de nodige kansen krijgt. De acties hebben in het bijzonder tot doel de ogen te openen voor diversiteit en het pad te effenen naar een kwalitatieve en gediversifieerde instroom en doorstroom binnen onze organisatie.

Er is gekozen voor een brede, integrale aanpak waaraan zeer uiteenlopende acties werden gekoppeld. Sommige acties zijn nieuw in ons P&O-beleid, andere zaken integreren en structureren duurzame initiatieven die in het verleden werden opgestart. Werken aan een cultuur die meer warmte en aandacht binnen de organisatie brengt leidt tot betere resultaten en is een ideale voedingsbodem voor het opstarten van een diversiteitsplan. Zonder aangepast klimaat dreigt een diversiteitsplan immers snel te verzanden in formalisme.

Voor welke aanpak is gekozen?

Naar de vorm toe is er gekozen om te werken aan de hand van het model dat door VESOC werd ontwikkeld voor toepassing in bedrijven. Voor de praktische uitwerking is bewust gekozen voor een bottom-up aanpak ten einde een zo ruim mogelijk draagvlak te creëren. De werkgroep diversiteit - die zich nog steeds uitbreidt met mannen en vrouwen van alle leeftijden, niveaus en afdelingen - pakte dit stap voor stap aan.

Vooraleer uitvoering te geven aan gevoelige punten, zoals de registratie van allochtonen en personen met een handicap, werden de celhoofden en syndicale vertegenwoordigers tussentijds uitgenodigd om hun steun te verlenen. Eén en ander onderstreepte de gevoeligheid van de materie en het belang van een algemene gedragenheid. Er is door de werkgroep dan ook een wervende interne communicatie gestart met de introductie van een "diversiteitsflash". Ook naar buiten toe ging veel aandacht naar communicatie: het plan werd toegelicht op het TOC en de Directieraad van EWBL, op de VOICE/CE, in de Goedendag...

Enkele beleidsaanbevelingen

Als administratie Werkgelegenheid weten wij ondertussen dat er successen te behalen zijn aan de hand van diversiteitsactieplannen. Stap voor stap worden hiermee mooie resultaten behaald.

Uiteraard komen de resultaten niet vanzelf. Naar ons aanvoelen zijn er vijf belangrijke voorwaarden bij het opstarten van een diversiteitsplan:

- Allereerst vermelden we het noodzakelijke engagement van de leidend ambtenaren van de organisatie om het diversiteitsbeleid als een belangrijke pijler van het personeels- en organisatiebeleid te zien. Het totstandkomen van een goed werkend en levendig plan vraagt heel wat keuzes en overleg en niet in het minst op het hoogste niveau.
 - Eens het topmanagement overtuigd is van de troeven van een diversiteitsbeleid en het consequent op de agenda plaatst, is het van het allergrootste belang om intensief met het personeel en zijn vertegenwoordigers in dialoog te gaan. Sensibiliseren en communiceren dus, met als doelstelling het draagvlak voor het te voeren beleid elke dag te vergroten en de betrokkenheid van het personeel zo stevig mogelijk te maken. Ondertussen concrete, voor iedereen zichtbare stappen zetten, werkt hierbij ondersteunend.
 - Een andere belangrijke voorwaarde voor een succesvol Gelijke Kansen en Diversiteitsbeleid is de interne afstemming binnen de diensten van de Vlaamse overheid. Een netwerk dat goede praktijken en expertise terzake uitwisselt is een noodzakelijke ondersteuning. De knowhow van het STC-coördinatieteam en de Dienst Emancipatiezaken is ondertussen stevig verankerd.
 - Een vierde belangrijke voorwaarde voor het welslagen van (de opstart van) een diversiteitsplan, is dat enkele personeelsleden er het mandaat en de nodige tijd voor krijgen. We hebben het hier over de zogenaamde "trekkers" van een diversiteitsplan.
 - Om te eindigen willen we het belang benadrukken van een integraal diversiteitsplan. Een succesvol plan is niet los te zien van de organisatiestructuur en -cultuur en van het aanwezige P&O-beleid. Het heeft oog voor alle werknemers (niet enkel voor de doelgroepen) en voor alle aspecten van de job (onthaal, jobinhoud, afwisseling, doorgroeimogelijkheden, vorming, werksfeer etc...).
- Naast deze noodzakelijk maar lonende inspanningen die decentraal moeten worden geleverd, willen wij ook wijzen op een aantal belangrijke voorwaarden op het centrale niveau:
- Het lijkt ons van het grootste belang dat er een gemeenschappelijke aanpak wordt ontwikkeld voor het ministerie en de VOI's om tot een uniform registratiesysteem te komen. Het bepalen en evalueren van streefcijfers en de rapportage aan de hand van kwantitatieve analyses, zoals voorzien in het uitvoeringsbesluit, zal enkel mogelijk zijn indien maximaal wordt overgegaan tot vrijwillige registratie door de personeelsleden.
 - Daarnaast willen wij het belang onderstrepen van duurzame, reguliere contracten voor personeelsleden uit de kansengroepen. Op heden worden zij nog te vaak aangeworven in preciaire contracten, met het ongewenste draaideureffect als gevolg.
 - Nog op het niveau van het centrale P&O-beleid vragen wij aandacht voor het herbekijken van de beperkende, strikte diplomavereisten zoals die nu voorzien zijn in het personeelsstatuut.
 - Tot slot zijn er de zogenaamde redelijke aanpassingen, waaronder de toegankelijkheid van onze gebouwen, waarvoor extra budgettaire inspanningen te verwachten vallen.

Het diversiteitsplan dat in 2003 tot stand kwam is op het lijf geschreven van de administratie Werkgelegenheid, maar kan natuurlijk, en zal hopelijk, een inspiratiebron zijn voor andere entiteiten.

Voor meer info : Sabien Verhulst@ewbl.vlaanderen.be

BLIKVANGER

De positie van personeelsleden met een handicap in het departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur

Het departement WVC nam het initiatief om een onderzoek te doen naar de situatie van personeelsleden met een handicap binnen het departement. Men wilde zicht krijgen op de algemene situatie om hieruit een aantal beleidsconclusies te trekken. Daarnaast wilde men knelpunten ontdekken bij individuele werknemers en deze zo mogelijk remediëren.

Voor deze opdracht werd samenwerking gezocht met een externe consultant. Deze externe partner deed in 2001 reeds een algemeen onderzoek over heel het ministerie in opdracht van de dienst Emancipatiezaken en kon dan ook voortbouwen op de daarin opgedane inzichten en expertise.

Aan de 30 gekende personeelsleden met een handicap werd de vraag gesteld of ze wilden meewerken aan een diepte-interview. Hiervan deden 5 dit liever niet, 4 konden door omstandigheden niet meedoen en 21 namen deel.

Werknemers met een handicap zijn relatief tevreden met hun werksituatie. Alhoewel zij niet altijd weten waar zij specifiek terecht kunnen met welke vraag, leeft er een vertrouwen dat wanneer men iets nodig heeft omwille van een handicap, er veel mogelijk is. De band met de directe leidinggevende wordt voor de meeste mensen als positief ervaren en er is voldoende vertrouwen om noden ter sprake te brengen.

De onderzoekers doen een aantal beleidsaanbevelingen:

- De nood aan verdieping van aandacht voor een handicap bij de verschillende wervingsstappen door opleiding van het betreffende selectiepersoneel, het kritisch opstellen van functiebeschrijvingen, verder uitwerken van redelijke aanpassingen en een onthaalbeleid dat nieuwe personeelsleden beter oriënteert binnen de organisatie.
- Voor de planning en appreciatie in het kader van PLOEG pleiten de onderzoekers ervoor om de extra inspanningen die een aantal personen met een handicap doen, beter in te calculeren en in beeld te brengen en dus niet enkele te focussen op de behaalde resultaten maar ook op de inspanningen.
- Er dient meer aandacht uit te gaan naar loopbaanont-

wikkeling en de specifieke positie van mensen met een handicap hierin. Het geloof in eigen mogelijkheden en ontwikkeling van ambities verdient meer aandacht.

- Meer aandacht voor de positie van personeelsleden met een handicap in de brandveiligheid dringt zich op.
- De onderzoekers raden één of andere individuele opvolging aan in 11 van de 21 situaties. Naast een aantal individuele problemen bij mensen met verschillende handicaps verdient de situatie van personeelsleden met een auditieve handicap bijzondere aandacht. De communicatieproblemen die zij ervaren, hebben vergaande gevolgen die onvoldoende onderzocht worden door het inschakelen van een doven-tolk. De onderzoekers pleiten voor een registratie zodat beter op situaties kan ingespeeld worden en een beleid ontwikkeld.
- Het beleid voor personeelsleden met een handicap dient verder gezet en beter gecommuniceerd te worden.

Begin 2004 buigen de directieraad en het college van afdelingshoofden van het departement zich over de resultaten en beleidsaanbevelingen. Intussen werd al gestart vanuit de personeelsdienst en de dienst Emancipatiezaken met de aanpak van een aantal individuele situaties.

Meer info bij : jan.willems@wvc.vlaanderen.be



Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap